

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management des Ressources Humaines

**Le système d'évaluation de la formation au sein de
l'entreprise
Cas d'étude : Fruital Coca-Cola**

Élaboré par :

BENDAOUH Hacene

Encadré par :

Dr. MADAGH Samira Rym

Juin 2019

Résumé

Le monde de travail assiste aujourd'hui à de multiples changements et à une évolution rapide sur tous les plans que ce soit économique, social, culturel et surtout technologique. De ce fait la formation est l'outil dont on dispose pour faire face à ces changements tout en réduisant les dysfonctionnements que peuvent rencontrer les entreprises, franchir les obstacles et surtout améliorer les compétences des employés.

L'évaluation de la formation a pour rôle de faire connaître aux managers les effets de la formation et son impact sur l'entreprise et pour mener cette étude on a été à l'entreprise Fruital Coca-cola et les principaux résultats qu'on a obtenus c'est que les formations ont permis aux employés de développer leurs compétences techniques, managériales et comportementales.

Mot clés : Formation – Compétence – Connaissance – Performance- Evaluation – Résultats – Impact

Abstract

The world of work is witnessing today many changes and rapid changes in all economic, social, cultural and especially technological fields. As a result, training is the tool available to deal with these changes while reducing the dysfunctions that companies may encounter, overcoming obstacles and, above all, improving the skills of employees.

The evaluation of the training has the role of making known to the managers the effects of the training and its impact on the company and to carry out this study we have been to the company Fruital Coca-Cola and the main results we have The result is that training has enabled employees to develop their technical, managerial and behavioral skills

Key words: Training - Competence - Knowledge - Performance - Evaluation - Results - Impact

ملخص

شهد عالم العمل اليوم العديد من التغييرات والتغيرات السريعة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وخاصة التكنولوجية. ونتيجة لذلك، فإن التدريب هو الأداة المتاحة للتعامل مع هذه التغييرات مع تقليل الاختلالات التي قد تواجهها الشركات، والتغلب على الحواجز، وقبل كل شيء، تحسين مهارات الموظفين.

تقييم التدريب له دور في تعريف المديرين بآثار التدريب وتأثيره على الشركة وتنفيذ هذه الدراسة التي قمنا بها إلى شركة فروينال كوكاكولا والنتائج الرئيسية التي توصلنا إليها والنتيجة هي أن التدريب مكّن الموظفين من تطوير مهاراتهم الفنية والإدارية والسلوكية.

الكلمات المفتاحية: التدريب - الكفاءة - المعرفة - الأداء - التقييم - النتائج - التأثير

Remerciements

Je remercie tout d'abord le dieu tout puissant de m'avoir donné de la force, patience et courages nécessaires pour mener mon mémoire

Mes remerciements à mon encadreur docteur MADAGH Samira Rym qui a bien voulu prendre la responsabilité de diriger mon travail, pour cela je l'assure dans mon sincère gratitude et respect le plus profond.

Les enseignants de l'école je l'ai remercié pour leurs aide et conseil pour mieux mener ma recherche et l'élaboration de mon mémoire

De même, je remercie l'ensemble du personnel de Fruital Coca-Cola pour leur gentillesse et leur compréhension, et en particulier madame RABIA Meriem et monsieur MECHREF Ahmed comme promoteur qui m'ont vraiment aidé à élaborer mon mémoire

Je souhaite remercie mes chers parents pour tous les sacrifices qu'ils ont fait à mon égard pour que je réussisse et aussi à mes sœurs qui m'ont soutenue et aidé à réaliser mon travail et sans oublier mes amis et mes camarades de la promotion management ressources humaines

Tables des matières

Résumé	I
Remerciements	II
Tables des matières	III
Liste des tableaux.....	V
Liste des figures.....	VII
Liste des sigles, abréviations et acronymes	VIII
INTRODUCTION.....	1
Question de recherche.....	3
Les raisons du choix du terrain	3
Les raisons du choix du thème.....	4
Objectifs de la recherche	4
Les hypothèses.....	4
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	6
1- Revue de littérature.....	7
2- Cadre conceptuel	7
2.1- La formation et son importance pour l'entreprise.....	7
2.1.1- Définition de la formation :	7
2.2- Les types de formation	8
2.3- le rôle et les responsabilités des acteurs dans la formation	9
2.4- Les textes de lois liées à la formation :.....	9
2.5- Les objectifs de la formation :	11
2.6- Le processus de la formation :	12
3- L'évaluation de la formation	16
3.1- Définition de l'évaluation de la formation :.....	16
3.2- Les acteurs de l'évaluation de la formation	17
3.3- Les objectifs de l'évaluations de la formation	17
3.3- Les types d'évaluation.....	19
3.4- Les outils d'évaluation de la formation :	20
3.5- Les modèles d'évaluations de la formation :	21
3.5.1- Le modèle du rendement sur capital investi de Philips :.....	21
3.5.2- Le modèle des prédicteurs de transfert des apprentissages de Haccoun :.....	22

3.5.3-	Le modèle a quatre niveaux de Kirkpatrick	23
3.5.4-	Le modèle basé sur les cibles d'évaluation de Kraiger	26
3.6-	Les risques de l'évaluation de la formation	27
	CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	29
1-	Démarche méthodologique	30
1.1-	Mode d'investigation	30
1.1.1-	L'approche quantitative	30
1.2-	Outils de collecte des données.....	30
1.2.1-	La collecte documentaire	31
1.2.2-	Le questionnaire.....	31
1.3-	L'analyse des données	31
1.4-	Les difficultés rencontrées et les limites de la recherche	31
2-	Contexte de recherche	32
2.1-	Présentation Fruitall Coca-Cola/ECCBC :	32
2.1.1-	Les chiffres de Fruitall Coca-Cola ECCBC :	32
2.1.2-	L'implantation Fruitall Coca-Cola ECCBC :	33
2.1.3-	Mission groupe ECCBC :	33
2.3-	Procédure de formation de Fruitall Coca-cola	35
2.3-	Les types de formation au sein de l'entreprise Fruitall Coca-Cola	39
2.4-	Les pratiques de d'évaluation de la formation au sein de Fruitall Coca-cola.....	40
	CHAPITRE III : DISCUSSION ET ANALYSE DES RESULTATS	42
1-	Dispositif d'enquête et collecte des données auprès des employés	43
1.1-	Population de l'étude	43
1.2-	Exploitation des données.....	44
2-	Interprétation des résultats et validation des hypothèses	53
2.1-	Interprétation des résultats	54
2.2-	Validation des hypothèses	55
2. 3-	Suggestions et recommandations	58
	CONCLUSION	60
	BIBLIOGRAPHIE.....	63
	ANNEXE-A-La synthèse des résultats de l'évaluation à chaud de la formation des prés vendeurs	65
	ANNEXE-B-Questionnaire.....	75
	ANNEXE-C-Tableaux statistiques	79

Liste des tableaux

N° du tableau	Titre	Page
01	Dix objectifs fréquents en évaluations des formations	18
02	Les types d'évaluation de la formation	19
03	Les outils d'évaluation	20
04	Récapitulation du modèle de quatre niveaux de Kirkpatrick	25
05	Volume horaire consacré à la formation	36
06	Le budget consacré pour les formations du deuxième trimestre 2018	37
07	Le nombre d'employés ayant participé aux formations 2018 et au premier trimestre 2019 selon le type	39
08	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe	44
09	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude et l'âge	46
10	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	47
11	L'échelle de Likert	48
12	L'identification des besoins en formation se fait par votre responsable hiérarchique de façon périodique	49
13	La correspondance des thèmes en formation aux besoins des employés	49
14	L'efficacité des formateurs	50
15	Les formations en interne ont permis d'acquérir un savoir spécifique à l'entreprise	50
16	Les formations en externe ont permis d'acquérir des compétences non détenues à l'interne	50
17	Les moyens déployés lors des formations	51
18	Les durées des formations	51
19	Les formations ont aidé à améliorer les compétences techniques	51

20	Les formations ont aidé à développer les compétences managériales	52
21	Les formations ont permis de développer les compétences comportementales	52
22	Qualité des formateurs	53
23	Récapitulation des résultats obtenus	54
24	Le coefficient de corrélation entre le tableau (13) et les tableaux (15) et (16)	56
25	Le coefficient de corrélation entre le tableau (18) et les tableaux (19), (20) et (21)	57
26	Le coefficient de corrélation entre le tableau (14) et les tableaux (19), (20) et (21)	58

Liste des figures

N° de figure	Titre	Page
01	Processus de la formation	12
02	Le modèle d'évaluation du rendement sur capital investi de Philips	21
03	Le modèle basé sur les cibles d'évaluation	27
04	Organigramme de l'entreprise Fruitall Coca-cola	34
05	Organigramme de la direction des ressources humaines de Fruitall Coca-Cola	35
06	La procédure de la formation au sein de Fruitall Coca-Cola	38
07	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	45
08	Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude et l'âge	46
09	Diagramme en secteur représentatif de la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	48

Liste des sigles, abréviations et acronymes

ENSM : Ecole nationale supérieure de management

CSP : Catégorie socioprofessionnelle

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

RH : Ressource humaine

OCDE : Organisation de coopération et de développement économique

RCI : Rendement sur capital investi

ECCBC : Equatorial Coca-Cola Bottling Company

BBA : Bordj Bou Arreridj

IT : Information Technology

DRH : Directeur ou direction des ressources humaines

F.P.C : Formation professionnelle continue

HR BP : Human Ressources Business Partner

DG : Direction générale

D.C.P : Direction contrôle et planification

Ni : L'effectif

\bar{Y} : La moyenne des yi

\bar{X} : La moyenne des xi

r (x, y) : Le coefficient de corrélation

INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines ne se limite pas seulement à gérer tout ce qui est administratif. En effet ces dernières années la fonction des ressources humaines a connu une évolution importante dans plusieurs domaines comme la formation qui est devenu un domaine clé et stratégique pour les entreprises pour faire face aux changements et l'évolution économique, sociale, culturelle et surtout technologique ce qui a incité les entreprises à planifier de plus en plus des plans de formation afin de développer les compétences de ses collaborateurs et assurer plus de rentabilité et de durabilité pour l'entreprise

La formation permet aux employés d'actualiser leurs savoirs et améliorer leurs comportements dans leur travail mais aussi d'acquérir de nouvelles compétences pour développer le savoir-faire du salarié qui par la suite pourra exercer de nouvelles tâches dans son travail ou bien bénéficier d'une promotion qui va accroître sa motivation et le rendre plus productif.

Actuellement les entreprises sont dans l'obligation d'établir des plans de formation pour leurs employés afin de garantir un certain niveau de performance et rester la plus concurrentielle et durable que possible. Grâce aux formations, les compétences peuvent être mises à jour tout en solidifiant les connaissances. Elles peuvent servir aussi de passerelle pour changer de fonction car c'est le meilleur moyen pour changer de métier ou d'activité professionnelle.

Afin de mesurer l'impact de la formation, les entreprises doivent mettre en place un processus d'évaluation à la fin de chaque action de formation afin de vérifier son efficacité ainsi que les retombées sur les employés et sur l'entreprise. L'évaluation de la formation a pour but de vérifier si les objectifs ont été atteints c'est-à-dire la performance qu'on veut que l'employé acquière dans ses tâches ou dans son nouveau travail.

L'évaluation de la formation permet à l'entreprise d'y voir plus clair sur les retombées de la formation ; est-ce que le coût qu'elle a investi pour mener cette formation a été bénéfique pour elle ou une perte, est-ce que l'entreprise a réussi à se développer et réussir ses projets...etc. L'évaluation aide aussi les managers à prendre plus facilement des décisions pour le futur. C'est également un moyen de responsabiliser tous les acteurs concernés pour cheminer le contexte approprié.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre recherche, qui s'intitule « **Le système d'évaluation de la formation au sein de l'entreprise Fruital Coca-cola** ». Le développement de cette étude, permettra de répondre à la problématique suivante :

Le processus de formation mis en œuvre par l'entreprise Fruital Coca-cola ECCBC, est-il efficace ?

- Quelles sont les étapes constitutives du processus de formation eu sein de l'entreprise Fruital Coca-cola ECCBC ?
- Quelles sont les pratiques qui caractérisent le processus d'évaluation de la formation au sein l'entreprise Fruital Coca-cola ECCBC ?
- Quels résultats générera l'évaluation du processus de formation mis en œuvre par l'entreprise Fruital Coca-cola ECCBC ?

Pour traiter notre problématique nous avons scindé notre recherche en trois chapitres :

- Le premier chapitre traitera tout ce qui est définitions sur le thème. Il est divisé en trois sections : la première est consacrée à notre revue littérature, la deuxième va être focalisée sur la formation et son importance pour l'entreprise et la dernière section sera réservée à l'évaluation de la formation.
- Le deuxième chapitre va expliquer notre méthodologie de la recherche et comporte deux sections : la première section s'étalera sur la démarche qu'on a opté que ce soit choix de l'outil de collecte des données et l'approche choisie, la deuxième section quant à elle traitera sur le contexte de la recherche, la présentation du terrain étudié, les types de formation et les méthodes utilisées pour mener à bien l'évaluation de la formation.
- Enfin le troisième et dernier chapitre sera consacré à la présentation et la discussion des résultats dans laquelle on va parler dans la première section de la population étudiée et l'exploitation des données reçues tandis que dans la deuxième section on procédera à l'interprétation des résultats et la validation ou pas de nos hypothèses alors que dans la dernière section on va tirer les conclusions tout en suggérant des recommandations pour régler les insuffisances détectées par notre analyse.

Une conclusion au final viendra clôturer notre travail dans laquelle on va rappeler notre problématique et les principaux résultats obtenus et ce qu'on a appris durant notre stage.

- Les raisons du choix du terrain

A la fin du troisième semestre à l'école, il était le temps de chercher un organisme qui devait m'accueillir pour mettre en pratique tout ce que j'ai appris en théorie durant les trois semestres. Ma recherche s'est orientée vers les grandes entreprises car je voulais une

entreprise qui a exercé une fonction de ressources humaines moderne et pas tout ce qui est seulement administratif.

J'ai postulé à Fruitful Coca-cola qui est une très grande multinationale connue mondialement et depuis très longtemps. Suite à ma candidature, ils m'ont appelé pour passer un entretien que j'ai passé et dans lequel je me suis présenté et expliqué mon cursus universitaire ainsi que les raisons de mon choix de se spécialiser dans les ressources humaines. Je leur ai défini mon objectif de ce stage et la façon dont j'aimerais procéder pour effectuer mon étude. Les responsables avec lesquels je me suis entretenu ont eu l'amabilité de m'expliquer la gestion des ressources humaines au sein de leur entreprise ainsi que leurs attentes de ce stage qui a va durer 03 mois.

- Les raisons du choix du thème

Après avoir été retenu par l'entreprise Fruitful Coca-cola, on a longuement discuté sur le sujet que je devais traiter avec ma responsable qui est d'ailleurs chargée de la formation et de recrutement. Durant cet échange, j'ai expliqué à mon encadreur qu'il serait plus pertinent de choisir un sujet qui va traiter un problème qui existe dans l'entreprise. Elle m'a expliqué que l'entreprise Fruitful Coca-cola s'engage fortement dans les formations et les managers voudraient savoir le retour de toutes les formations qui ont été faites et leur impact sur l'entreprise. De ce fait, j'ai pris l'engagement de mener cette étude pour évaluer les formations qui se sont déroulées dans cette entreprise sur tous les axes qui soient possibles.

- Objectifs de la recherche

Cette recherche a pour objectifs de :

- Comprendre le processus de la formation au sein de l'entreprise.
- Comprendre le système d'évaluation de la formation.
- Evaluer les effets de la formation sur les employés
- Evaluer le processus de formation selon la perception des employés apprenants.

- Les hypothèses

Après avoir fait une étude préliminaire sur notre étude nous arrivons à formuler les hypothèses qui peuvent répondre à notre dernière sous-question qu'on a mentionné auparavant et qui sont les suivantes :

- Les thèmes des formations ont contribué à l'acquisition des nouvelles compétences et savoir faire
- Les durées des formations étaient suffisantes pour améliorer les compétences des employés
- L'identification efficace des besoins en formation a permis de développer les compétences des employés formés

CHAPITRE I :
REVUE DE LITTERATURE ET CADRE
CONCEPTUEL

1- Revue de littérature

Pour choisir notre revue littérature on a consulté plusieurs ouvrages qui traitent notre sujet de recherche qui est l'évaluation de la formation au sein de l'entreprise et durant notre recherche on a pu trouver une multitude d'auteurs qui parlent dans leurs ouvrages de la formation et de son évaluation. C'est donc grâce à ces ouvrages qu'on a pu construire notre plan de travail et élaborer notre cadre conceptuel qui est repartie en deux parties ; la première sur la formation et son importance pour l'entreprise et la deuxième sur l'évaluation de la formation.

D'abord pour mieux cerner le contexte on devait commencer à chercher des livres sur la formation des salariés et pour cela on a consulté des livres tels que « *Alain MEIGNANT, 2014 : manager la formation, 09 édition, édition liaison, France* » et « *Christophe Parmentier, 2008 L'ingénierie de formation outils et méthodes, éditions d'organisations groupe Eyrolles* » et « *Patrick Rivard, Martin Lauzier ,2013, la gestion de formation et du développement des ressources humaines (éd. 2eme). Québec : presses de l'université du Québec* ». Ces ouvrages nous ont aidé à mieux définir la formation ainsi que son importance.

Par la suite pour rentrer dans le cœur de notre sujet qui est l'évaluation de la formation on devait chercher des ouvrages et des articles qui traitent spécialement la partie d'évaluation de la formation et pour cela on a consulté des livres tels que :

- ❖ **THIERRY Ardouin, 2013** : « *Ingénierie de formation, Edition, Paris* »
- ❖ **Jonathan POTTIEZ, 2013** : « *L'évaluation de la formation, Edition, Paris* »
- ❖ **Kirkpatrick, 2006** : « *Evaluating training programs : the four levels, 3^e Edition, San Fransisco* »

Grace aux ouvrages mentionnés ci-dessus, nous avons ont pu mener notre recherche et élaborer notre thème tout en s'appuyant aussi sur les articles et les thèses universitaires qui nous ont permis d'apporter des éclaircissements sur un certain nombre de points importants.

2- Cadre conceptuel

2.1- La formation et son importance pour l'entreprise

2.1.1- Définition de la formation :

Selon **Jean Marie Peretti** : « *La formation est considérée comme un ensemble d'action, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour*

atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures. ». (PERETTI Jean marie, 1998, P99)

Selon Alain MEIGNANT : *« Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'elle affecte dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés ».* (MEIGNANT Alain, 1991, P101)

Selon Christophe PARMENTIER : *« Une action de formation professionnelle doit être réalisée conformément à un préétabli qui, en fonction d'objectifs déterminés, précise les moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement mis en œuvre, ainsi que les moyens permettant de suivre son exécution et d'en apprécier les résultats. ».* (PARMENTIER Christophe, 2008, P101)

Selon THIERRY Ardouin : *« La formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif. »* (ARDOUIN Thierry, 2003, P13)

D'après ces définitions on peut dire que la formation est un ensemble de moyens et de méthodes et de supports planifiés pour le développement des compétences individuelle et collectives des salariés et l'acquisition d'un nouvel savoir en vue d'atteindre les objectifs fixés.

2.2- Les types de formation

Il existe plusieurs types de formation qui se diffèrent selon les objectifs

On a pu mentionner quatre types de formation qui sont :

Formation de perfectionnement :

C'est une formation qui consiste à développer de nouvelles compétences et de savoir et surtout pour être performant dans son travail, et cela pour faire face à toutes les situations que peut rencontrer le salarié lors de son travail. (DARBELET Michel, 1998, P216)

Formation de recyclage :

C'est des formations qui ont pour but d'adapter les employés aux nouvelles tâches pour un nouveau poste qu'il occupera (YAHYAOUI. Abderrahmane, 1997, P19)

Formation continue : ce type de formation vise à développer les compétences et les connaissances individuelles et collectives des travailleurs afin de s'adapter aux besoins de poste et aussi pour faire face au changement que les employés subissent dans leur travail (SOYER Jacques, 2003, P05)

Formation sur le tas : c'est une formation qui s'exerce dans le poste de travail c'est-à-dire le concerné observe comment les autres pratiquent leurs travaux et par cette observation il pourra acquérir des connaissances et des compétences sur le travail qu'il doit mener et généralement ce type de formation est assuré par des travailleurs plus expérimentés et anciens dans l'entreprise (CADIN Loïc, 1991, P298)

2.3- le rôle et les responsabilités des acteurs dans la formation

Equipe de formation : avant la formation l'équipe chargée de la formation doit recueillir les attentes des employés et définir avec les managers les objectifs qui doivent être fixés et par la suite les transmettre aux formateurs qui vont mener la formation (PORTTIEZ Jonathan, 2013, P281)

Formateur : doit prendre en considération tous les objectifs qui étaient fixés précédemment par les managers et l'équipe de formation et les rappeler en début de session (PORTTIEZ Jonathan, 2013, P281)

Apprenant : les apprenants doivent communiquer avec leurs managers sur leurs besoins et ce qui attendent de la formation et quels sont les objectifs qui devraient atteindre (PORTTIEZ Jonathan, 2013, P281)

Manager : le manager participe à la définition des objectifs de formation et entretenir avec ses collaborateurs sur chaque objectif (PORTTIEZ Jonathan, 2013, P281)

2.4- Les textes de lois liées à la formation :

Loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail modifiée et complétée au 11 janvier 1997 elle a dédié tout un chapitre sur la formation qui est le chapitre 5 et contient 5 articles qui sont mentionné au-dessus

Art 57. « Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation. » (Loi 90-11,1990, P16)

L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.

Art 58. « Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques. » (Loi 90-11,1990, P16).

Art 59. « L'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise. » (Loi 90-11,1990, P16).

Art 60. « Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail. » (Loi 90-11,1990, P16).

Art 61. « La promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle. » (Loi 90-11,1990, P16).

Elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur.

Loi 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée relative aux relations de travail le chapitre 1 & 2 ont dédié chacun des 2 une partie sur la formation

Art. 6 – alinéa 4 : Dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont également le droit à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail. (Loi 90-11,1990, P06).

Art. 7 – alinéa 5 : Les travailleurs ont les obligations fondamentales suivantes au titre des relations de travail : participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité. (Loi 90-11,1990, P07)

Loi n° 06-24 du 6 Dhou El Hidja 1427, correspondant au 26 décembre 2006, portant loi de finances pour 2007, notamment ses articles 79 et 80 (extraits sur la reformulation des articles 55 et 56 de la loi n° 97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998)

Article 79 : « Les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenues de consacrer un montant égal au moins à 1% de la masse salariale

annuelle aux actions de formation professionnelle continue de leur personnel et un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions d'apprentissage.

A défaut, ces organismes employeurs sont assujettis au versement d'une taxe de formation professionnelle continue, et d'apprentissage constituée par la différence entre le taux légal de 1% et chacune et le taux réel consenti auxdites dont le produit est versé dans un compte d'affectation spéciale ». (Loi 06-24, 2006, P25).

2.5- Les objectifs de la formation :

La formation a pour finalité d'acquérir des nouvelles connaissances et compétences pour l'employé afin d'améliorer son travail et adapter un comportement plus approprié dans ses tâches.

Les objectifs de la formation sont :

- **La progression des performances individuelles**

Cet objectif est fixé lorsque le salarié présente certaines lacunes dans la maîtrise d'une compétence nécessaire à l'exercice de son métier (MEIGNANT Alain, 2014, P75)

- **La progression des performances collectives**

Lorsqu'il est envisagé pour un groupe de salariés de la même spécialité afin d'acquérir les connaissances et savoir-faire nécessaires pour travailler d'une manière collective (MEIGNANT Alain, 2014, P76)

- **La réussite des projets de l'entreprise**

Constater la réussite des projets de l'entreprise et réussir son investissement (MEIGNANT Alain, 2014, P78)

- **Réussir un changement d'organisation**

La formation joue un rôle très important pour mener à bien le changement organisationnel que l'entreprise a souhaité et cela en aidant d'une manière opérationnelle les managers qui vont mener eux-mêmes ce changement (MEIGNANT Alain, 2014, P80)

- **Favoriser l'évolution des métiers**

L'objectif de ces formations est de faire apparaître un nouveau métier et transformer d'autre à mieux (MEIGNANT Alain, 2014, P81)

- **Faire évoluer la structure de qualification**

Ce type d'objectif est observé dans les entreprises qui ont décidé de requalifier leurs employés par des évolutions techniques ou organisationnelles (MEIGNANT Alain, 2014, P82)

- **Faciliter l'insertion des nouvelles recrues**

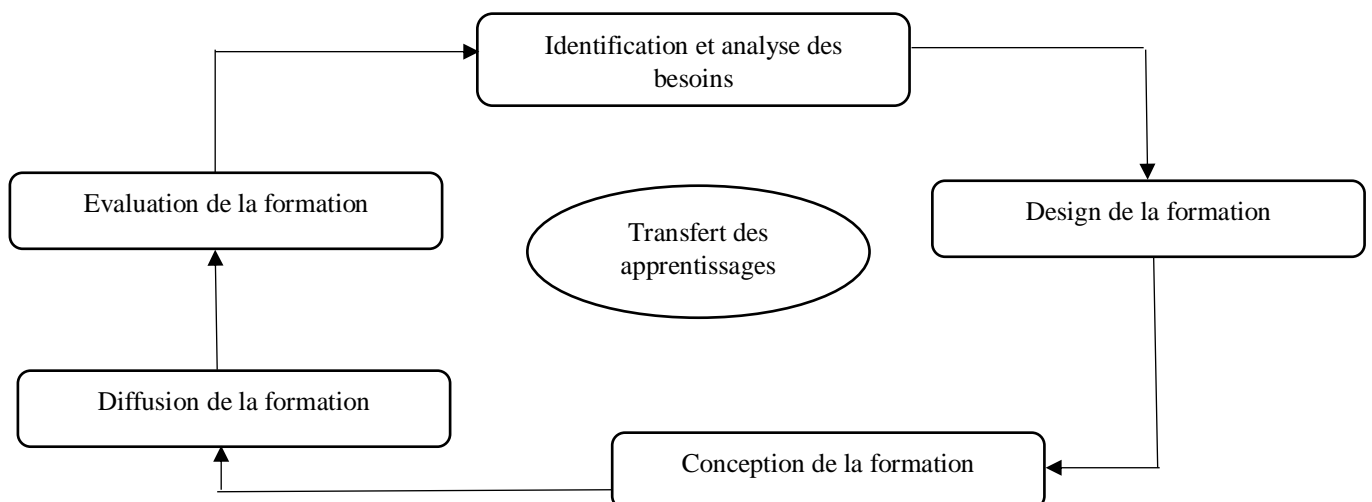
Cet objectif est dédié aux nouveaux employés qui sont fraîchement diplômés afin de les accompagner et faciliter leurs intégrations (MEIGNANT Alain, 2014, P83)

- **Evoluer les carrières des employés (promotion et mobilité)** La formation est importante pour accompagner la promotion d'un salarié afin de lui permettre d'évoluer dans sa carrière ce qui constitue d'ailleurs une source de motivation. (MEIGNANT Alain, 2014, P84)

2.6- Le processus de la formation :

La mise sur pied d'une formation implique généralement la réalisation de cinq étapes d'activités structurées. Ces étapes sont respectivement : l'identification et analyse des besoins, le design du plan de formation, la conception de la formation, la diffusion de la formation, ainsi que l'évaluation de la formation. Chacune des étapes du processus peut varier en longueur et en complexité selon la formation traitée et la durée qu'elle exige.

Figure (01) : Processus de la formation



Source : RIVARD Patrick et LAUZIER Marin, La gestion de la formation et du développement des ressources humaines, 2013, p 25

Les étapes du processus de formation :

Etape 1 : l'identification et l'analyse des besoins

L'analyse des besoins se fait par une demande spécifique de la direction ou d'un gestionnaire ou par un exercice plus global de planification de la main-d'œuvre. Dans le cadre de cette étape le chargé de la formation doit récolter les données nécessaires à la compréhension de la problématique sous-jacente à chaque besoin de formation. Cette analyse doit aider à faire ressortir les éléments qui expliquent l'écart de performance et de confirmer que celui-ci est bien la conséquence d'un manque de compétence. Une bonne collecte d'informations, combinée à une parfaite analyse, permet de vérifier que la formation soit bien la solution la plus appropriée au problème et au contexte organisationnel. Lorsque l'exercice s'effectue dans le cadre d'un exercice plus globale de planification de la main-d'œuvre, le travail d'analyse détaillé est précédé d'un exercice d'identification et de priorisation des besoins de formation qui doit permettre une allocation efficace des budgets de développement des ressources humaines. En effet, comme habituellement ce type d'exercice génère un grand nombre de besoins de formation, il est important que le chargé de la formation procède à leur classification par ordre d'importance et de priorité, et ce, en fonction de la stratégie de l'entreprise et ses objectifs. (RIVARD Patrick et LAUZIER Marin, 2013, P26)

Etape 2 : le design de la formation

Le design de la formation représente la deuxième étape du processus. Cette étape a pour but de définir un plan de formation qui permettra de résoudre le manque de performance qui a été identifié lors de l'étape précédente. En analysant les besoins, cette étape doit permettre de faire une synthèse sur les éléments clés qui permettront au chargé de la formation de procéder au design du plan de la formation. Pour ce faire, celui-ci peut constituer à l'intérieur d'un synopsis les réponses aux questions suivantes :

- Pourquoi – Que révèlent les résultats de l'analyse des besoins ?
- Quoi – Quelles compétences de formation cherchera-t-elle à développer ?
- Pour qui – Quelles sont les particularités de l'organisation cliente qui vont influencer sur la formation ?
- Qui – Quelles sont les principales caractéristiques des personnes visées par la formation ?

Ces informations sont très nécessaires, car elles contribuent sur les décisions que le chargé de la formation doit prendre dans le design du plan de la formation. Pour compléter le plan de formation, il est important de faire des choix mais tout en tenant compte de la stratégie et des objectifs de l'entreprise. Ces choix détermineront :

- Les moyens les plus appropriés pour développement des compétences visées par la formation.
- Les méthodes d'apprentissage et techniques d'enseignement les plus appropriés.
- Doit-on faire appel à des organismes externe ou la faire en interne ?
- Choisir des formateurs externes (issue d'un organisme externe) ou en interne

En cherchant à maximiser les bénéfices de la formation tout en minimisant les ressources requises, les décisions prises au cours de cette étape vont permettre de définir la stratégie de formation optimale. Par ailleurs, une bonne planification des aspects logistiques de la formation doit permettre à celle-ci de s'intégrer naturellement aux activités courantes de l'entreprise tout en permettant de minimiser les effets nuisibles sur celles-ci. (RIVARD Patrick et LAUZIER Marin, 2013, P27)

Etape 3 : la conception de la formation

Une fois le plan spécifique de formation élaboré, le chargé de la formation peut procéder à la conception du matériel pédagogique. Cette troisième étape, commence par une définition précise des objectifs de la formation, que ces derniers constituent un élément central du processus de formation, parce que la réussite d'un processus de formation dépend de la réalisation des objectifs fixés. La définition des objectifs servira comme un moyen pour que les responsables de formation puissent mesurer les effets de la formation sur les salariés qui est l'étape de l'évaluation

Lorsque la formation est prise en charge en interne, plusieurs actions doivent être effectuées pour procéder à la conception du matériel de formation. D'abord la structure de formation doit permettre un découpage pédagogique logique et faciliter l'apprentissage. Considérant la nature spécialisée des savoirs sous-jacente aux compétences recherchées, il est habituellement nécessaire de consulter les experts de contenu au cours de cette étape. Par la suite, il est possible de veiller à la préparation des manuels, guides et activités requis qui aideront les apprenants dans leur processus d'apprentissage. Ce matériel de formation peut prendre de nombreuses formes, selon que la formation est diffusée en classe, à travers un compagnonnage en milieu de travail ou en mode virtuel.

L'intégration d'un contenu de formation est influencée par le choix des méthodes d'apprentissage et des techniques d'enseignement. Bien qu'un même sujet puisse être abordé de diverses façons, il apparaît que certaines méthodes conviennent mieux que d'autres pour diffuser les contenus. Pour cette raison, la sélection des méthodes d'apprentissage et des techniques d'enseignement est très nécessaire pour qu'ils soient plus appropriées aux besoins des formés. (RIVARD Patrick et LAUZIER Marin, 2013, P28)

Etape 4 : la diffusion de la formation

La diffusion de la formation est la principale préoccupation du personnel de la formation ou du formateur. Au cours de cette étape, ils doivent veiller au déploiement adéquat de la stratégie pédagogique retenue et être attentif au processus d'appropriation des compétences par les apprenants. En d'autres termes, si c'est les contenus théoriques et les activités pratiques qui ont été développés au cours de l'étape précédente, l'attention est mise au cours de cette étape sur la façon de transmettre le contenu pédagogique de la formation.

Pour ce faire, une première responsabilité du formateur est bien sûr de se préparer personnellement, mais aussi de veiller à ce que les aspects logistiques (la préparation de la salle, la convocation et la préparation des participants, la préparation du matériel pédagogique, etc.) soient pris en main adéquatement avant la tenue de l'activité de formation. Par la suite, au moment convenu, il revient au formateur de guider à séquence logique et cohérente des phases de l'activité de formation (ouverture, déroulement, clôture et, le cas échéant, suivi post-formation). Chacune de ces phases doit respecter certaines conditions pour que la formation puisse avoir l'efficacité escomptée.

Par ailleurs, la diffusion de la formation implique la création d'une relation à durée déterminée entre un groupe de participants et un formateur. Dans ce cadre, le formateur est appelé à jouer de multiples rôles au sein du groupe et les comportements qu'il adoptera vont grandement influencer sur les apprentissages réalisés par les participants. Diffuser une activité de formation revient notamment à animer, à expliquer, à adapter, à démontrer, à faire faire et questionner. La nature de ces fonctions nous renvoie une image bien précise : celle de l'action et de l'interaction entre le formateur et l'apprenant. Elle implique pour le formateur de faire preuve de bonnes habiletés d'animation de groupe, d'une forte capacité d'adaptation ainsi que d'une connaissance des différents phénomènes pouvant se produire au sein d'un groupe. (RIVARD Patrick et LAUZIER Marin, 2013, P29)

Etape 5 : l'évaluation de la formation

L'évaluation de la formation joue un rôle très essentiel pour mesurer le retour de la formation et elle se fait par plusieurs niveaux. Dans le premier temps, on doit mesurer la réaction des apprenants par rapport à l'activité de formation. Dans un deuxième temps, nous pouvons évaluer leurs apprentissages c'est-à-dire on va vérifier si les connaissances ont été bien acquises par le participant et cela peut se faire par un examen et ensuite leur capacité d'appliquer les nouvelles méthodes de travail par un test pratique. Dans un troisième temps, on va constater l'atteinte des objectifs au travers des comportements professionnels réellement mises en œuvre (transfert des acquis de la formation). Dans ce cas, l'objectif est d'évaluer le degré auquel les apprenants transfèrent leurs apprentissages. Finalement, il est possible de calculer la rentabilité de formation en analysant ses effets sur la performance de l'organisation. Il s'agit ici de compléter une analyse coûts-bénéfices pour vérifier si la formation a répondu à la problématique identifiée au départ et si elle a permis d'obtenir les résultats escomptés.

L'évaluation de la formation c'est une étape très importante pour les responsables de la formation car grâce à cette étape on pourra déterminer si le processus mis en place, les méthodes choisies et les moyens mis en disposition ont pu contribuer à sa réussite. (RIVARD Patrick et LAUZIER Marin, 2013, P29)

3- L'évaluation de la formation**3.1- Définition de l'évaluation de la formation :**

Selon Jean-Marie De Ketele, « *Evaluer signifie examiner le degré d'adéquation entre un ensemble de critères adéquats à l'objectif fixé, en vue de prendre une décision* » (PARMENTIER Christophe, 2008, P197)

Selon Christophe PARMENTIER « *L'évaluation de la formation permettrait donc de mettre en exergue les points forts et les points faibles des actions réalisées afin de mettre en place des actions correctrices.* » (PARMENTIER Christophe, 2008, P197)

Marc Dennery définit l'évaluation en formation comme « *l'ensemble des actions entreprises dans le cadre d'un processus formel afin d'analyser soit les effets d'une formation sur les apprenants, soit la qualité d'une action ou d'un projet de formation, soit la pérennité d'un système de formation et son impact sur la performance globale de l'entreprise, et de*

comparer ces effets ou cette qualité, ou encore le degré de pérennité du système au regard des investissements réalisés. » (PARMENTIER Christophe, 2008, P198)

D'après ces définitions on constate que l'évaluation de la formation permet de mesurer l'impact de la formation sur le développement des compétences personnels ainsi leur comportement dans l'exercice de leur travail ou de leurs nouvelles tâches.

3.2- Les acteurs de l'évaluation de la formation

Selon Jonathan PORTTIEZ dans son ouvrage il existe 4 acteurs qui sont susceptibles de participer à l'évaluation de la formation

Clients : qui sont les apprenants et c'est les plus placés pour exprimer leur satisfaction à propos de la formation qui viennent de suivre en complétant le questionnaire d'évaluation à chaud et rencontrer leurs managers pour faire le point de ce qu'ils ont acquis de la formation et par la fin compléter le questionnaire à froid (PORTTIEZ Jonathan, 2013, P281)

Formateurs : il est possible d'impliquer le formateur dans l'évaluation en évaluant ses apprenants après la formation qui vient de la faire et procéder aussi à son autoévaluation (PORTTIEZ Jonathan, 2013, P81)

Equipe de formation : il peut être acteur de l'évaluation s'il est amené à réaliser des sessions à l'occasion de formation, organiser l'évaluation de la formation et communiquer les résultats à tous les acteurs qui ont participé à la formation (PORTTIEZ Jonathan, 2013, P281)

Manager : le manager doit s'entretenir après chaque formation avec ses collaborateurs pour faire le bilan de la formation qui s'est déroulée et accompagner le transfert des acquis en fournissant les moyens adéquats pour qu'ils puissent appliquer ce qu'ils ont acquis lors de leur formation. Le manager doit aussi remplir la partie qui lui est dédiée dans le questionnaire à froid (PORTTIEZ Jonathan, 2013, P281)

3.3- Les objectifs de l'évaluations de la formation

Selon Jonathan POTTIEZ, il existe dix objectifs fréquents dans l'évaluation des formations

Tableau 01 : Dix objectifs fréquents dans l'évaluation des formations

Intitulé de l'objectif	Exemples de cas d'utilisation des résultats des évaluations
1- Pour améliorer l'efficacité des formations	Identifier les axes d'amélioration et renforcer l'efficacité de la formation en responsabilisant les apprenants et managers
2- Pour démontrer la valeur de la formation	Lutter contre certaines réticences au sujet du bien-fondé de la formation
3- Pour justifier les budgets des formations et prouver le sérieux de la formation	En contexte de rigueur budgétaire, pour démontrer la valeur ajoutée de la formation tout en optimisant son budget (exemple en identifiant les formations les moins pertinentes)
4- Pour montrer l'impact des formations sur les résultats de l'organisation	Être considéré comme un partenaire d'affaires par les managers en montrant l'impact qu'ont les formations sur les indicateurs de résultats qu'ils suivent
5- Pour optimiser et certifier le processus de formation	Vérifier que les pratiques inscrites dans une charte qualité sur les indicateurs de résultats qui ils suivent
6- pour clarifier les responsabilités de chacun (apprenants, formateurs, managers, service de formation...etc.)	Associer tous les acteurs de la formation à l'évaluation et leur démontrer que l'efficacité de la formation est une responsabilité partagée
7- Pour optimiser les achats de formation (confirmer, féliciter, changer de prestataire)	Identifier les meilleurs intervenants sur tel thème, ceux qui proposent des méthodes pédagogiques qui favorisent le plus l'apprentissage, etc.
8- Pour valoriser la fonction de formation	Communiquer les résultats pour améliorer l'image du service formation auprès de tous ses clients internes

9- Pour répondre aux exigences légales et normatives	Générer les informations et preuves attendues dans les textes des lois et les normes
10- Pour certifier les connaissances et/ou compétences acquises par les apprenants	Produire des informations permettant de certifier que les connaissances et/ou compétences ont été acquises, notamment dans le cadre de formations diplômantes ou certifiantes.

Source : POTTIEZ Jonathan, L'évaluations de la formation, 2013, p 179

3.3- Les types d'évaluation

Selon Thierry ARDOUIN il existe 2 types d'évaluation :

Tableau 02 : Les types d'évaluations

Evaluation directe dite « à chaud »	<ul style="list-style-type: none"> - Mesurer le degré de satisfaction des stagiaires - Evaluation des acquis pédagogiques et des apprentissages
Evaluation à froid	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation du transfert en situation professionnelle - Evaluation des résultats socio-économiques de l'entreprise

Source : ARDOUIN Thierry, Ingénierie de formation, 2013, p 234

L'évaluation à chaud

Cette évaluation est en principe réalisée sur place, lors du débriefing, elle consiste à déterminer le niveau de satisfaction des apprenants après l'action de la formation et cela a pour but de chercher la qualité du programme, la pédagogie du formateur, la bonne adéquation du matériel, le cadre de travail, etc.

Cette évaluation peut se faire directement après la formation ou quelques jours après mais il est conseillé de la faire juste après pour avoir une fiabilité sur les réponses

Parmi les points essentiels à aborder dans votre questionnaire d'évaluation à chaud : la qualité de l'organisation des ateliers de formation, la pertinence des points abordés durant la formation, la qualité des supports pédagogiques, la performance du formateur ou encore si la formation a répondu aux attentes initiales des participants.

Il est nécessaire de savoir que dans un questionnaire à chaud un excès de question peut réduire le nombre des répondants et nuire à la fiabilité des réponses donc il est important de bien choisir les questions qu'on doit à leur poser tout en étant claires et précises.

L'évaluation à froid

Cette étape d'évaluation est souvent négligée par les entreprises. Elle doit se dérouler quelques semaines ou quelques mois après la formation. Plus les compétences sont susceptibles d'être complexes à acquérir, plus le délai entre la formation et l'évaluation à froid devra être important. Dans cette évaluation on doit déterminer l'impact de la formation sur le travail du collaborateur et aussi de déterminer les éventuels freins à l'acquisition de nouvelles compétences.¹

3.4- Les outils d'évaluation de la formation :

Tableau 03 : Les outils d'évaluation de la formation

Niveau d'évaluation	Principaux outils d'évaluation	Fréquence d'utilisation
Satisfaction	Questionnaire	Très utilisé
Connaissances et aptitudes	Test, QCM, mises en situation	Parfois utilisés
Compétences et performances au travail	- Entretien annuel - Validation de compétence	Parfois utilisés
Efficacité organisationnelle	-Productivité -Changement des comportements	Rarement utilisés

Source : GUERRERO Sylvie, Les outils RH, 3^e édition, Paris, p 176

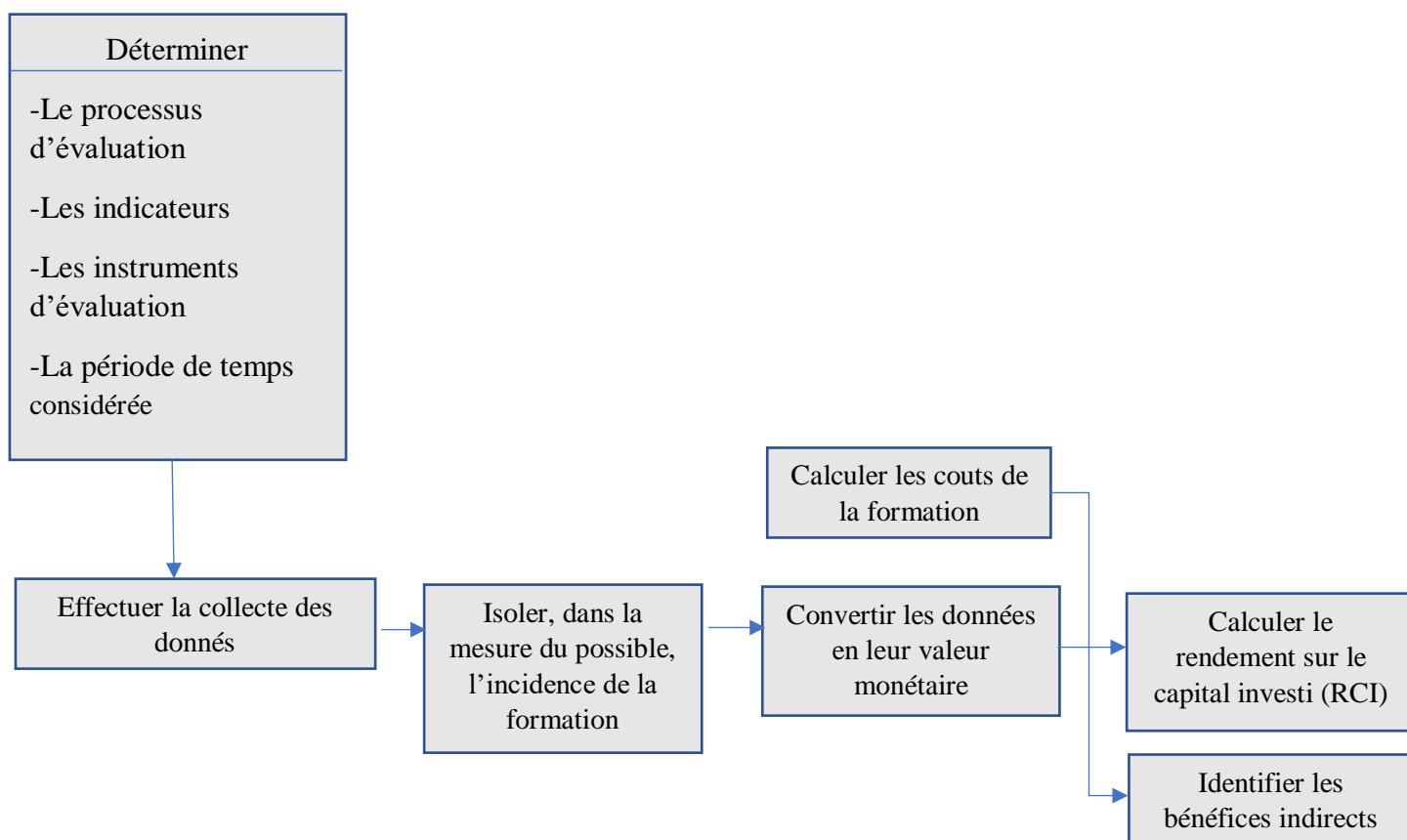
¹ <https://www.komal.fr/evaluer-formation-questionnaire-a-chaud-a-froid/> consulté le 20/05/2019

3.5-Les modèles d'évaluations de la formation :

3.5.1- Le modèle du rendement sur capital investi de Philips :

La formation des employés est considérée comme un investissement et non comme une dépense, il est important de procéder à l'analyse de ses effets en suivant l'évolution des indicateurs de performance en estimant l'efficacité et l'efficience d'une formation selon le rendement sur capital investi. (RIVARD Patrick et LAUZIER Marin, 2013, P281)

Figure 02 : Le modèle de l'évaluation du rendement sur capital investi de Philips



Source : RIVARD Patrick et LAUZIER Marin, La gestion de la formation et du développement des ressources humaines, 2013, p 281

Cette approche consiste à calculer l'ensemble des couts de formation ainsi que les épargnes résultant de l'évolution d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs

Ce modèle d'évaluation est représenté par l'équation suivante :

$$\text{RCI} = \frac{\text{Epargne nette} \times 100}{\text{Couts de formation}}$$

Epargne nette = Epargne brute – Couts de formation

Epargne brute : Réduction des couts pour un ou plusieurs des indicateurs mesurés

Couts de formation : Ensemble des couts de la formation (formateur, salaires et avantages sociaux, aspects logistiques, etc.)

Cet exercice peut tout fois être long et demande beaucoup de temps surtout qu'il est parfois difficile, mais ce modèle permet de déterminer le retour des actions de formation consacrée par l'entreprise qu'elles se soient quantitatives ou qualitatives. (RIVARD Patrick et LAUZIER Marin, 2013, P281)

3.5.2- Le modèle des prédicteurs de transfert des apprentissages de Haccoun :

Ce modèle consiste à faire un diagnostic de l'efficacité d'une formation en dégageant les leviers sur lesquels il faut agir pour améliorer celle-ci. Pour ce faire le modèle se concentre sur l'évaluation de la présence de quatre déterminants du transfert chez les apprenants, à savoir les connaissances, le sentiment d'efficacité personnelle, la motivation et le soutien.

- **Les connaissances :**

Ce premier aspect du modèle fait référence aux connaissances déclaratives et procédurales acquises par l'apprenant lors d'une formation.

Les connaissances déclaratives c'est l'acquisition des faits et d'informations. Quant aux connaissances procédurales, celles-ci font référence à l'idée selon laquelle l'apprenant maîtrise pleinement les connaissances ayant fait l'objet d'une formation. (RIVARD Patrick et LAUZIER Marin, 2013, P283)

- **Le sentiment d'efficacité personnelle :**

Ce deuxième aspect se réfère sur la confiance en soi que l'apprenant a sur ses capacités de réussir une tâche particulière. Après chaque formation plus le sentiment d'efficacité est élevé plus l'apprenant aura le sentiment qu'il est capable de mettre en pratique ses nouveaux acquis.

Le sentiment d'efficacité peut être mesuré juste après la formation ou au retour à son travail. A ce titre on peut utiliser un questionnaire qui va permettre d'évaluer si les apprenants sont sûrs d'utiliser les compétences apprises dans leur travail. Il est important de choisir soigneusement les comportements à prendre en considération dans l'évaluation et formuler ceux-ci de façon à refléter des comportements concrets pouvant être observés dans le cadre du travail. (RIVARD Patrick et LAUZIER Marin, 2013, P283)

- **La motivation :**

Une personne motivée aura plus de volonté pour apprendre et appliquer ses nouvelles connaissances dans ses tâches et missions contrairement à une personne démotivée elle sera de plus en plus résistante, les personnes motivées donnent plus d'importance au programme de la formation et estiment que les connaissances acquises vont leur servir dans la pratique de leur travail. (RIVARD Patrick et LAUZIER Marin, 2013, P284)

- **Le soutien :**

Le dernier point de ce modèle est sur le niveau de soutien que l'apprenant reçoit dès son retour à son travail c'est-à-dire si l'employé va être pris en considération par ses collègues ou son supérieur pour la mise en œuvre de ses acquis appris lors de la formation et pour avoir une réponse sur ce point on peut le mesurer immédiatement après la formation ou quelques semaines après le retour au travail (RIVARD Patrick et LAUZIER Marin, 2013, P284)

3.5.3- Le modèle a quatre niveaux de Kirkpatrick

En 1959, le professeur Donald Kirkpatrick a proposé une démarche d'évaluation a quatre niveaux

- **Niveau 1 : la réaction des apprenants**

Il s'agit ici de recueillir les opinions et l'avis des participants sur l'action qu'ils viennent de vivre. (ARDOUIN Thierry, 2013, P232). Essentiellement elle consiste à recueillir les réactions des participants immédiatement après l'action de formation qu'ils viennent d'assister, cette phase généralement se procède par la distribution des fiches de questions juste après la formation qui mesurent le degré de satisfaction des apprenants. (RIVARD Patrick et LAUZIER Marin, 2013, P268)

- **Niveaux 2 : L'apprentissage ou niveaux des acquis**

Ce second niveau d'évaluation consiste à évaluer les connaissances techniques ou savoir-faire appris pendant la formation et le plus souvent vérifier en fin de formation. (ARDOUIN Thierry, 2013, P232)

Ce niveau d'évaluation permet de mesurer si l'apprenant a acquis les connaissances et les habiletés nécessaires pour effectuer adéquatement ces fonctions. Pour ce faire il s'agit d'organiser des examens ou des tests qui vont permettre de mesurer si les apprenants ont bien assimilé les connaissances expliquées lors de la formation dans laquelle ils ont participé.

Le test retenu peut aussi être utilisé pour suivre la progression de l'apprentissage en comparant les résultats obtenus par un apprenant à un prétest, avant la formation, avec un post-test, après la formation. Au moment de la conception, les principes suivants devraient être considérés

- L'acquisition de connaissances (savoirs) peut généralement s'évaluer à l'aide d'un examen oral ou écrit
- L'acquisition d'une habileté (savoir-faire) peut s'évaluer à l'aide d'un examen pratique effectué avec une grille d'observation
- L'acquisition d'une nouvelle attitude (savoir être) s'évalue préférablement au moyen d'une combinaison de technique. (RIVARD Patrick et LAUZIER Marin, 2013, P268)

➤ **Niveau 3 : L'évaluation de l'application des nouveaux comportements**

C'est le niveau où on analyse les acquis pédagogiques et leurs exploitations en situation de travail. Le savoir-faire de la personne a-t-il évolué suite à la formation. (ARDOUIN Thierry, 2013, P232)

Ce niveau de l'évaluation cherche si les apprenants qui ont participé à la formation appliquent leur nouvel acquis dans leur fonction. Trois approches peuvent être suggérées :

- Une observation directe de l'apprenant dans le cadre de ses fonctions. Cette observation peut être menée par le formateur ou par les supérieurs directs, en ayant recours à une grille d'observation.
- Une autoévaluation réalisée par l'apprenant quelques semaines après la formation. Cette évaluation se fait grâce à un questionnaire dans lequel il va mentionner sa capacité d'utiliser ce qu'il a appris en formation. (RIVARD Patrick et LAUZIER Marin, 2013, P268)

➤ **Niveau 4 : La mesure des effets sur l'organisation**

Cette dernière étape consiste à mesurer l'impact de la formation et donc son utilisation en situation de travail, sur les performances de l'entreprise en termes sociaux et/ou économiques, donc mesurables et chiffrables. (RIVARD Patrick et LAUZIER Marin, 2013, P268)

L'objectif de ce niveau est d'identifier et mesurer si la formation a contribué à accroître l'efficacité et la performance de l'organisation.

Les critères utilisés pour évaluer les retombées de la formation sont les suivants : l'élimination des écarts identifiés lors de l'analyse des besoins et le degré d'amélioration d'une situation par le suivi d'indicateurs de performance opérationnels, humains et financiers (RIVARD Patrick et LAUZIER Marin, 2013, P279)

Tableau 04 : récapitulation du modèle de quatre niveaux de Kirkpatrick

Niveau d'évaluation	Objectifs	Méthodes	Objets	Moment
La réaction des apprenants	Mesurer si les conditions sont appropriées à l'apprentissage	Distribution d'un questionnaire à chaud aux participants	La réaction des participant sur : - Contenu - Méthodes - L'atteinte des objectifs - Formateur - Documentation	A la fin de la formation
L'apprentissage ou le niveau d'acquis	Repérer et mesurer l'apprentissage acquis, la progression réalisée	- Observation -Auto évaluation	On peut mesurer ici l'acquisition - De savoirs - De savoir faire - De savoir être	Pour pouvoir mesurer un écart, il est fort utile de mesurer la situation au départ, ce qui permet de permettre d'enregistrer la progression réelle.
L'évaluation de l'application des nouveaux comportements	Constater l'atteinte des objectifs au travers des comportements professionnels réellement mis en œuvre	Observation des comportements par le formateur ou le supérieur direct	Changement et ajustement des comportements	Plusieurs semaines après la formation, laisser assez de temps pour que le formé puisse développer le comportement adéquat

La mesure des effets sur l'organisation	Evaluer l'impact de la formation sur l'entreprise	Dépend de l'entreprise		Après plusieurs mois
---	---	------------------------	--	----------------------

Source : élaboré par l'étudiant

3.5.4- Le modèle basé sur les cibles d'évaluation de Kraiger

Ce modèle est basé sur les cibles d'évaluation permet d'identifier à la fois les variables à mesurer et les méthodes appropriées pour mesurer celles-ci

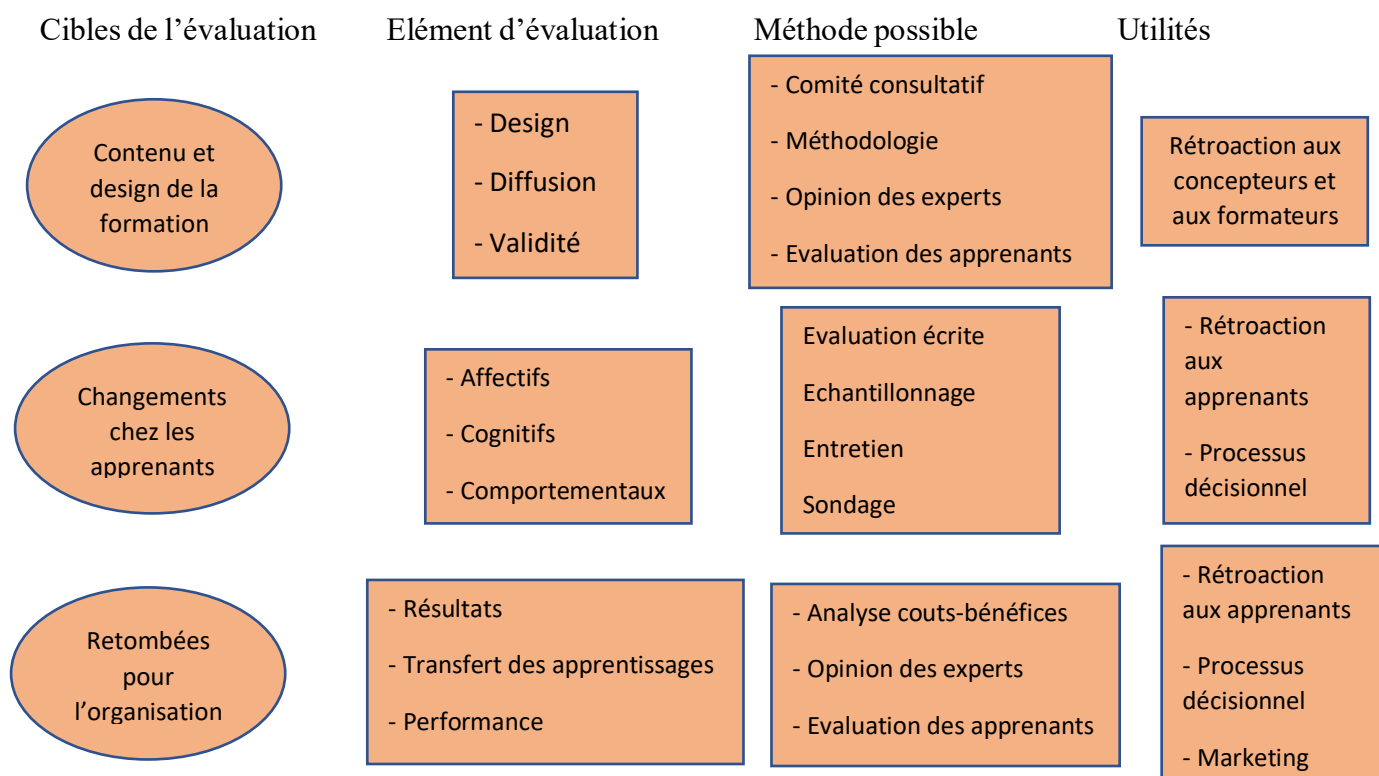
Ce modèle identifie trois cibles d'évaluation, à savoir le contenu et le design de la formation, le changement chez les apprenants et les retombées organisationnelles.

Première cible : Le contenu et le design de la formation : Cette première cible vise à déterminer l'efficacité de la formation et aussi porter un jugement sur sa conception, validité de son contenu et la façon dont elle est diffusée. (RIVARD Patrick et LAUZIER Marin, 2013, P286)

Deuxième cible : Les changements chez les apprenants : Elle consiste à évaluer les changements survenus sur le plan des connaissances, des compétences et des attitudes des apprenants. Son objectif est d'établir la distinction entre les changements ayant trait aux comportements et ceux ayant trait au rendement du simple fait que la formation peut entraîner des changements comportementaux, sans nécessairement qu'ils se traduisent par une amélioration du rendement sans que surviennent des modifications sur le plan comportemental. (RIVARD Patrick et LAUZIER Marin, 2013, P288)

Troisième cible : Les retombées pour l'organisation : L'objectif de la dernière cible vise à récolter les informations qui vont lui permettre d'élaborer d'une part que la formation a permis aux apprenants de bonifier leurs compétences et d'autre part que celle-ci a engendré une amélioration de leur rendement, le tout se traduisant par des bénéfices tangibles pour l'organisation. (RIVARD Patrick et LAUZIER Marin, 2013, P292)

Figure 03 : le modèle basé sur les cibles d'évaluation



Source : RIVARD Patrick et LAUZIER Martin, La gestion de la formation et du développement des ressources humaines, 2013, p 286

3.6- Les risques de l'évaluation de la formation

L'évaluation de la formation peut déranger et remettre en question les acteurs de la formation comme :

- Les formateurs qu'ils ne veulent pas que leurs compétences et leurs méthodes d'enseignement soit misent en cause.
- L'évaluation de la formation peut dévoiler que les programmes des formations ne sont pas satisfaisants et cela peut nuire aux managers qui sont responsables d'élaboration des plans des formations et de leurs contenus.
- Le manque de gestion et suivi peut être reproché au chargé de formation qui est responsable de tous ce qui est gestion, la mise en œuvre et le bon déroulement des formations (PORTIEZ Jonathan, 2013, P26)

Conclusion

Dans ce premier chapitre on a pu évoquer l'importance de la formation au sein des entreprises et le rôle de chacun pour son élaboration et aussi les types des formations qui sont choisies selon les besoins des employés.

Dans la dernière section de ce chapitre on s'est focalisé seulement sur la partie évaluation de la formation dans laquelle on a pu définir les objectifs de cette évaluation mais aussi les différents modèles d'évaluation qui peuvent exister et nous avons remarqué que le modèle de Kirkpatrick est le modèle qui se rapproche le plus de la méthode d'évaluation appliquée au sein de notre terrain de stage qui est l'entreprise Fruitful Coca-cola

CHAPITRE II :
METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Après avoir traité l'aspect théorique de la formation et son évaluation à travers des différentes revues littéraires et théoriques durant la première partie de notre travail, la seconde partie sera consacrée à l'enquête menée au sein de l'entreprise portant sur l'évaluation de la formation. Cette étude réalisée au sein de l'entreprise Coca-Cola a duré trois mois durant lesquels on a pu réaliser notre investigation et confirmer nos hypothèses pour pouvoir finalement arriver à une conclusion.

1- Démarche méthodologique

Cette section est réservée à la méthodologie choisie pour élaborer notre étude et mener notre investigation sur le terrain qu'on a choisi

1.1- Mode d'investigation

Le but de notre étude est d'apporter les éléments nécessaires pour répondre à notre problématique et de confirmer ou infirmer nos hypothèses pour cela on a opté pour une approche quantitative car notre sujet de recherche est porté sur l'évaluation de la formation dans laquelle on doit mesurer tous les aspects des formations qui se sont déroulées au sein de l'entreprise que ce soit la satisfaction des employés, l'efficacité de la formation et son impact sur les formés.

1.1.1- L'approche quantitative

Cette approche consiste à réaliser une étude grâce à un questionnaire qui va nous donner des résultats quantifiables c'est-à-dire des données mesurables qui peuvent être converties en chiffres ce qui va nous aider à faire une analyse descriptive bien ciblée sur notre recherche et arriver à des réponses sur notre problématique

1.2- Outils de collecte des données

Selon l'OCDE, les données sont « *des enregistrements factuels (chiffres, textes, images et sons), qui sont utilisées comme sources principales pour la recherche scientifique et sont généralement reconnues par la communauté scientifique comme nécessaires pour valider des résultats de recherche. Un ensemble de données de recherche constitue une représentation systématique et partielle du sujet faisant l'objet de la recherche.* »²

² <https://coop-ist.cirad.fr/gestion-de-l-information/gerer-les-donnees-de-la-recherche/rendre-publics-ses-jeux-de-donnees/1-qu-est-ce-qu-une-donnee-scientifique-un-jeu-de-donnees-une-base-de-donnees> consulté le 23/05/2019

1.2.1- La collecte documentaire

La collecte documentaire de notre recherche a nécessité beaucoup d'ouvrages et d'articles qui traitent le sujet et la plupart des ouvrages utilisés ont été prêtés par notre école (Ecole nationale supérieur de management ENSM) tandis que les articles avec lesquels j'ai travaillé proviennent majoritairement des sites, conseillés par mes enseignants pour l'élaboration de mon mémoire.

1.2.2- Le questionnaire

Le questionnaire qu'on a choisi comme outil de collecte des données permet un recueil des données quantifiables et observables car il correspond plus à l'approche quantitative et il est très efficace pour traiter les études comme la nôtre.

Notre questionnaire est réparti en deux parties, la première partie est dédiée pour l'identification du répondant (sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle et ancienneté), et la deuxième partie contient des questions qui vont nous permettre de clarifier notre étude et de répondre à notre problématique.

1.3- L'analyse des données

L'analyse des données permet d'interpréter les résultats qu'on a reçu après la distribution de notre questionnaire et cela par des tableaux, graphes et schémas pour simplifier la lecture des résultats et comprendre mieux le phénomène étudié pour qu'on puisse finalement répondre à nos hypothèses posées au départ de notre étude

L'analyse des données commence d'abord par le traitement des données qu'on a reçu par le retour des questionnaires et pour cela on a choisi pour cette étape précise le logiciel SPSS qui est un logiciel de statistique spécialement conçu pour traiter les questionnaires. A la fin de cette étape on a pu obtenir des chiffres qui sont par la suite interprétés.

1.4- Les difficultés rencontrées et les limites de la recherche

Durant l'élaboration de notre étude qui a porté sur l'évaluation de la formation, nous avons connu un bon nombre d'obstacles pour réaliser totalement notre recherche et parmi lesquelles :

- Manque de collaboration des managers et des responsables de l'entreprise pour mener notre enquête. En effet, on voulait rajouter au questionnaire un entretien pour avoir une approche mixte (quantitative et qualitative) mais leur manque de disponibilité nous a obligé à abandonner cette approche,

- Manque de collaboration de notre tuteur sur le choix de la population à étudier et aussi sur la distribution de notre questionnaire
- Manque de retour des questionnaires remis de la part des employés
- Manque d'articles qui traitent spécialement l'évaluation de la formation. La plupart traite seulement la formation et la partie évaluation est mentionnée vaguement.

2- Contexte de recherche

2.1- Présentation Fruital Coca-Cola/ECCBC :

Embouteilleur de Coca Cola depuis plus de 15 ans, Fruital Coca-Cola filiale du groupe ECCBC est le plus important producteur et distributeur de produits de The Coca Cola SPA, filiale du groupe Espagnol ECCBC, une entreprise internationale spécialisée dans le métier de l'embouteillage présente dans 13 pays dont l'Algérie, 16 usines d'embouteillage, 43 lignes de production et un environnement multiculturel par excellence.

Fruital Coca-Cola avec un effectif de plus de 1300 collaborateurs, une usine a Rouiba, produit et commercialise plus de 56 références sous les marques Coca Cola, Fanta, Sprite, Schweppes et Pulpy...

A travers son réseau de distribution qui compte parmi les plus performants de la zone pour le plus grand plaisir des consommateurs algériens.

Profitant du support international de the Coca Cola Company, Fruital Coca-Cola enregistre d'excellentes performances et des taux de croissance importants sur le marché algérien, grâce à sa marque et l'engagement de ses employés.

Fruital Coca-Cola offre à ses collaborateurs un excitant challenge avec un plan de développement ambitieux, en leur permettant de mettre toutes leurs aptitudes et expertises au service de l'une des entreprises qui compte parmi les plus dynamiques du marché algérien.

2.1.1- Les chiffres de Fruital Coca-Cola ECCBC :

Date de création : 1993.

Nombre d'employés : plus de 1157 employés en 2018.

Nombre d'usines : une usine à Rouiba dans la wilaya d'Alger

Nombre de ligne de production : 7 lignes (2 RGB, 4 PET, 1 Cans).

Chiffre d'affaires : 18.208.794.944 DZD.

Nombre de frigos : 20200 frigos dans les points de vente avec un investissement de 35 M USD entre 2008 et 2016.

Les Centres de distributions : 4 centres de distribution directs (KEK – Bouchaoui – Hadjout NDD – BBA NDD).

2.1.2- L'implantation Fruitful Coca-Cola ECCBC :

- Alger
- Blida
- Boumerdes
- Tizi ousou
- Tipaza
- Médéa
- Ain defla
- Bouira
- BBA
- Laghouat
- Djelfa
- Tamanrasset
- Ghardaia

2.1.3- Mission groupe ECCBC :

En collaboration avec leurs partenaires, le groupe s'efforce de faire d'ECCBC une entreprise rentable tout en proposant une gamme complète de boissons rafraichissantes aux habitants de l'Afrique.

a- Vision du groupe ECCBC :

Obtenir une croissance soutenue, devenir la meilleure entreprise de boisson dans chaque pays où elle opère et être reconnue comme l'un des embouteilleurs leaders.

b- Valeurs du groupe ECCBC :

Passion : partager les espoirs et les aspirations de sa communauté africaine et croire-en ce qu'elle fait. Prendre du plaisir à travailler et être animé par une réelle passion pour les rafraichissements, mais aussi pour ses clients et ses collaborateurs.

Excellence : l'excellence du niveau de production ainsi que de la qualité d'exécution sont constamment garantis. De plus, Fruitsal Coca-cola est capable de s'adapter aux défis de ses marchés avec rapidité et souplesse.

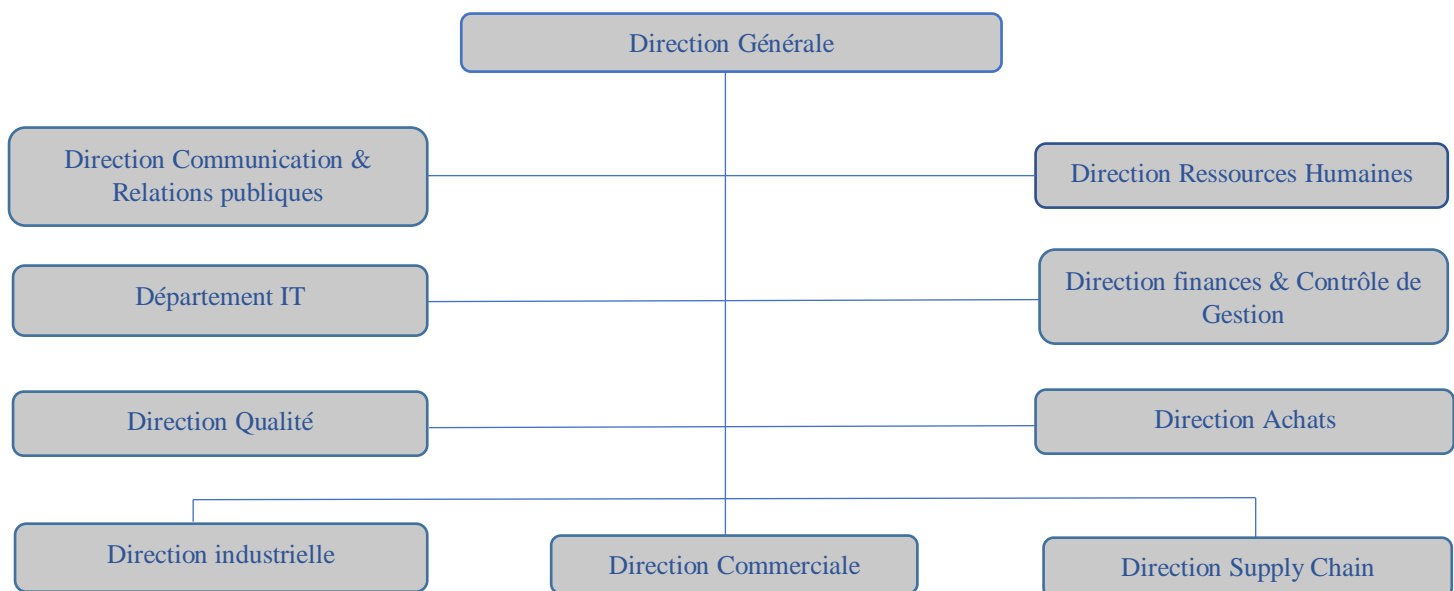
Responsabilité : Être responsable et transparent dans tout ce qu'elle fait. En tant que membre responsable de sa communauté, prendre globalement et agir localement.

Une équipe gagnante : Grâce à la confiance, la collaboration et au dévouement, ils sont plus que la simple somme de leurs parties. Non seulement nous travaillons dur, mais nous travaillons intelligemment.

Diversité : en tant que groupe leader en Afrique qui puise ses racines dans une entreprise familiale, comprendre les dures réalités des pays dans lesquels ils opèrent et respecter leur diversité ainsi que leur patrimoine.

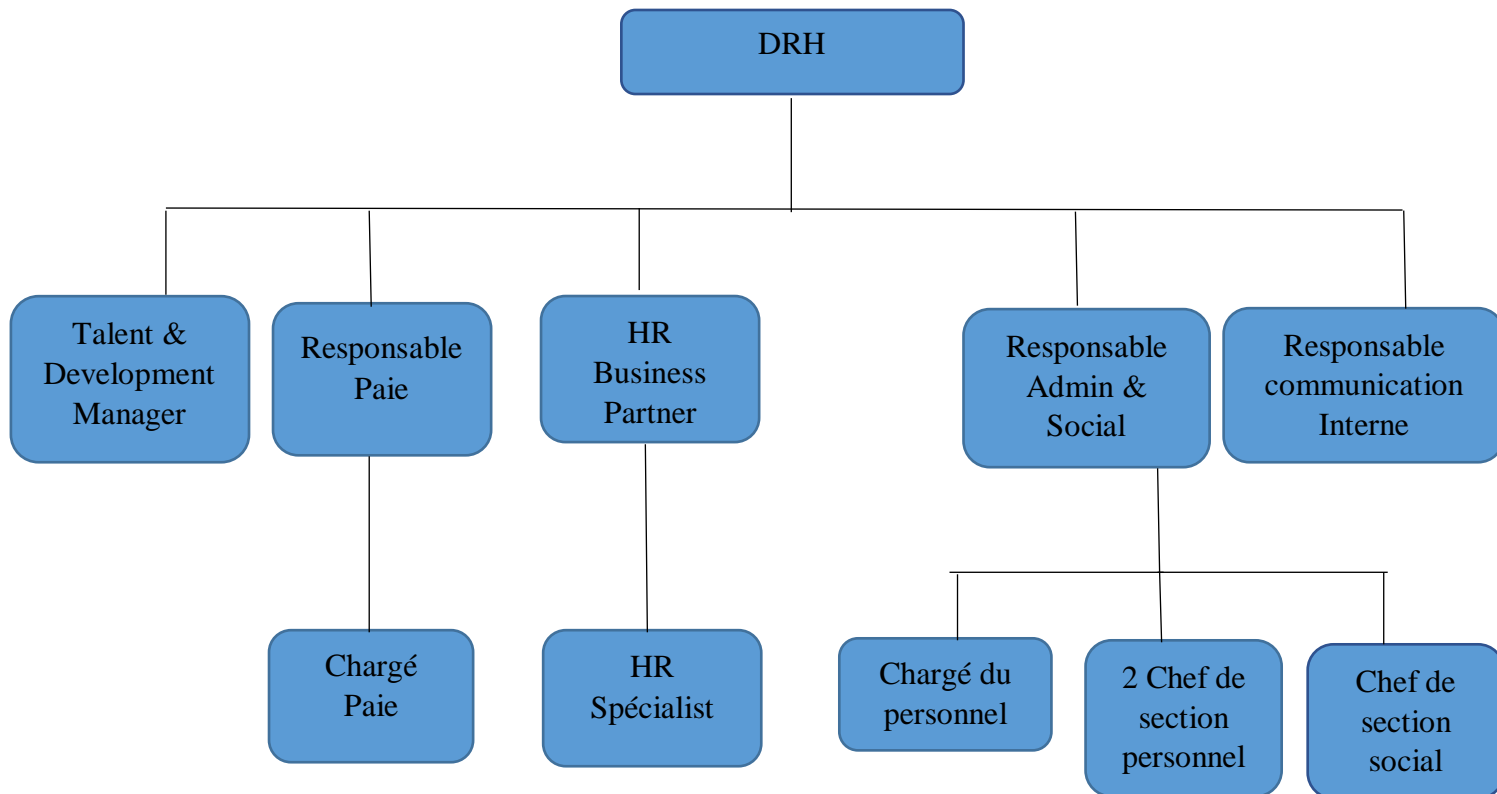
Développement durable : travailler en harmonie avec sa communauté afin de préserver l'environnement naturel pour les générations à venir.

Figure 04 : organigramme Fruitsal Coca-Cola ECCBC



Source : Document interne

Figure 05 : Organigramme De La Direction Ressources Humaines De Fruitil Coca-Cola ECCBC



Source : Document interne

2.3- Procédure de formation de Fruitil Coca-cola

1- Déclaration de politique générale :

Dans le cadre de sa politique de développement de ses ressources humaines. Fruitil Coca-Cola met en place cette procédure pour permettre le contrôle et le suivi de la validation des besoins en formation, le contrôle du budget formation, assurer la traçabilité des actions de formation et enfin préciser la responsabilité des intervenants dans le processus de gestion de la formation au sein de la société.

2- Principes généraux :

2-1- Expression du besoin en formation :

L'employé est acteur de son propre développement, il a la responsabilité d'identifier et de discuter ses besoins en développement avec son responsable hiérarchique.

Les besoins en formation sont recueillis à travers :

- Une analyse des besoins en formation durant un entretien d'évaluation annuelle du manager qui doit répondre à un besoin de développement personnel des managers mais aussi a un besoin business, et cet entretien se déroule en quatre étapes la première est de faire une évaluation de l'atteinte des objectifs et des compétences pour ensuite identifier les forces et les points à améliorer afin de définir les besoins de formation

2-2- le plan de formation

Le plan de formation est élaboré par les HR BP sur la base des formations intégrées dans les One pour les managers et les besoins exprimés via e-mail par les responsables hiérarchiques pour les non mangers.

Une proposition d'un plan annuel de formation est transmise pour validation au directeur RH, contrôleur de gestion et DG. Le plan doit inclure un listing des formations prévues.

Les différentes structures sont tenues d'informer la DRH sur toute action de formation, ceci permettra à la DRH de faire un suivi fiable sur les actions de formations entreprises par Fruital Coca-Cola.

2-3- les horaires consacrés à la formation

Tableau 05 : Volume horaire consacré à la formation

Effectifs déclaré de l'entreprise par CSP		Volume des heures réservées à la F.P.C 1% temps de travail	Volume des heures de formation par CSP repartis selon les taux fixés	
Catégorie	Nombre		Nbr d'heures	Taux %
Cadre	332	3452,73	4813,03	40
Maitrise	134	1393,57	4813,03	40
Exécution	691	7186,26	2406,51	20
Total	1157	12 03 2,57	12 032,57	100

Source : Document interne

2-4- le budget formation

Le budget consacré à la formation est de 1% du total des salaires de base versé durant la période des formations et il est approuvé après validation du plan de formation

Le suivi du budget formation est assuré par la direction ressources humaines en collaboration avec la direction contrôle de gestion, aucun dépassement de ce budget ne sera toléré sauf cas exceptionnel après dérogation du DG.

Tableau 06 : Le budget consacré pour les formations du deuxième semestre 2018 :

Effectifs de l'entreprise par CSP		Base imposable versée durant la période	Equivalent 1% devant être consacré à la F.P.C	
Catégorie	Nombre	Montant	Valeur	Taux
Cadre	332	370 639 017,41	3 706 390,17	0,45%
Maitrise	134	77 564 226,50	775 642,27	0,09%
Exécution	691	377 137 106,89	3 771 371,07	0,46%
Total	1157	825 340 350,80	8 253 403,51	1,00%

Source : Document interne

2-4- Bon de commande

Toute demande de formation validée doit faire l'objet d'un bon de commande

Aucune demande de formation ne doit être saisie sur SAP le devis de la formation n'est pas validé au préalable par le DRH.

2-5- Annulation de la formation :

Les annulations ne sont pas tolérées sauf cas de force majeure. Les délais d'annulation sont fixés à 5 jours ouvrables pour les informations locales. Passé ce délai, le cout de la formation sera affecté à la structure à laquelle appartient l'employé et non pas la direction RH.

Si aucune justification n'est reçue par la direction des ressources humaines en cas d'annulation ou d'absence, l'employé sera sanctionné et ne bénéficiera plus d'action de formation pour les années N et N+1.

2-6- La gestion administrative de la formation :

a- Fiche de présence :

Tous les participants sont tenus de signer la feuille d'émargement

b- Fiche d'évaluation de la formation

Evaluation à chaud : Une fiche d'évaluation est remise à la fin de la formation aux participants pour une évaluation à chaud

Evaluation à froid : Une fiche d'évaluation à froid est remise aux participants et leurs hiérarchiques 3 mois au minimum après la date de la formation

Figure 06 : La procédure de formation de Fruital Coca-Cola :

HR BP	Recueil et analyse des besoins en formation	E-mail/ One to One
HR BP	Consultation des organismes de formation et sélection	Consultation
HRBP+DRH+DCP+DG	Elaboration et validation du plan de formation	Plan de formation
HR BP	Achat de prestation et revoir la sélection de l'organisme si besoin	Sélection + bon de commande
HRBP + Organisme de formation	Lancement de l'action de formation	Inscription participants et feuille d'émergence
Participant	Evaluation à chaud de la formation	Fiche d'évaluation à chaud
Participant+ Responsable hiérarchique	Evaluation a froid de la formation	Fiche d'évaluation à froid
HR BP+ Responsable hiérarchique	Analyse et mise en place de plan d'action en cas d'insatisfaction	Plan d'action d'amélioration

Source : Document interne

2.3- Les types de formation au sein de l'entreprise Fruital Coca-Cola

Il existe quatre types de formations au sein de l'entreprise Fruital Coca-cola

- Formation technique
- Formation managériale
- Formation commerciale
- Autre formation

Tableau 07 : Le nombre d'employés ayant participé aux formations 2018 et au premier trimestre 2019 selon les types :

Type de formation	Nombre d'employés ayant participé à ce type de formation en 2018	Nombre d'employés ayant participé à ce type de formation en premier trimestre 2019
Formation technique	149	18
Formation managériale	257	10
Formation commerciale	364	233
Autre formation	1209	194
Total	1979	455

Source : Elaboré par l'étudiant

- La formation de type technique est considérée comme une formation de perfectionnement car elle est destinée aux employés qui exercent un emploi technique et qui a pour but de développer des compétences dans leur domaine et les aider à être plus performant.
- La formation de type commerciale est destinée aux employés qui ont pour mission la vente des produits de Coca-cola. Son objectif est d'améliorer les techniques des ventes et augmenter les ventes
- La formation de type managériale est un type de formation qui a pour but de développer des notions managériales pour les employés dans leur travail ainsi de développer les compétences comportementales adéquate pour leurs travaux
- Les formations de type autre sont des formations qui portent sur des thématiques qui vont contribuer à ajouter des connaissances en plus à l'employé mais qui vont l'aider à mener plus facilement son travail (Par exemple : cours d'espagnol une formation

qui a pour objectif de faciliter la communication avec les employés expatriés du groupe de l'entreprise qui sont des espagnols).

2.4- Les pratiques de d'évaluation de la formation au sein de Fruital Coca-cola

A chaque action de formation, le chargé de la formation doit ramener aux formateurs une fiche d'émargement qui doit la distribuer afin de la remplir, la faire signer par les apprenants et la saisir dans un suivi Excel pour évaluer le nombre d'absence et de présence de chaque participant. Des fiches d'évaluation à chaud doivent être aussi remplies par tous les participant afin de récolter l'opinion de chaque apprenant directement après la fin de la formation à laquelle il vient d'assister. Le chargé de formation doit élaborer une synthèse sur les fiches à chaud récupérés afin d'avoir une moyenne globale de leurs satisfactions.

Enfin la dernière étape du processus consiste à remettre des fiches d'évaluation à froid. Cette fiche contient deux parties : la première partie doit être remplie par le collaborateur dans laquelle il doit s'auto évaluer sur ce qu'il a acquis lors de la formation, nous dire s'il a pu mettre en application les connaissances qu'il a appris et si ces dernières l'ont aidé à être plus efficace dans son travail. La deuxième partie doit être remplie par le manager qui fera faire la différence entre les résultats attendus et les résultats atteints afin de mesurer le degré d'atteinte des objectifs fixés pour cette formation. Ces fiches à la fin vont être traitées une par une par les responsables de la formation et faire une analyse pour la présenter aux dirigeants de l'entreprise afin de mesurer l'impact de la formation sur l'entreprise

Nous avons pris un exemple d'une formation en interne qui s'est déroulée entre le 02/02/2019 au 07/02/2019 au profit de 220 prés vendeurs. Après avoir récupéré les fiches à chaud, on a élaboré à l'aide de mon tuteur une synthèse sur leurs opinions à propos de la formation qui s'est déroulée (voir annexe-A-)

Enfin par ceci on peut déduire que les pratiques d'évaluation au sein de Fruital Coca-cola se rapprochent beaucoup plus du modèle de kirkpatrick que nous avons évoqué dans le premier chapitre qui consiste d'abord à évaluer les réactions des apprenant par les fiches d'évaluation à chaud afin de mesurer leurs satisfactions sur la formation puis s'effectue après quelques semaines ou quelques mois une évaluation dite à froid afin de déterminer si les formés étaient capables d'appliquer leur nouvelles connaissance, de développer leurs compétences et d'adopter un comportement plus adéquat dans leur travail.

Conclusion

Dans ce chapitre méthodologie on a pu éclaircir notre démarche et justifier notre choix sur l'approche quantitative. Par la suite, on a présenté l'organisme de notre terrain de stage ainsi que leurs objectifs et missions. Quant aux formations qui sont organisées par l'entreprise, on a défini les différents types de celles-ci ainsi que les méthodes qui sont utilisées pour évaluer les formés ce qui nous a permis de déduire que le modèle Kirkpatrick se rapproche plus de leurs pratiques.

CHAPITRE III :
DISCUSSION ET ANALYSE DES
RESULTATS

Ce dernier chapitre est consacré à l'analyse et la discussion des résultats obtenus lors de notre étude réalisée au sein de l'entreprise Fruital Coca-cola et de les confronter aux données théoriques mentionnées dans le premier chapitre pour donner plus de sens et de crédibilité à notre recherche.

Ce chapitre va nous aider à savoir le degré de satisfaction des employés sur les formations reçues tout au long de leur carrière à Fruital Coca-cola et aussi mesurer l'impact de la formation sur les formés que ce soit sur leur compétence, connaissance et comportement au travail

1- Dispositif d'enquête et collecte des données auprès des employés

Lors de cette section nous allons mettre le point sur la population qu'on a choisi pour mener notre enquête et la manière comment nous avons distribué notre questionnaire, nous allons aussi traiter les résultats des répondants qu'on a reçu pour ensuite les interpréter pour répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses

1.1- Population de l'étude

Nous avons distribué un questionnaire de manière aléatoire aux employés de Fruital Coca-cola pour avoir une diversité des catégories socioprofessionnelle des échantillons

Au départ nous avons voulu opter pour un entretien pour avoir plus de détail sur l'évaluation de la formation mais le tuteur qui était chargé de notre encadrement nous a conseillé de ne pas faire à cause de la non disponibilité des employés et des manques, il nous a recommandé d'élaborer un questionnaire sur la satisfaction globale des salariés sur les formations dans lesquelles ils ont participé. Vu que ce questionnaire ne dépasse pas les 10 questions, on était dans l'obligation de bien cibler nos questions ; ces conditions ont limité notre étude.

Notre échantillon était fixé par notre tuteur à 65 employés ce qui représente 14.28% de l'effectif ayant participé aux formations du premier semestre 2019 (effectif estimé à 455 employés car c'était quasi impossible de prendre 20% de l'effectifs globale). La distribution a été effectuée par nous-même en leur envoyant le questionnaire par e-mail sur une session qui l'entreprise nous a ouvert lors de notre intégration. La récolte des réponses était inférieure à ce que nous avons prévu car nous avons reçu seulement 50 réponses de ce fait nous avons manqué de 15 réponses sur notre échantillon malgré les multiples rappels effectués par nous-mêmes et notre tuteur à l'entreprise. Par manque de temps nous étions

dans l'obligation de les abandonner car on devait commencer notre analyse le plutôt possible.

1.2- Exploitation des données

Les données que nous avons récoltées ont été traitées par un logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) qui est un logiciel spécialisé dans le traitement des questionnaires d'enquête afin d'élaborer une analyse statistique détaillée

a- Première partie : l'identification

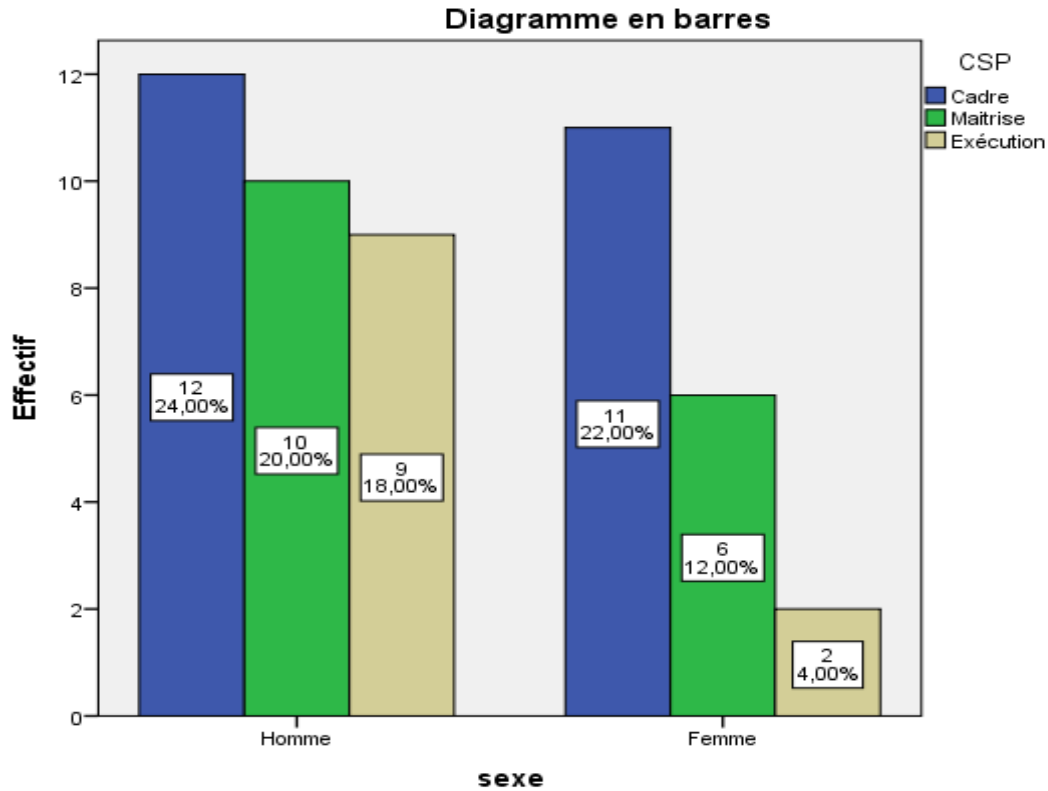
La première question consiste à avoir les informations personnelles du répondant c'est à dire : sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, niveau d'étude et l'ancienneté.

Tableau 08 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe

Tableau croisé sexe * CSP					
Effectif					
		CSP			Total
		Cadre	Maitrise	Exécution	
Sexe	Homme	12	10	9	31
	Femme	11	6	2	19
Total		23	16	11	50

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure 07 : Presentation graphique de la repartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe



Source : Elaboré par l'étudiant

Commentaire 1 : Sur un échantillon de 50 personnes on a pu constater que les cadres prédominent l'effectif étudié représentant un taux de 46% avec approximativement une égalité entre les deux sexes (homme 12 personnes et femme 11 personnes).

Les maîtrises viennent en deuxième position enregistrant un taux de 32% avec une légère prédominance masculine (homme 10 personnes et femme 6 personnes).

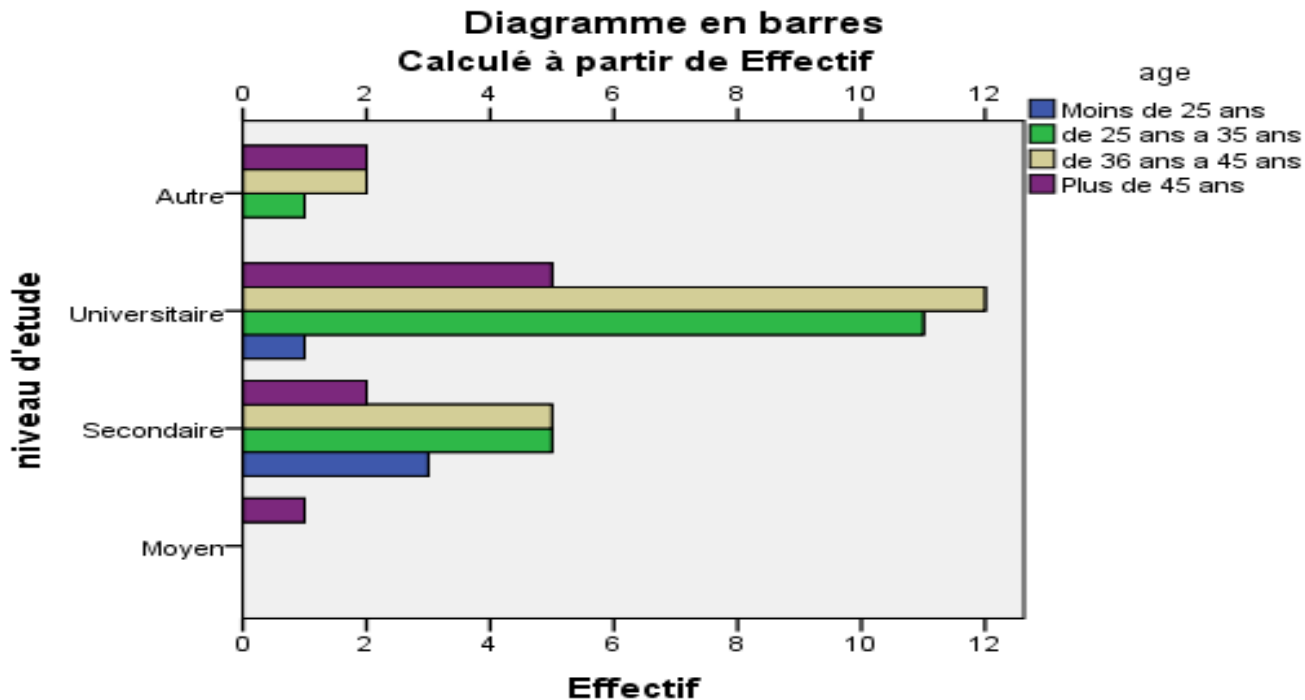
Les exécutions en dernière position représentent un taux de 22 % avec une nette prédominance masculine (9 hommes et 2 femmes).

Tableau 09 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude et l'âge :

Tableau croisé niveau d'études * Age						
Effectif						
		Age				Total
		Moins de 25 ans	De 25 ans a 35 ans	De 36 ans a 45 ans	Plus de 45 ans	
Niveau d'étude	Moyen	0	0	0	1	1
	Secondaire	3	5	5	2	15
	Universitaire	1	11	12	5	29
	Autre	0	1	2	2	5
Total		4	17	19	10	50

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure 08 : Présentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude et l'âge :



Source : Elaboré par l'étudiant

Commentaire 2 : Par ce diagramme on remarque que la majorité de la population étudiée est composée d'employés qui ont un niveau universitaire et la plupart ont une tranche d'âge entre 25 à 45 ans avec un taux de 58% ceci est témoin que l'entreprise accorde de l'importance à la qualification. Les employés qui ont un niveau secondaire viennent en deuxième position avec un taux de 30% et dont la majorité a une tranche d'âge de 25 à 45 ans, en avant dernier on retrouve les employés qui ont un niveau supérieur aux simples universitaires et représente seulement 10% avec une tranche d'âge de 36 à 45 ans et en dernier un seul employé existe avec un niveau moyen et qui est âgé plus de 45 ans

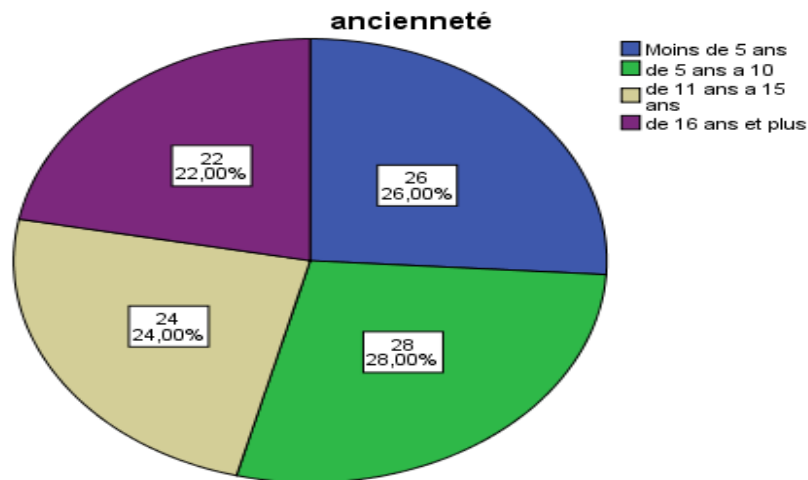
On constate par ce diagramme que l'effectif de l'entreprise est une équipe jeune où 80% des employés ne dépassent pas les 45 ans les employés âgés et une minorité d'employés qui sont âgés plus de 45 ans et représentent seulement 20%.

Tableau 10 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté :

Ancienneté	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 5 ans	13	26,0	26,0	26,0
De 5 ans a 10	14	28,0	28,0	54,0
De 11 ans a 15 ans	12	24,0	24,0	78,0
De 16 ans et plus	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Source : Elaboré par l'étudiant

Figure 09 : Diagramme en secteur représentatif de la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté :



Source : Elaboré par l'étudiant

Commentaire 3 : On remarque par ce diagramme en secteur que les employés ont approximativement tous le même degré d'ancienneté. En premier lieu les employés qui ont une ancienneté de 5 à 10 ans représentent 28% suivi de ceux qui ont une ancienneté de moins de 5 ans avec un taux de 26% après celle de 11 à 15 ans avec un pourcentage de 24% et en dernier qui ceux qui ont plus de 16 ans d'ancienneté représentent 22%.

On déduit par ces chiffres que les employés de l'entreprise sont stables et fidèles à leur travail et qu'il y a moins de turn-over au sein de l'entreprise.

b- **Deuxième partie :** cette partie du questionnaire consiste à rentrer dans le vif du sujet, de traiter directement notre problématique et vérifier nos hypothèses sur l'évaluation de la formation. Pour cela on a reparti les questions selon l'échelle de Likert qui est fréquemment utilisée pour mesurer les opinions plus nuancées qu'une simple réponse binaire « Oui/Non ».

L'échelle Likert est un outil très fiable pour mesurer les opinions, les perceptions et les comportements.

Tableau 11 : L'échelle de Likert :

1	2	3	4	5
Tout à fait pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

Source : Elaboré par l'étudiant

Traitement des résultats de la deuxième partie :

Tableau 12 : L'identification de vos besoins en formation, se fait par votre responsable hiérarchique de façon périodique :

Expression	N	Moyenne	Ecart type
L'identification de vos besoins en formation, se fait par votre responsable hiérarchique, de façon périodique	50	3,48	1,216

Source : Elaboré par l'étudiant

On a constaté que 30% de l'effectif estiment être d'accord sur le fait que l'identification des besoins en formation se fait d'une manière périodique par le responsable hiérarchique tandis que 24% estiment être tout à fait d'accord, 22% sont plutôt d'accord, 18% sont plutôt pas d'accord et seulement 6% à être tout à fait pas d'accord (voir annexe-C-Tableau 1)

La moyenne est de 3.48 et un écart type de 1.216 ce qui veut dire que la plupart des réponses ne sont pas trop dispersées et la majorité sont d'accord sur le fait que l'identification des besoins se fait d'une manière efficace par leur supérieur hiérarchique

Tableau 13 : Correspondance des thèmes de formation aux besoins des employés :

Expression	N	Moyenne	Ecart type
Les thèmes des formations dispensées correspondent à vos besoins professionnels	50	3,78	0,996

Source : élaboré par l'étudiant

On a remarqué que la plupart estime qu'ils sont d'accord sur les thèmes proposés avec un taux de 48%.

22% sont vraiment satisfait des thématiques abordées et 20% sont plutôt d'accord et seulement 10% qui sont en désaccord. (Voir annexe-C- tableau 2)

La moyenne est de 3.78 ce qui veut dire que la plupart sont d'accord sur la correspondance des thèmes avec leur besoins. L'écart type est de 0.996 ce qui veut dire les réponses se rapprochent entre elles et que la dispersion des réponses est très faible

Tableau 14 : L'efficacité des formations :

Expression	N	Moyenne	Ecart type
Les formations dont vous bénéficiez sont efficaces	50	3,92	1,085

Source : Elaboré par l'étudiant

On a constaté que 42% de l'effectif estiment être d'accord que les formations dont ils ont bénéficié étaient efficaces et 34% sont totalement d'accord sur l'efficacité des formations qu'ils ont reçues seulement 14% sont plutôt pas d'accord sur l'efficacité des formations. (Voir annexe-C- tableau 3)

La moyenne est de 3.92 ce qui veut la plupart sont d'accord avec l'efficacité des formations et l'écart type qui est 1.085 veut dire que la dispersion des réponses est homogène.

Tableau 15 : Les formations en interne ont permis d'acquérir un savoir spécifique à l'entreprise

Expression	N	Moyenne	Ecart type
Les formations auxquelles vous avez participé à l'interne vous ont permis d'acquérir un savoir-faire spécifique de l'entreprise	50	4,10	0,909

Source : Elaboré par l'étudiant

On a constaté que 42% estiment être d'accord avec le fait que les formations en interne permettent d'acquérir un savoir spécifique à l'entreprise et 38% estiment être complètement d'accord avec ça et seulement 8% ne sont pas du tout d'accord avec cette question. (Voir annexe-C-Tableau 4)

La moyenne est de 4.10 qui est une excellente note car elle signifie que la plupart sont soit d'accord soit tout à fait d'accord. L'écart type est de 0.909 signifie que la dispersion est très faible dans les réponses qui est une bonne chose

Tableau 16 : Les formations en externe ont permis d'acquérir des compétences non détenues à l'interne :

Expression	N	Moyenne	Ecart type
Les formations auxquelles vous avez participé à l'externe vous ont permis d'acquérir une compétence non détenue en interne	50	3,94	1,096

Source : Elaboré par l'étudiant

On a remarqué que 38% de l'effectif sont vraiment satisfaits de leur formation en externe et 14% sont plutôt d'accord et 16% ne sont pas satisfaits (voir annexe-C-Tableau 5)

La moyenne est de 3.94 ce qui signifie que la plupart des répondants sont d'accord et l'écart type est de 1.096 ce qui veut dire que les réponses sont homogènes

Tableau 17 : Les moyens déployés lors des formations :

Expression	N	Moyenne	Ecart type
Les moyens déployés lors des formations sont adéquats	50	3,58	0,971

Source : Elaboré par l'étudiant

On a constaté que 46% de l'effectif estiment être d'accord que les moyens déployés lors des formations étaient suffisants et 14% complètement d'accord, mais 28% estiment être plutôt d'accord sur les moyens déployés et seulement 12% à être en désaccord (voir annexe-C-Tableau 6)

La moyenne est de 3.58 qui veut dire que la plupart des réponses sont devisées entre plutôt d'accord et d'accord et l'écart type est de 0.971 ce qui est très faible et signifie que les réponses sont homogènes et sont peu dispersées

Tableau 18 : Les durées de formation :

Expression	N	Moyenne	Ecart type
Les durées des formations sont suffisantes	49	3,57	1,118

Source : Elaboré par l'étudiant

On a constaté que 38% estiment être d'accord sur les durées de formation, 20% à être complètement d'accord, 24% à être plutôt d'accord mais seulement 16% à ne pas être satisfaits sur les durées de formation (voir annexe-C-Tableau 7)

La moyenne est de 3.57 et signifie que la plupart des répondants sont soit plutôt d'accord soit d'accord et l'écart type de 1.118 est un écart faible cela signifie que les valeurs sont peu dispersées autour de la moyenne (série homogène)

Tableau 19 : Les formations ont aidé à améliorer les compétences techniques

Expression	N	Moyenne	Ecart type
Les formations vous ont aidées à améliorer votre compétence technique au travail	50	3,90	1,147

Source : Elaboré par l'étudiant

On a constaté que 36% de l'effectif estiment être tout à fait d'accord que les formations ont aidés à améliorer les compétences techniques et 36% sont juste d'accord tandis que pour 12% de l'effectif il semblerait que les formations ne les ont pas aidées à améliorer leurs compétences techniques. (Voir annexe-C-Tableau 8)

La moyenne est de 3.90 ce qui signifie que la plupart était d'accord et l'écart type de 1.147 est un écart faible donc c'est une série homogène et les valeurs sont peu dispersées autour de la moyenne.

Tableau 20 : Les formations ont aidé à développer les compétences managériales

Expression	N	Moyenne	Ecart type
Les formations vous ont permis de développer vos compétences managériales	50	3,78	1,148

Source : Elaboré par l'étudiant

On remarque 38% de l'effectif estiment être d'accord que les formations ont apporté un développement dans leur compétence managériale et 30% à être complètement d'accord, mais 14% estiment que les formations faites ne leur ont pas apportés un développement dans leur compétence managériale. (Voir annexe-C-Tableau 9)

La moyenne est de 3.78 qui veut dire que les réponses se rapprochent vers d'accord et l'écart type est faible d'une valeur de 1.148 ce qui signifie que les valeurs sont dispersées autour de la moyenne

Tableau 21 : Les formations ont permis de développer les compétences comportementales

Expression	N	Moyenne /5	Ecart type
Les formations vous ont permis de développer vos compétences comportementales	50	3,82	1,101

Source : Elaboré par l'étudiant

On a constaté 44% de l'effectif estiment être d'accord que les formations ont menés un changement comportemental et 28% sont complètement d'accord sur ça mais 12% de l'effectif estiment que les formations n'ont pas développé un changement comportemental chez eux dans leur travail. (Voir annexe-C-Tableau 10)

La moyenne est de 3.82 ce qui signifie que le degré de satisfaction est très proche vers le d'accord et un écart type de 1.101 qui est faible donc les valeurs sont proches entre elle et sont peu dispersées autour de la moyenne

Tableau 22 : La qualité des formateurs :

Expression	N	Moyenne	Ecart type
Les formateurs disposent du savoir et savoir-faire requis pour dispenser une formation de qualité	49	4,27	0,884

Source : Elaboré par l'étudiant

On a déduit par ici que la moitié de l'effectif est très satisfait de la qualité des formateurs et seulement 20% qui ne sont pas satisfaits. (Voir annexe-C-Tableau 11)

La moyenne est de 4.27 qui est une valeur excellente et la plupart sont entre d'accord et tout à fait d'accord et l'écart type est de 0.884 qui est une valeur très faible et signifie que les valeurs sont peu dispersées autour de la moyenne

2- Interprétation des résultats et validation des hypothèses

Dans cette seconde section on va confronter les résultats qu'on a obtenu de la première section par rapport à données théoriques mentionnées dans les chapitres précédents et aussi on va vérifier nos hypothèses émises au tout début de notre travail afin de les confirmer ou les infirmer.

2.1- Interprétation des résultats

Tableau 23 : Récapitulation des résultats obtenus

Expression	N	Moyenne	Ecart type	Degré de l'accord
L'identification de vos besoins en formation, se fait par votre responsable hiérarchique, de façon périodique	50	3,48	1,216	Vers d'accord
Les thèmes des formations dispensées correspondent à vos besoins professionnels	50	3,78	0,996	Vers d'accord
Les formations dont vous bénéficiez sont efficaces	50	3,92	1,085	Vers d'accord
Les formations auxquelles vous avez participé à l'interne vous ont permis d'acquérir un savoir-faire spécifique de l'entreprise	50	4,10	0,909	Vers tout à fait d'accord
Les formations auxquelles vous avez participé à l'externe vous ont permis d'acquérir une compétence non détenue en interne	50	3,94	1,096	Vers d'accord
Les moyens déployés lors des formations sont adéquats	50	3,58	0,971	Vers d'accord
Les durées des formations sont suffisantes	49	3,57	1,118	Vers d'accord
Les formations vous ont aidées à améliorer votre compétence technique au travail	50	3,90	1,147	Vers d'accord
Les formations vous ont permis de développer vos compétences managériales	50	3,78	1,148	Vers d'accord
Les formations vous ont permis de développer vos compétences comportementales	50	3,82	1,101	Vers d'accord
Les formateurs disposent du savoir et savoir-faire requis pour dispenser une formation de qualité	49	4,27	0,884	Vers tout à fait d'accord

Source : Elaboré par l'étudiant

D'après les valeurs de l'écart type on constate que les valeurs de ce dernier sont plutôt faibles par rapport à leur moyenne cela signifie que les valeurs sont peu dispersées autour de la

moyenne (série homogène) et les moyennes qu'on a calculées sont entre 3 et 4. De ce fait on peut dire que la formation en générale au niveau de Fruital Coca-cola est bonne car les données du tableau démontrent que :

- Les formations qui se sont déroulé en interne et en externe de l'entreprise sont efficaces et ajoutent une valeur ajoutée à l'entreprise et des compétences spécifiques aux formés.
- Les formateurs qui ont animé les formations étaient qualifiés et appréciés par les apprenants
- La plupart des formations ont contribué à un bon développement des compétences des employés que ce soit technique, managériale et aussi le changement comportemental au travail
- Les durées des formations et les moyens déployés sont acceptables et il y'a possibilité de mieux les améliorer
- La moyenne de l'identification des besoins en formation est la plus faible parmi les autres et cela renvoi a un manque de communication entre les deux parties collaborateur et supérieur hiérarchique ou des lacunes lors de l'entretien One to One qui se déroule annuellement

2.2- Validation des hypothèses

Pour vérifier nos hypothèses, on va calculer les coefficients de corrélation entre la variable dépendante et la variable indépendante de chaque hypothèse et on obtiendra des valeurs entre -1 à +1. Si on avait une valeur supérieure à 0 cela veut dire qu'il y'a une association positive entre les deux variables et l'hypothèse serait validée et dans le cas contraire elle sera rejetée, plus le résultat se rapproche de +1 mieux on confirmera que notre hypothèse est juste

- Pour vérifier notre première hypothèse, on va calculer le coefficient de corrélation entre les deux variables qui sont les thèmes des formations et l'acquisition des nouvelles compétences et savoir faire

Tableau 24 : le coefficient de corrélation entre le tableau (13) et les tableaux (15) et (16)

Yi	Ni	Yi*ni	(Yi-ȳ)	(Yi-ȳ) ²	(Xi- \bar{X})	(Yi-ȳ)*(Xi- \bar{X})
1	1	1	-3.02	9.1204	-2.78	8.3956
2	10	20	-2.02	4.0804	-1.78	3.5956
3	13	39	-1.02	1.0404	-0.78	0.7956
4	38	152	-0.02	0.0004	0.22	0.0044
5	38	190	0.98	0.9604	1.22	1.1956
Total	100	402		15.202		13.9868

Source : Elaboré par moi même

X= Les thèmes des formations

Y= l'acquisition des nouvelles compétences et de savoir-faire

$$r(x, y) = (\sum[(X_i - \bar{x}) * (Y_i - \bar{y})]) / \sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2 \sum(y_i - \bar{y})^2}$$

$$r(x, y) = 13.9868 / \sqrt{13 * \sqrt{15.202}}$$

$$r(x,y) = 0.99$$

Le coefficient de corrélation est presque a 0.99 qui veut dire que la relation entre ces deux variables est très forte et donc on peut dire que la première hypothèse qui est « les thèmes des formations ont contribué à l'acquisition des nouvelles compétences et savoir-faire » est validée

- Pour la seconde hypothèse on va calculer le coefficient de corrélation entre les durées des formations et l'amélioration des compétences techniques, managériales et comportemental des employés.

Tableau 25 : le coefficient de corrélation entre le tableau (18) et les tableaux (19), (20) et (21)

Yi	Ni	Yi*ni	(Yi-ȳ)	(Yi-ȳ) ²	(Xi- \bar{X})	(Yi-ȳ)*(Xi- \bar{X})
1	9	9	-2.83	8.0089	-2.57	7.2731
2	10	20	-1.83	3.3489	-1.57	2.8731
3	25	75	-0.83	0.6889	-0.57	0.4731
4	59	196	0.17	0.0289	0.43	0.0731
5	47	235	1.17	1.3689	1.43	1.6731
Total	150	535		13.4445		12.3655

Source : Elaboré par l'étudiant

X= les durées des formations

Y= l'amélioration des compétences techniques, managériales et comportemental des employés.

$$r(x, y) = \frac{\sum[(X_i - \bar{x}) * (Y_i - \bar{y})]}{\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2} \sqrt{\sum(y_i - \bar{y})^2}}$$

$$r(x, y) = \frac{12.3655}{\sqrt{11.604} * \sqrt{13.4445}}$$

$$r(x, y) = 0.99$$

Le coefficient de corrélation est presque a 0.99 qui veut dire que la relation entre ces deux variables est très forte et donc cette deuxième hypothèse qui est « les durées des formations étaient suffisantes pour améliorer les compétences des employés » est validée.

- Pour la dernière hypothèse on va calculer le coefficient de corrélation entre l'identification des besoins en formation et le développement des compétences techniques, managériales et comportementales

Tableau 26 : le coefficient de corrélation entre le tableau (12) et les tableaux (19), (20) et (21)

Yi	Ni	Yi*ni	(Yi-ȳ)	(Yi-ȳ) ²	(Xi- \bar{X})	(Yi-ȳ) *(Xi- \bar{X})
1	9	9	-2.83	8.0089	-2.48	7.0184
2	10	20	-1.83	3.3489	-1.48	2.7084
3	25	75	-0.83	0.6889	-0.48	0.3984
4	59	196	0.17	0.0289	0.52	0.0884
5	47	235	1.17	1.3689	1.52	1.7784
Total	150	535		13.4445		11.992

Source : Elaboré par l'étudiant

X = L'identification des besoins en formation

Y = Développement des compétences techniques, managériales et comportementales

$$r(x, y) = \frac{\sum[(X_i - \bar{x}) * (Y_i - \bar{y})]}{\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2 \sum(y_i - \bar{y})^2}}$$

$$r(x, y) = 11.992 / \sqrt{11.15 * \sqrt{13.4445}}$$

$$r(x, y) = 0.97$$

Le coefficient de corrélation est presque a 0.97 qui veut dire que la relation entre ces deux variables est très forte et donc par cela on peut dire que cette dernière hypothèse qui est « L'identification efficace des besoins en formation a permis de développer les compétences des formés » est validée

2. 3- Suggestions et recommandations

Après avoir fait l'analyses des résultats qu'on a obtenus nous allons dans cette partie suggérer quelques recommandations qui peuvent être intéressantes pour l'entreprise afin d'améliorer les formations qu'elle établit pour arriver à une meilleure efficacité de celle-ci.

Nos recommandations sont les suivantes :

- Améliorer l'entretien d'évaluation des salariés qui se déroule chaque fin d'année entre le manager et le collaborateur pour une meilleur identification des besoins en formation
- Faciliter la communication entre les managers et leurs collaborateurs afin de mieux cibler les besoins en formation

- Choisir des thèmes qui ont une liaison avec les besoins qui ont été identifiés lors de l'identification des besoins en formation
- Impliquer les employés qui doivent avoir une formation dans l'élaboration du processus de la formation (choix de l'organisme, choix du formateur...etc.)
- Accompagner les employés après leurs formations en observant leurs comportements au travail et comment ils appliquent leurs nouvelles connaissances apprises durant les formations dans leur travail.

Conclusion

Ce dernier chapitre représente la partie pratique de notre recherche dans laquelle on a mené l'évaluation des formations qui se sont déroulées au sein de Fruital Coca-cola et les résultats qu'on a obtenus nous ont permis de déduire que les formations sont plutôt satisfaisantes mais quelques améliorations restent à faire notamment sur l'identification des besoins et le déploiement de plus de moyens et de temps pour la formation des employés

Enfin grâce au calcul des coefficients de corrélation on a pu arriver à confirmer nos hypothèses qui sont les suivantes :

- Les thèmes des formations ont contribué à l'acquisition des nouvelles compétences et savoir faire
- Les durées des formations étaient suffisantes pour améliorer les compétences des employés
- L'identification efficace des besoins en formation a permis de développer les compétences des employés formés

CONCLUSION

Au terme de notre recherche, on peut affirmer que l'évaluation de la formation est un point très essentiel dans une formation car c'est la meilleure méthode pour vérifier si les formations ont contribué à l'amélioration des compétences et des performances des employés et si elles leur ont permis d'adopter un comportement plus adéquat dans le cadre de leur travail.

Le début de notre recherche s'est porté sur la partie théorique de notre travail où on a pu assimiler toutes les données et connaissances relatives à la formation et son importance pour les entreprises ce qui nous a permis d'établir les objectifs de la formation qui sont définis à partir des besoins des salariés. Ceci a pour but de mieux choisir le type de formation qui correspond au mieux aux besoins des formés. Notre recherche s'est intéressée aussi aux acteurs des formations et les moyens déployés pour leur bon déroulement. Enfin cette partie théorique s'achève par la dernière étape du processus de formation qui est son évaluation dans laquelle on a déterminé son intérêt dans la démonstration de l'impact des formations sur les résultats de l'organisation, identification des lacunes et des erreurs commises lors des formations afin que les acteurs de formation puissent les rectifier à l'avenir et apporter une valeur ajoutée de la formation

Durant notre stage à l'entreprise Fruitall Coca-cola, nous avons observé comment ils pratiquent l'évaluation de la formation à leur niveau et on a constaté qu'elle est conforme au modèle de Kirkpatrick que nous avons expliqué dans notre partie théorique de l'évaluation de la formation qui consiste en premier lieu à recueillir les opinions et l'avis des participants par une fiche à chaud qui visent à mesurer leurs satisfactions puis survient quelques semaines ou mois après une évaluation dite à froid qui a pour objectif d'évaluer l'application des nouvelles connaissances et l'adoption d'un comportement adéquat dans leur travail.

Sur le plan méthodologique on a eu recours au questionnaire comme outil de collecte des données pour évaluer les formations qui se sont déroulées à l'entreprise et leurs impacts sur les employés et les résultats qu'on a récoltés ont été minutieusement analysés afin de les interpréter et suggérer des solutions pour l'entreprise. Les résultats qu'on a obtenus étaient en majorité satisfaisants mais en approfondissant à bien notre étude on a constaté que des légères lacunes subsistent dans le processus d'identification des besoins en formations et cela est due au fait que les managers ne prennent pas assez en considération les failles ou points faibles de leurs collaborateurs. Il est aussi important de consacrer plus de temps et moyens pour s'assurer du bon déroulement de ces formations. Enfin pour conclure cette recherche laborieuse au sein de Fruitall Coca-cola on peut dire que la formation au sein de

cette entreprise reste en globalité satisfaisante que ce soit sur le plan d'efficacité ainsi que sur la capacité d'améliorer les compétences techniques, managériales et comportementales de leurs salariés.

Les hypothèses qu'on a formulé au début de notre travail ont pu être confirmées grâce au calcul des coefficients de corrélation.

Par ailleurs durant notre recherche on a subi quelques difficultés surtout au niveau de l'entreprise car nous voulions rajouter au questionnaire qui est une approche quantitative, un entretien pour avoir une approche mixte et enrichir plus notre recherche mais leur manque de disponibilité nous a poussé à abandonner cette idée. De plus, le manque des répondants sur notre questionnaire a fait que nous avons eu moins de réponses à ce que nous avons prévu au départ. Enfin les ouvrages qui traitent spécialement l'évaluation de la formation étaient rares vu que la plupart traitent seulement la formation elle-même.

Pour conclure ce travail, il serait intéressant qu'à l'avenir qu'il y ait d'autres études pour assurer la continuité de cette recherche et apporter plus de détails à l'évaluation de la formation et de se focaliser aussi sur d'autres thématiques qui concerne la formation comme le rôle des managers dans l'identification des besoins en formation ou bien le processus d'identification des besoins.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

PERRETI, Jean Marie (1998). *Ressources humaines et gestion du personnel*, Paris, 2^e Edition, ED Vuibert.

MEIGNANT, Alain (1991). *Aménager la formation*, Paris, ED liaisons.

PARMENTIER, Christophe (2008). *L'ingénierie de formation outils et méthodes*, éditions d'organisations groupe Eyrolles.

ARDOUIN, Thierry (2003). *Ingénierie de formation*, Paris.

MEIGNANT, Alain (2014). *Manger la formation*, France, 9^e Edition, Edition liaisons.

ARDOUIN, Thierry (2013). *Ingénierie de formation*, 4^e Edition.

RIVARD, Patrick et LAUZIER, Martin (2013). *La gestion de la formation et du développement des ressources humaines*, Québec, 2^e Edition.

SOYER, Jacques (2003). *Fonction formation*, Paris, 3^e Edition, organisation, groupe Eyrolles.

CADIN, Loic (1991). *Gestion des ressources humaines*, Paris, Edition Dunod.

Loi 90-11, (1990). Relative aux relations de travail

DRABELET, Michel (1998). *Notion fondamentale de gestion d'entreprise*, Paris, Edition Foucher

YAHIAOUI, Abderrahmane (1997). *Législation et réglementation du travail*, Alger, Edition Palais du livre

GUERRERO, Sylvie (2014). *Les outils RH*, Paris 3^e édition,

Site et liens

- Evaluer une formation : Le questionnaire a chaud et a froid

<https://www.komal.fr/evaluer-formation-questionnaire-a-chaud-a-froid/>

- Qu'est-ce qu'une donnée scientifique

<https://coop-ist.cirad.fr/gestion-de-l-information/gerer-les-donnees-de-la-recherche/rendre-publics-ses-jeux-de-donnees/1-qu-est-ce-qu-une-donnee-scientifique-un-jeu-de-donnees-une-base-de-donnees>

**ANNEXE-A-La synthèse des résultats de
l'évaluation à chaud de la formation des
prés vendeurs**

Dans le cadre du plan de formation au titre de l'année 2019, la Direction des Ressources Humaines de Fruitall Coca-cola a organisé une formation en interne au profit des prés vendeur qui s'est déroulé entre le 2 Février et le 7 Février.

Dépouillement des résultats de l'évaluation à chaud

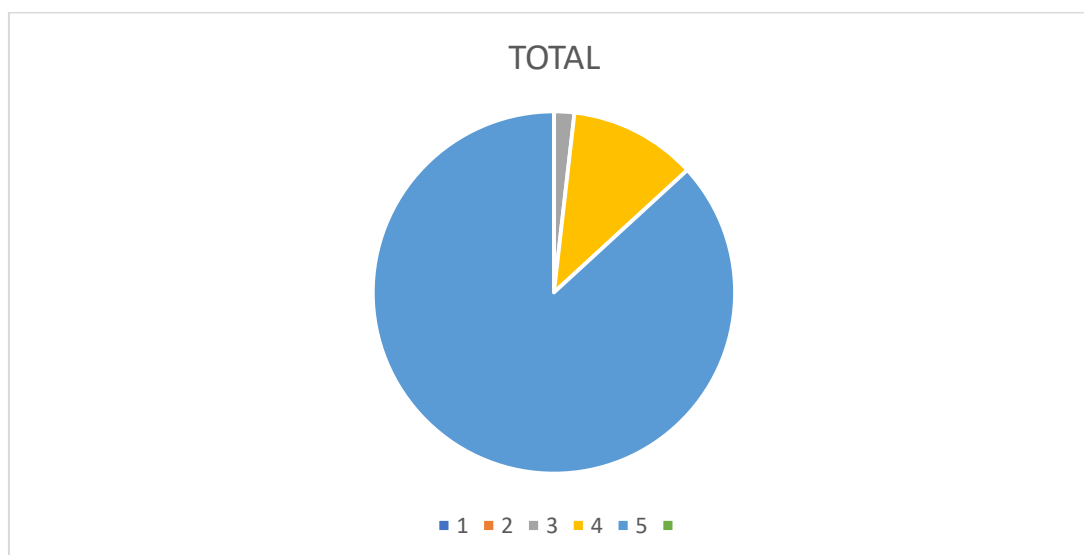
Au terme de la formation, une évaluation a été faite sur la base de l'appréciation des participants (évaluation à chaud). Un questionnaire d'évaluation a été renseigné par les participants. La synthèse du dépouillement des fiches d'évaluation a fait ressortir les résultats suivants :

Evaluation quantitative de la formation :

La formation répond-elle à vos objectifs :

Indice de satisfaction	1	2	3	4	5
Total	0	0	4	25	191
Pourcentage	0%	0%	1.81%	11.36%	86.81%

Commentaire : on constate que la plupart des participants estiment que la formation répond complètement aux objectifs avec un taux de 86.81%.

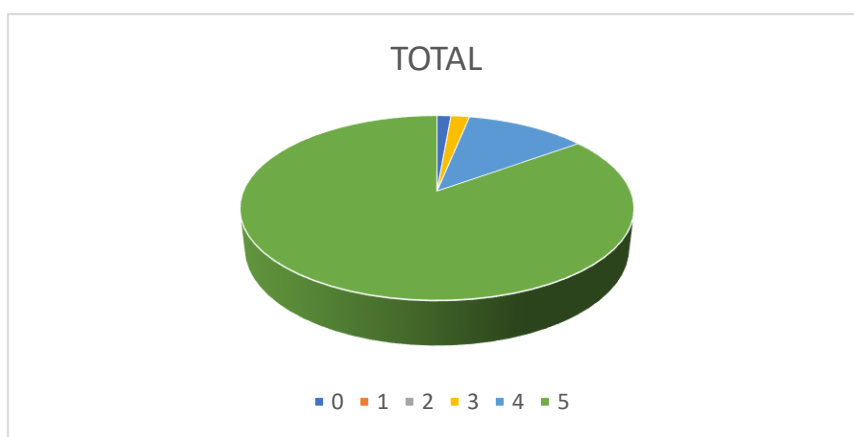


Source : Elaboré par l'étudiant

Le programme fixé a-t-il été respecté :

Indice de satisfaction	0	1	2	3	4	5
Total	3	0	0	4	26	187
Pourcentage	1.36%	0%	0%	1.81%	11.81%	85%

Commentaire : on constate que la plupart des participants estiment que le programme a été très bien respecté avec un taux de 85%.

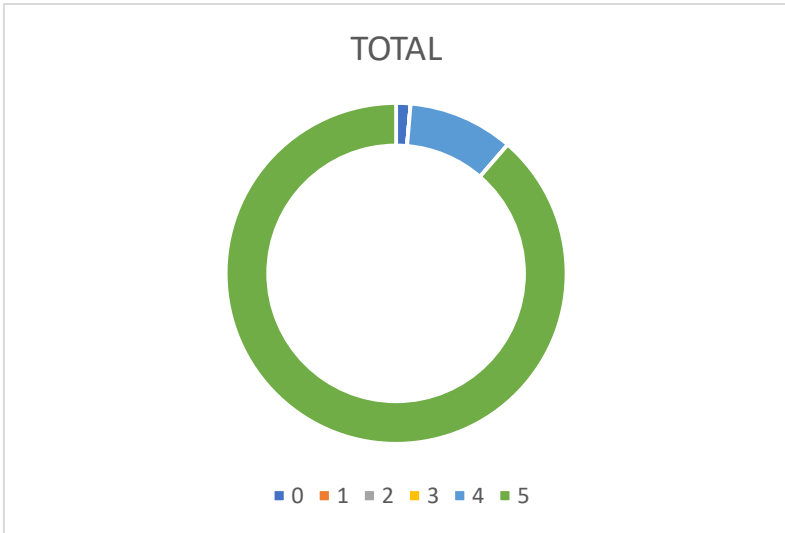


Source : Elaboré par l'étudiant

Le message vous a-t-il paru adapté :

Indice de satisfaction	0	1	2	3	4	5
Total	3	0	0	0	22	195
Pourcentage	1.36%	0%	0%	0%	10%	88.63%

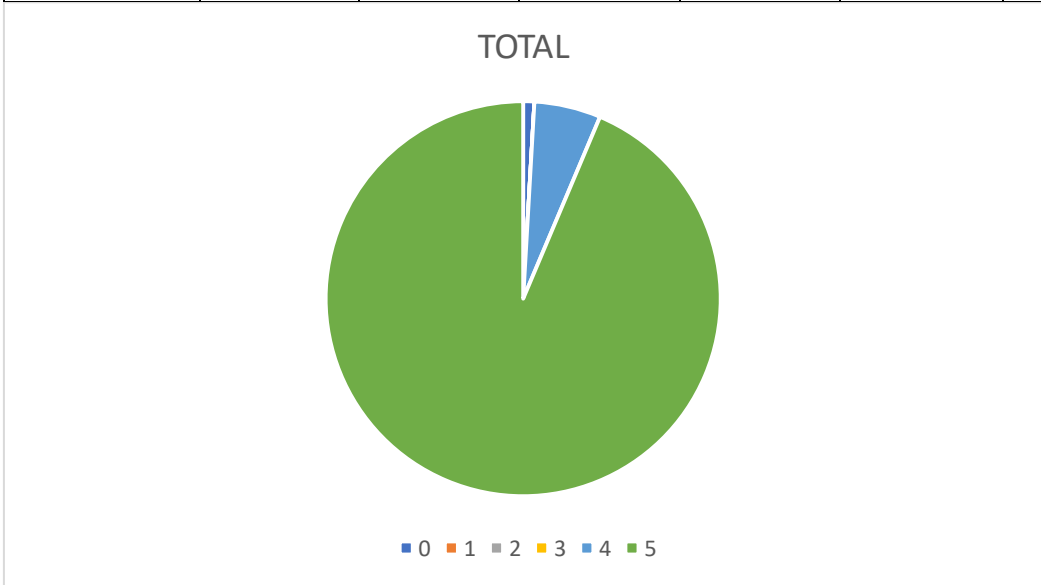
Commentaire : on constate que la plupart des participants estiment que le message a été très bien adapté avec un taux de 88.63%.



Source : Elaboré par l'étudiant

Les explications sont-elles claires :

Indice de satisfaction	0	1	2	3	4	5
Total	2	0	0	0	12	206
Pourcentage	0.9%	0%	0%	0%	5.45%	93.63%

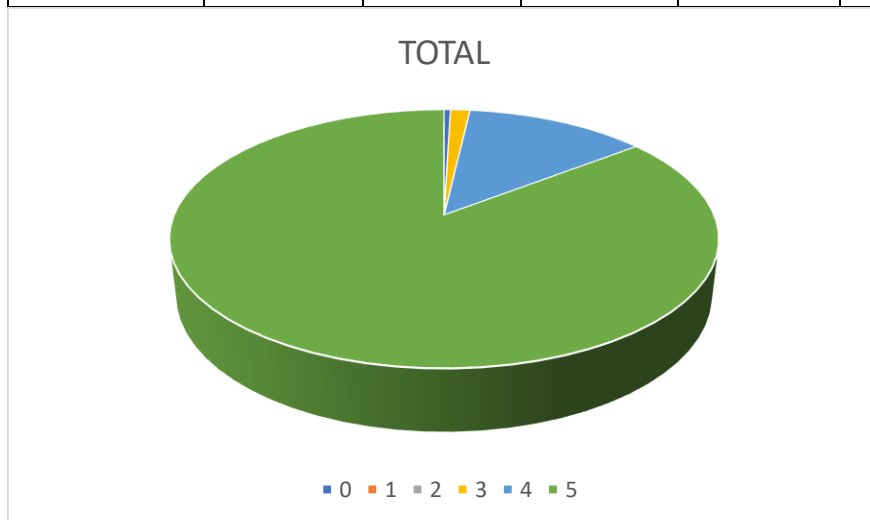


Source : Elaboré par l'étudiant

Commentaire : On constate que la plupart des participants estiment que les explications ils étaient complètement claires avec un taux de 93.63%

Les éléments essentiels ont-ils été abordés :

Indice de satisfaction	0	1	2	3	4	5
Total	1	0	0	3	28	188
Pourcentage	0.45%	0%	0%	1.36%	12.72%	85.45%

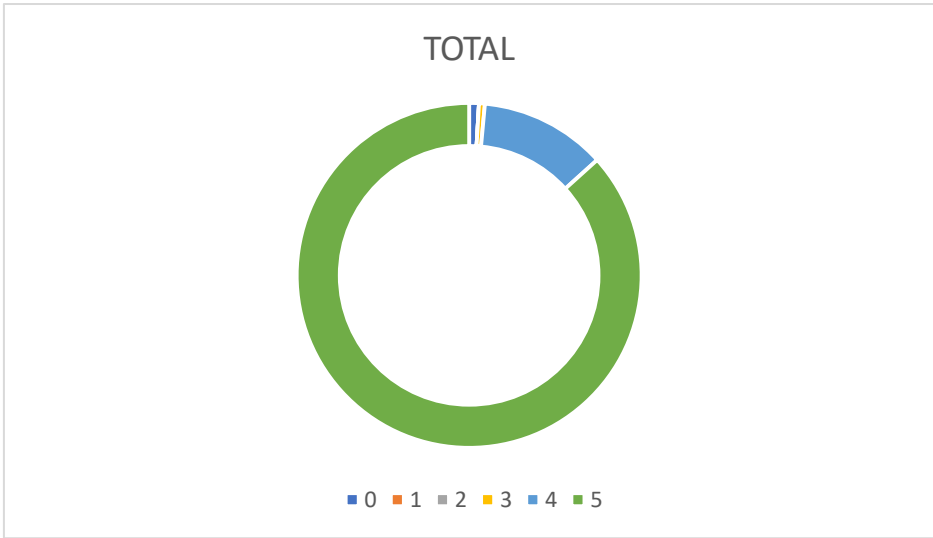


Source : Elaboré par l'étudiant

Commentaire : On constate que la plupart des participants estiment que les éléments essentiels ils étaient complètement abordés avec un taux de 85.45%.

Les documents visionnés sont-ils clairs :

Indice de satisfaction	0	1	2	3	4	5
Total	2	0	0	2	26	190
Pourcentage	0.9%	0%	0%	0.9%	11.81%	86.36%

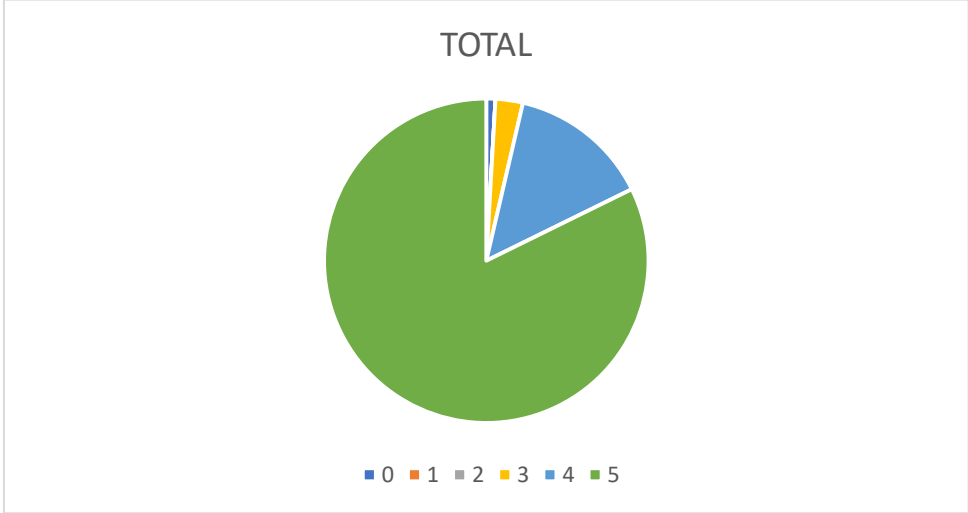


Source : Elaboré par l'étudiant

Commentaire : On constate que la plupart des participants estiment que les documents visionnés ils étaient très clair avec un taux de 86.36%.

La documentation remise est-elle suffisante :

Indice de satisfaction	0	1	2	3	4	5
Total	2	0	0	6	31	181
Pourcentage	0.9%	0%	0%	2.72%	14.09%	82.27%

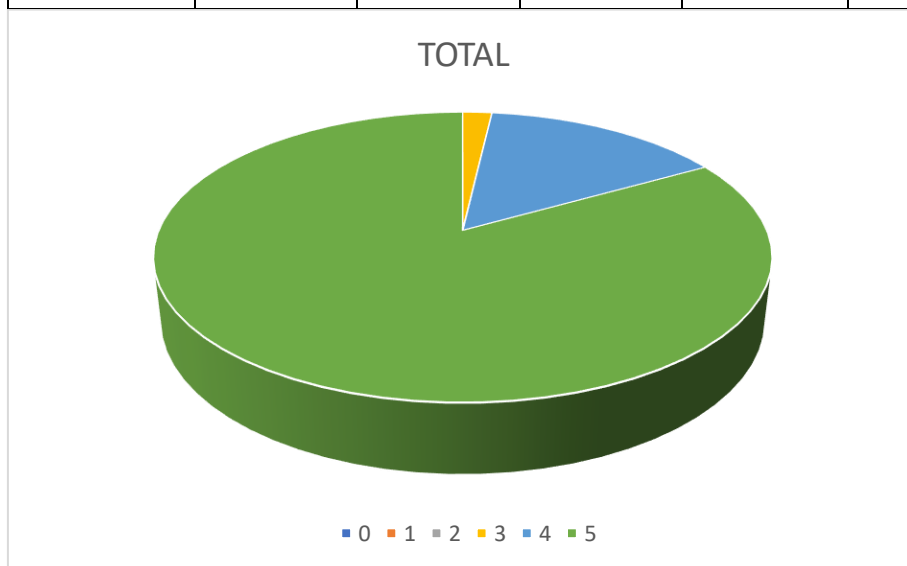


Source : Elaboré par l'étudiant

Commentaire : On constate que la plupart des participants estiment que la documentation remise était très satisfaisante avec un taux de 82.27%

Cette formation vous a-t-elle appris des notions importantes dans le domaine abordé :

Indice de satisfaction	0	1	2	3	4	5
Total	0	0	0	4	33	183
Pourcentage	0%	0%	0%	1.81%	15%	83.18%

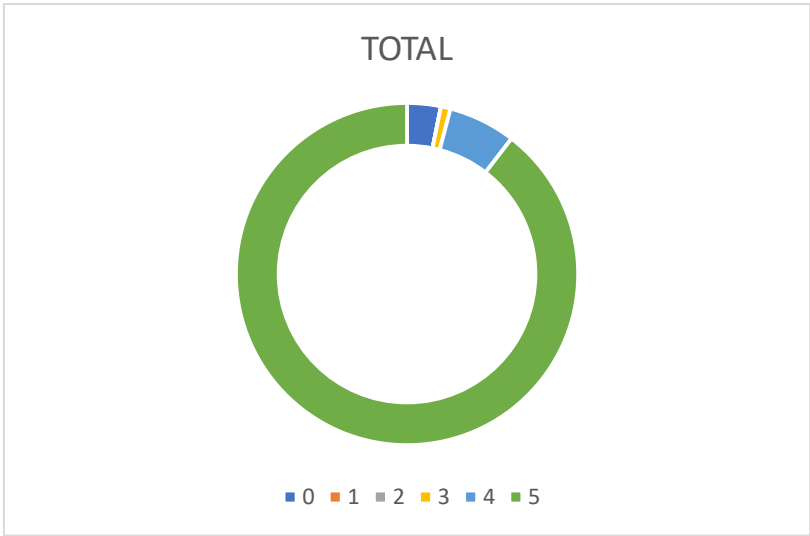


Source : Elaboré par l'étudiant

Commentaire : On constate que la plupart des participants estiment que cette formation leur appris des notions importantes avec un taux de 83.18%.

Suivriez-vous un autre stage avec le même animateur :

Indice de satisfaction	0	1	2	3	4	5
Total	7	0	0	2	14	197
Pourcentage	3.18%	0%	0%	0.9%	6.36%	89.54%

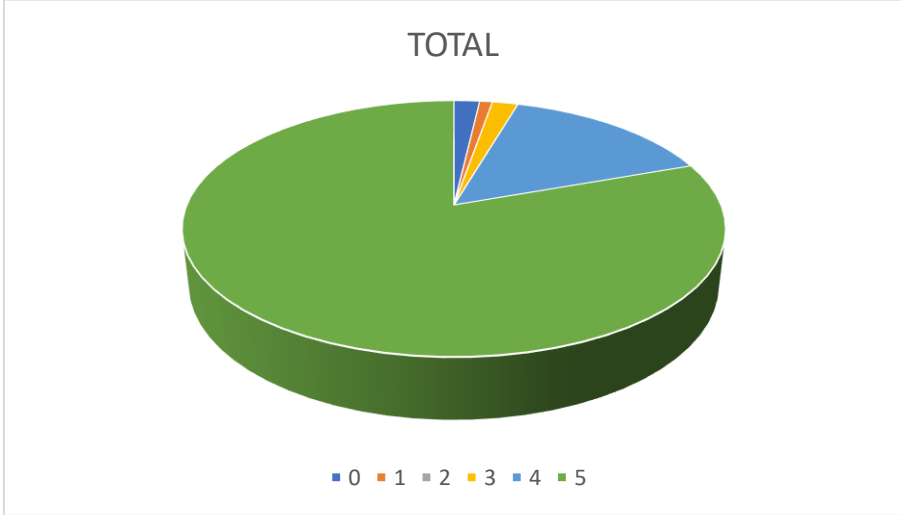


Source : Elaboré par l'étudiant

Commentaire : On constate que la plupart des participants souhaitent suivre un autre stage avec un taux de 89.54%.

Pensez-vous pouvoir mettre en pratique des actions concrètes suite à cette formation :

Indice de satisfaction	0	1	2	3	4	5
Total	4	2	0	4	33	177
Pourcentage	1.81%	0.9%	0%	1.81%	15%	80.45%



Source : Elaboré par l'étudiant

Commentaire : On constate que la plupart des participants estiment qu'ils peuvent mettre en pratique les notions acquises avec un taux de 80.45%.

La moyenne de niveau global de satisfaction : 4.73/5

Le nombre des participants qui estiment besoin une formation complémentaire sont :
135 personnes

Evaluation qualitative de la formation :

La valeur ajoutée de la formation :

- Savoir gérer les problèmes avec les clients
- Rester toujours le leader
- Devenir un bon promoteur
- Passer d'un pré vendeur vers un bon promoteur
- Les principales responsabilités d'un pré vendeur

Les quelques sujets que les participants aimeraient développés :

- Informatique et comptabilité
- Les outils informatiques
- Les mots techniques commerciaux
- La communication
- Les techniques de vente
- Gestion des obstacles

Les formations suggérer par les participants :

- Marketing
- Anglais technique
- Leadership
- RED
- Technique de vente
- Communication

- Gestion de conflit
- Gestion de temps et de stress
- Management d'équipe

ANNEXE-B-Questionnaire

Ministère de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique

Ecole nationale supérieur de management



Madame / Monsieur

Dans le cadre de la préparation d'un master spécialité management des ressources humaines sous le thème : « **Le système de l'évaluation de la formation au sein de l'entreprise Fruital Coca-cola** » j'ai préparé un questionnaire pour recueillir des informations ; je compte sur votre collaboration afin de compléter cette recherche en cochant la case correspondante à votre réponse.

A noter que les informations qui me seront communiquées seront traitées d'une manière discrète et ne seront en aucun cas divulguées.

Je vous remercie par avance de votre retour et votre soutien. Veuillez accepter mon plus grand respect et appréciation

Encadré par : MADAGH Samira Rym

Tuteur : RABIA Meriem et MECHREF Ahmed

Réalisé par : BENDAOUH Hacene

Année universitaire : 2018/2019

Sexe : masculin féminin

Age : moins de 25 ans de 25ans à 35 ans de 36 ans à 45 ans

Plus de 45 ans

Niveau d'étude : moyen Secondaire universitaire autre

Catégorie socio professionnelle : Cadre Maitrise Exécution

Ancienneté : moins de 5 ans de 5 ans à 10 de 11 ans à 15 ans
de 16 ans et plus

	1 Tout à fait pas d'accord	2 Plutôt pas d'accord	3 Plutôt d'accord	4 D'accord	5 Tout à fait d'accord
1- L'identification de vos besoins en formation, se fait par votre responsable hiérarchique, de façon périodique					
2- Les thèmes des formations dispensées correspondent à vos besoins professionnels.					
3- Les formations dont vous bénéficiez sont efficaces.					
4- Les formations auxquelles vous avez participé à l'interne vous ont permis d'acquérir un savoir-faire spécifique de l'entreprise					

5- Les formations auxquelles vous avez participé à l'externe vous ont permis d'acquérir une compétence non détenue en interne.					
6- Les moyens déployés lors des formations sont adéquats.					
7- Les durées des formations sont suffisantes					
8- Les formations vous ont aidées à améliorer votre compétence technique au travail					
9- Les formations vous ont permis de développer vos compétences managériales					
10- Les formations vous ont permis de développer vos compétences comportementales.					
11- Les formateurs disposent du savoir et savoir-faire requis pour dispenser une formation de qualité.					

ANNEXE-C-Tableaux statistiques

Tableau 1

L'identification de vos besoins en formation, se fait par votre responsable hiérarchique, de façon périodique					
Xi	Effectifs (ni)	Pourcentage	Xi*ni	(Xi- X) ²	Ni (Xi- X) ²
1	3	6,0	3	6.15	18.45
2	9	18,0	18	2.19	19.71
3	11	22,0	33	0.23	2.53
4	15	30,0	60	0.27	4.05
5	12	24,0	120	2.31	27.72
Total	50	100,0	234	11.15	72.46

Tableau 2

Les thèmes des formations dispensées correspondent à vos besoins professionnels					
	Effectifs (ni)	Pourcentage	Xi*ni	(Xi- X) ²	Ni (Xi- X) ²
1	2	4,0	2	7.72	15.44
2	3	6,0	6	3.16	9.48
3	10	20,0	30	0.60	6
4	24	48,0	96	0.04	0.96
5	11	22,0	55	1.48	16.28
Total	50	100,0	189	13	48.16

Tableau 3

Les formations dont vous bénéficiez sont efficaces

Xi	Effectifs (ni)	Pourcentage	Xi*ni	(Xi- X) ²	Ni (Xi- X) ²
1	1	2,0	2	8.52	8.52
2	7	14,0	14	3.68	2.57
3	4	8,0	12	0.84	3.36
4	21	42,0	84	0.006	0.126
5	17	34,0	85	1.16	19.72
Total	50	100,0	197	14.206	34.29

Tableau 4

Les formations auxquelles vous avez participé à l'interne vous ont permis d'acquérir un savoir-faire spécifique de l'entreprise					
Xi	Effectifs (ni)	Pourcentage	Xi*ni	(Xi- X) ²	Ni (Xi- X) ²
2	4	8,0	8	4.41	1.764
3	6	12,0	18	1.21	7.26
4	21	42,0	84	0.01	0.21
5	19	38,0	95	0.81	15.39
Total	50	100,0	205	6.44	24.62

Tableau 5

Les formations auxquelles vous avez participé à l'externe vous ont permis d'acquérir une compétence non détenue en interne					
Xi	Effectifs (ni)	Pourcentage	Xi*ni	(Xi- X) ²	Ni (Xi- X) ²
1	1	2,0	1	8.64	8.64
2	6	12,0	12	3.76	2.25
3	7	14,0	21	0.88	6.16
4	17	34,0	68	0.003	0.051
5	19	38,0	95	1.12	2.128
Total	50	100,0	197	14.403	19.229

Tableau 6

Les moyens déployés lors des formations sont adéquats					
Xi	Effectifs (ni)	Pourcentage	Xi*ni	(Xi- X) ²	Ni (Xi- X) ²
1	2	4,0	2	6.65	13.3
2	4	8,0	8	2.49	9.96
3	14	28,0	42	0.33	4.62
4	23	46,0	92	0.17	3.91
5	7	14,0	35	2.016	14.11
Total	50	100,0	179	11.65	45.9

Tableau 7

Les durées des formations sont suffisantes					
Xi	Effectifs (ni)	Pourcentage	Xi*ni	(Xi- X) ²	Ni (Xi- X) ²
1	3	6,0	3	6.60	19.8
2	5	10,0	10	2.46	12.3
3	12	24,0	36	0.32	3.84
4	19	38,0	76	0.18	3.42
5	10	20,0	50	2.044	20.44
Total	49	98,0	175	11.604	59.8
Système manquant	1	2,0			

Tableau 8

Les formations vous ont aidées à améliorer votre compétence technique au travail					
Xi	Effectifs (ni)	Pourcentage	Xi*ni	(Xi- X) ²	Ni (Xi- X) ²
1	3	6,0	3	8.41	25.23
2	3	6,0	6	3.61	10.83
3	8	16,0	24	0.81	6.48
4	18	36,0	72	0.01	0.18
5	18	36,0	72	1.21	21.78
Total	50	100,0	177	14.05	64.5

Tableau 9

Les formations vous ont permis de développer vos compétences managériales					
Xi	Effectifs (ni)	Pourcentage	Xi*ni	(Xi- X) ²	Ni (Xi- X) ²
1	3	6,0	3	7.72	23.16
2	4	8,0	8	3.16	12.64
3	9	18,0	27	0.60	5.4
4	19	38,0	76	0.048	0.912
5	15	30,0	75	1.48	22.2
Total	50	100,0	189	13.008	64.312

Tableau 10

Les formations vous ont permis de développer vos compétences comportementales					
Xi	Effectifs (ni)	Pourcentage	Xi*ni	(Xi- X) ²	Ni (Xi- X) ²
1	3	6,0	3	7.95	23.85
2	3	6,0	6	3.31	9.93
3	8	16,0	24	0.67	5.36
4	22	44,0	88	0.032	0.704
5	14	28,0	70	1.39	19.46
Total	50	100,0	191	13.352	59.304

Tableau 11

Les formateurs disposent du savoir et savoir-faire requis pour dispenser une formation de qualité					
Xi	Effectifs (ni)	Pourcentage	Xi*ni	(Xi- X) ²	Ni (Xi- X) ²
2	2	4,0	4	5.15	10.3
3	8	16,0	24	1.16	9.28
4	14	28,0	56	0.072	1.008
5	25	50,0	125	0.53	13.25
Total	49	98,0	209	6.912	33.838
Système manquant	1	2,0			