

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

**ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM, Pôle Universitaire De KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES
Master en Management des Organisations**

**L'évaluation du processus de la formation au sein d'une
entreprise des services.**

Cas : El Wataniya Télécom Algérie (Ooredoo)

Elaboré par : AMMAM Ahlem

Encadré par : Dr BOUCHETARA Mehdi

Année:2019/2020

RESUME

Suite à un environnement qui est confronté souvent à des changements imprévus, la formation du personnel est considérée comme un moyen d'investissement pour les entreprises, qui leur permet de s'adapter avec ces mutations. Dans cette perspective notre travail se concentre sur l'évaluation et l'analyse du processus de la formation et ces résultats, ce travail suit une méthodologie qualitative par des entretiens semi-directifs avec les chargés de la formation et le responsable des ressources humaines. Notre objectif est d'évaluer chaque étape du processus de la formation afin de pouvoir déterminer l'impact de la formation sur le développement des compétences et sur la performance l'entreprise.

Mots clés : La formation – Evaluation –développement- compétences – Impact – Performance – Résultats

ABSTRACT

Under an instable environment often faced by challenges and unplanned changes, companies invest in training their staff in order to adapt to this changes. From this same standpoint, our study project emphasis the evaluation and the analysis of the training process and its results following a qualitative methodology by approaching semi-structured interviews with the human resources manager and the training managers. Our objective is to evaluate every single step of training process in order to be able to establish the impact of the training on the development of the skills and the company's performance.

Key words: Training – evaluation – development – skills – impact –performance – results.

ملخص

نظرا للتحويلات والتغيرات المفاجأة التي يعيشها العالم، يعتبر تكوين الموظفين وسيلة استثمار تمكن المؤسسات وتساعدهم على التأقلم مع هذه التغيرات. ومن هذا المنظور، يركز عملنا البحثي على دراسة وتقييم مسار التكوين ونتائجه داخل المؤسسة، يتبع مشروع دراستنا منهجية نوعية من خلال المقابلات شبه المنظمة مع مدير الموارد البشرية والمختصين في تكوين الموظفين، بحيث هدفنا هو تقييم كل مراحل مسار التكوين داخل المؤسسة من اجل تحديد أثر التكوين على تطوير مهارات الموظفين وعلى كفاءة المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تكوين – تقييم – تطور – مهارة – أثر – كفاءة - نتائج

Remerciements

D'abord, je remercie Dieu pour le courage et la force qui m'a donné durant toutes ces années d'études.

Je tiens à remercier mes chers parents pour leur soutiens, sacrifices, encouragements et leur confiance en moi qui m'ont permis d'arriver là où je suis aujourd'hui.

Mes remerciements les plus sincères vont à mon encadreur Dr BOUCHETARA Mehdi pour son aide et son suivi et ses précieux conseils durant tout au long de ce travail.

Je remercie également mon tuteur Mm Khediri Bouthaina qui m'a beaucoup aidé pour accomplir ce travail.

Mes profonds remerciements à mes deux sœurs Yousra et Imene qui ont toujours été à côté de moi avec leur encouragement durant cette période.

Je tiens à remercier aussi mes chères amies Manel, Nesrine, Liliane pour leurs soutiens et leurs encouragements, ainsi que Sara, Sofia et Imene je les remercie pour leur aide, soutien, encouragement, sacrifices durant ces deux années magiques que j'ai passée avec elles.

Pour finir, je tiens à témoigner ma gratitude pour ma chère cousine Nesrine pour son énorme aide et mes cousins Hanane et Kouceila pour leur encouragement, ainsi que pour tous les membres de ma famille, une pensée à ma chère tante Fatiha ma deuxième maman et à mon cher oncle Mohamed et Mon oncle Belkacem et ça femme Fouzia qui nous ont quitté cette année que dieu les accueille dans son vaste paradis.

Table des matières

RESUME	I
REMERCIEMENT	II
TABLE DES MATIERES	III
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	VIII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE	5
1- Contexte et objectifs de l'étude	6
2- Pertinence de recherche	7
3- Question de recherche	8
CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL	9
Section 1 : Revue De Littérature	10
Section 2 : Cadre Conceptuel	14
1- L'importance de la formation au sein de l'entreprise	14
1.1- La définition des concepts de base	14
1.2- Les types de la formation	16
1.3- Les objectifs de la formation	17
1.4- La politique de la formation	19
2- Le processus de la formation	20
2.1- Déterminer les responsabilités et les rôles des acteurs de formation	20
2.2- L'identification des besoins en formation	21
2.3- L'élaboration et la mise en œuvre du plan de formation	23

2.4- Le suivie de la formation	25
2.5- L'évaluation de processus de la formation	25
3- L'évaluation de la formation au sein de l'entreprise	26
3.1- La définition de l'évaluation	26
3.2- Les types d'évaluation	26
3.3- Les objectifs d'évaluation	27
3.4- Les modèles d'évaluation	28
3.5- Le risque de l'évaluation	31
CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE ET CON- TEXTE ORGANISATIONNELLE	33
Section 1 : Le cadre méthodologique	34
1- Le paradigme épistémologique	34
2- La démarche méthodologique	34
3- Les outils de collecte de données	35
3.1- La recherche documentaire	35
3.2- L'observation	35
3.3- Les entretiens	36
4- La population et le choix de l'échantillon	37
5- Les outils d'analyse de données	38
Section 2 : Le contexte organisationnelle	42
1- La présentation de l'entreprise	42
2- L'historique de l'entreprise	42
3- La fiche technique de l'entreprise	43
4- Les organigrammes	44
CHAPITRE IV: RESULTATS ET DISCUSSIONS	46

Section 1 : Diagnostic général sur la formation au sein de WTA	47
Section 2 : Description du processus de la formation à WTA	51
Section 3 : Synthèse et recommandations	56
CONCLUSION	58
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE	61
ANNEXE (A) – GUIDE D'ENTRETIEN	64
ANNEXE (B) – EXEMPLE DU VERBATIM	68

Liste des tableaux

Tableau	Nom	Page
1	Le processus d'élaboration de la politique de formation	19
2	Les personnes interviewés	37
3	La différence entre le codage ouvert et le codage fermé	39
4	La différence entre le traitement sémantique et le traitement statistique	40
5	La fiche technique de Ooredoo	42

Liste des figures

Figure	Nom	Page
1	Le processus d'acquisition des compétences	15
2	L'impact de la formation	18
3	L'écart en compétences	22
4	La position du plan de formation dans l'entreprise	24
5	Le modèle d'évaluation de Krikpatrick	28
6	Les trois étape de l'analyse qualitatif	38
7	L'organigramme de la DG de Ooredoo	43
8	L'organigramme de la DRH de Ooredoo	44
9	Le processus de la formation au sein de Ooredoo	50

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

CF : Chargé de la formation

DG : Direction Générale

DRH : Direction des ressources humaines

KPI : Keys performance indicateur

RH : Ressources humaines

SF : Service Formation

WTA : Wataniya Télécom Algérie

INTRODUCTION

De nos jours, les entreprises évoluent dans un environnement incertain et de plus en plus concurrentiel, un environnement qui est confronté à des mutations et transformations telles que le développement de la science et de la technologie. Ces mutations sont dues aux diverses évolutions internes ou externes. L'entreprise doit s'adapter avec ces transformations, elle ne peut pas rester figée alors que tout change autour d'elle. Dans ce cas, elle doit développer ces ressources humaines afin qu'elle puisse faire face à la concurrence. Les ressources humaines sont le facteur clé du développement économique et social, il est donc nécessaire d'améliorer les outils de sa gestion.

Dans ce contexte, les responsables sont obligés de réfléchir sur les besoins à venir en compétences. Pour assurer l'adéquation des ressources humaines aux besoins de l'entreprise, les responsables peuvent ne pas seulement faire appel à des compétences externe mais également d'assurer le développement des compétences interne grâce à la formation. « *Les organisations ont besoins d'hommes et de femmes capables de gérer l'inédit et le changement permanent* » (Guy Le Boterf)

Toute entreprise possède un patrimoine de savoirs, d'expériences et de savoir qu'elle s'applique à gérer. Elle va chercher à assurer la durabilité de ce patrimoine et son amélioration, non seulement par la formation mais par la mise en œuvre de l'expérience acquise et des savoir-faire. C'est le rôle de la politique de formation, au sens large de développement des compétences, qui font l'objet des développements qui suivent. (Bernard Martoyet, Daniel Crozet, P.95)

Le monde de la formation est en pleine transformation causé par l'automatisation qui accéléré l'acquisition de nouvelles compétences ainsi que d'adopter des modes de travail qui appellent a de nouveaux savoirs.

La formation professionnelle est le moyen de faire évoluer les compétences des employés, un bon gestionnaire doit être à l'écoute de son personnel, il doit mettre à sa disposition les moyens et les outils les plus efficaces pour acquérir le savoir et développer leurs compétences.

La formation répond à la fois aux besoins de l'entreprise et aux attentes des salariés. Elle contribue à l'atteinte des objectifs et à la satisfaction du personnel, performance économique, en prenant en compte l'évolution des compétences et des métiers. Elle aide à

l'adaptation permanente des compétences requises et au maintien de l'employabilité des salariés. Elle permet à l'employeur d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leur emploi. (Jean-Marie Peretti, 2009)

A cet effet, l'évaluation de processus de la formation consiste pour l'entreprise l'un des moyens les plus efficaces pour développer les compétences afin de pouvoir faire face aux défis rencontrés et renforcer son avantage concurrentiel. Il s'agit donc de prouver les effets des actions de formation qui visent un personnel compétent et qualifiant.

Dans cette perspective, la question centrale nous permis d'avoir des réponses qui consiste à mieux comprendre le processus de la formation et d'avoir une idée sur son évaluation au sein de l'entreprise. De cela découle notre problématique de recherche formulée comme suit :

« Comment évaluer le processus de la formation et ses résultats au sein d'une entreprise des services ? »

Afin de répondre à notre question principale, nous avons opté pour une approche qualitative, qui se base sur des entretiens et des observations.

A cet effet, pour réaliser notre étude nous avons consulter quelques sources bibliographiques et sites internet ainsi nous nous sommes intéressés d'effectuer notre stage au sein d'El Wataniya Telecom Algérie (Ooredoo) le premier opérateur multimédia de téléphone mobile en Algérie. Nous avons donc cherché à travers notre stage pratique a la direction de la formation de Ooredoo à mieux connaitre le processus de la formation afin qu'on puisse réaliser notre évaluation.

Cet humble travail est élaboré à travers un plan qui s'organise autour de quatre chapitres :

- Le premier chapitre ou nous allons présenter le contexte de notre étude, les objectifs de notre recherche ainsi que la pertinence de l'étude et la question centrale.
- Le deuxième chapitre nous allons présenter la revue de littérature et le cadre théorique. Ce dernier comporte deux sections. D'abord, la revue de littérature, puis, le cadre théorique qui sera composé de trois sous-section : la formation au sein de l'entreprise, le processus de la formation et en dernier l'évaluation de la formation.

- Le troisième chapitre aborde le cadre méthodologique, il est composé de deux sections la première est consacrée à la méthodologie de la recherche, la seconde est réservée à une présentation générale de El Wataniya Télécom Algérie (Ooredoo).
- Le dernier chapitre « présentation et discussion des résultats » il est composé en trois sections, la première section est réservée à un diagnostic général de la formation au sein de Ooredoo, la deuxième section concerne une description générale du processus de la formation au sein de Ooredoo, et nous terminerons par une synthèse et des recommandations.

CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE

1. Contexte de l'étude

La nécessité de former demeure une activité indéniable, les managers de l'entreprise y voient là comme un outil indispensable. Les entreprises consacrent généralement à la formation des sommes plus importantes que ce que leur exige leur obligation fiscale parce que la formation permet de combler les écarts entre des situations souhaitées et des situations réalisées.

Les entreprises algériennes sont souvent soumises à des transformations engendrées par l'évolution de l'environnement externe ainsi qu'elles sont soumises à une concurrence qui est de plus en plus perçante, ce que leur permet d'investir dans l'homme et dans l'intégration de nouvelles compétences. Cela se traduit par la consolidation de la politique de la formation ainsi que de l'effort des employés afin de faciliter leurs tâches.

Aujourd'hui les entreprises renforcent leurs politiques de formation sous forme de stratégies qui sont pour but de faire face à la nouvelle division de leur échanges internationaux. Les plus grands analystes ont souligné qu'aujourd'hui la performance des appareils dépend de la capacité des employés d'une manière générale et de celle des cadres d'une manière particulière à en tirer le meilleur rendement ainsi que maîtriser leurs tâches.

C'est dans ce contexte que nous nous sommes intéressée à étudier l'évaluation de processus de formation au sein d'El Wataniya Télécom Algérie, ainsi que nous allons essayer de définir le processus de formation qu'applique l'entreprise et déterminer le mode d'évaluation dominant au sein de cette dernière.

De ce fait, nous justifions notre choix de notre thème comme suit :

- L'importance qu'occupe la formation pour les entreprises vu qu'elles cherchent toujours à faire face aux changements et assurer l'adaptation.
- Plusieurs chercheurs ont traité l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences, mais seulement peu d'entre eux ont étudié l'évaluation des étapes de processus de formation.
- L'avantage concurrentiel et les exigences du marché.
- L'évaluation du processus de la formation et ces résultats constitue une étape incontournable pour la performance de l'entreprise.

Dans notre étude, on a comme objectif principal de connaître le processus de formation au sein de l'entreprise ainsi d'étudier les modes d'évaluations dominants. De cet objectif il en découle des sous-objectifs des rechercher :

- De montrer l'importance de la formation pour les entreprises et les salariés.
- Avoir une idée sur les conditions de déroulement de l'action formation au sein de l'entreprise.
- Déterminer l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences des employés.

2. Pertinence de la recherche

Cette thématique nous semble intéressante au regard de son apport, non seulement théorique mais managérial aussi.

2.1- Pertinence théorique

Notre thématique a été abordé dans plusieurs travaux de recherche, la formation a plusieurs objectifs tel que le développement des compétences existants ainsi que d'acquérir de nouvelles compétences.

Plusieurs auteurs et chercheurs ont mentionner le concept formation dans leurs études comme moyen de développement de compétences mais peu d'eux ont abordé le concept processus et son évaluation alors que c'est la base de la réussite d'une formation.

Ce qui nous donne une bonne motivation pour enrichir nos relations en ce domaine.

2.2- Pertinence managérial

Toujours utilisé par les entreprises algériennes, la formation professionnelle permet au salariés de l'entreprise d'acquérir de nouvelles compétences ainsi d'améliorer ces compétences existantes.

La formation professionnelle est un terrain d'investissement pour les entreprises dans le but d'observer des améliorations dans la performance de leurs employés ou sur l'efficacité de leur organisation. Pour cela, nous avons opté pour étudier cette thématique a fin de chercher à savoir l'importance que donne l'entreprise a l'évaluation de ces processus de formation.

3. Question de recherche

En vue du contexte ci-haut mentionné et pour but d'atteindre les objectifs de notre recherche, notre question de recherche se pose comme ceci :

« Comment évaluer le processus de la formation et ses résultats au sein d'une entreprise des services ? »

Afin de mieux cerner notre problématique, nous allons examiner des questions secondaires suivantes :

- En quoi consiste l'importance de la formation pour l'entreprise ?
- Comment l'entreprise évalue les résultats de la formation ?
- Comment repérer un besoin de formation pertinent pour l'entreprise ?

**CHAPITRE II : REVUE DE
LITTERATURE ET
CADRE CONCEPTUEL**

Dans ce chapitre, nous allons présenter en premier lieu la revue de littérature ou nous verrons les différents travaux qui ont été élaborés par les chercheurs. En second lieu, dans le cadre conceptuel on va présenter les différents concepts et dimensions essentielles qui permettront d'encadrer l'objet de notre étude.

Section 1 : Revue de littérature

De nos jours, les entreprises considèrent la formation professionnelle comme un moyen de performance organisationnelle. C'est la raison pour laquelle il existe une littérature variée sur la formation professionnelle et son évaluation, traité par de grands auteurs.

Lors de l'élaboration de notre étude, nous avons exploré plusieurs ouvrages traitant la problématique de la formation et son évaluation au sein de l'entreprise. C'est ce que nous a aidé à déterminer notre concept principal et ceux qui sont en relation avec la formation. De ce fait la revue de littérature nous permet de mieux connaître notre champ d'étude, elle va être présentée selon trois dimensions.

Afin de mieux cerner notre contexte, nous avons d'abord consulté une multitude d'ouvrages en gestion des ressources humaines, afin de mieux définir la formation et son importance pour la ressource humaine et pour l'entreprise dans sa globalité.

JEAN-MARIE PERETTI (2013) ou il présente une vision globale du management de la fonction ressources humaines y compris la formation. Selon lui la formation répond à la fois aux besoins de l'entreprise et aux attentes des salariés, elle aide à l'adaptation des salariés à leurs postes et à l'évolution, c'est un ensemble de situations où les compétences s'acquièrent. Concernant la politique de la formation il observe qu'elle est indissociable de la politique de l'emploi et qu'elle contribue à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Perez. C (2014), l'auteur dans son article examine la mise en œuvre de la formation en tant que politique par la direction et le vécu de cette politique par les salariés.

L'auteur a réalisé son enquête dans une entreprise d'agro-alimentaire par la collecte des données dans une étude conduite par le centre d'étude et de la recherche sur les qualifications, ainsi qu'il a utilisé une méthode qualitative et menés des entretiens semi-directifs avec les employés et la direction des ressources humaines et ses collaborateurs.

L'auteur a conclu que la politique de la formation contribue à réveiller la résistance des employés « *pour la majorité des salariés interrogés, leur rapport à la formation traduit leur désenchantement sur leur pouvoir d'agir dans un environnement où les décisions managériales demeurent opaques et imprévisibles. Le consentement et la coopération des salariés apparaissent fragilisés par ces contradictions.* » (Perez.C,2014)

JEAN-MARIE PERETTI (2016), il a présenté l'importance de la fonction formation pour la gestion des ressources humaines comme un moyen qui garantis la qualité de la GRH, l'entreprise est obligé de garantir l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs postes. Selon lui le droit à la formation professionnelle a comme conséquence de rendre les employés plus attentifs à la stratégie de l'entreprise et aux possibilités de carrière qu'elle leur fournit.

BERNIER, BLANCHARD et THACKER (1999) ont observé que la formation dans ses deux types 'initiale ou continue', représente un outil crucial au développement des compétences des employés et par le fait même, de la compétitivité des entreprises. (Cité par Pierre-Sébastien Fournier,2004)

SYLVIE GUERRERO (2014) ou il a présenté l'importance de la fonction RH par rapport aux autres fonctions de gestion. Plus précisément dans son 6ème chapitre, il a abordé le concept formation comme outil principal de la fonction RH et surtout la contribution de la formation dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. L'auteur résulte que l'objectif principale de la formation c'est de donner la chance au employés de se développer afin qu'ils puissent contribuer à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise. Selon lui l'outil crucial qui permet de réussir la réalisation d'un plan de formation c'est l'analyse des besoins en formation, l'analyse des besoins permet de mettre en place les formations adéquates avec les objectifs de l'entreprise, ici les managers ont un rôle important dans l'analyse de besoins en formation c'est à son tour de manager l'équipe qui récolte les besoins nécessaires.

JACQUELINE BARRAUD (2008) ou il a tenté de montrer comment la fonction ressources humaines pourras faire face aux différents mutations. A partir de l'onzième chapitre l'auteur à aborder le concept formation ainsi que le concept compétence en essayant de définir le rôle des compétences dans la formation, et de l'importance de la formation

comme métier principal de la fonction RH. L'auteur voit que l'analyse de travail est une étape nécessaire dans la définition du référentiel de la formation, selon lui la description et la détermination des compétences dépend de l'étude préalable des métiers de la fonction ressource humaine. Il a observé que les connaissances recueillis dans le terrain ne pourraient pas de recueillir des informations assez pertinentes que celle formulé par les salariés interrogés.

ALAIN MEIGNANT (2014) il tient à expliquer les différents méthodes et aspects qui participent à la mise en place de la politique de la formation dans une entreprise, ainsi qu'il a abordé des différentes parties du management de la formation. Selon lui la formation est un atout stratégique, c'est un moyen de transformation de l'information en ressources formatives, afin de résoudre les problèmes de l'entreprises et des salariés. Selon Meignant « *L'entreprise n'a pas de problèmes de formation. Elle a des problèmes que, peut-être, la formation peut contribuer à résoudre...* » (cité par Jean-Marie Peretti, 2013, P446)

Afin de répondre à notre problématique de recherche « comment évaluer un processus de formation » nous avons opté aussi pour une recherche documentaire qui porte sur le processus de la formation et son évaluation au sein de l'entreprise:

Selon la norme internationale ISO 10015 « Lignes directrices pour la formation » « *Un processus de formation systématique et planifié peut apporter une aide efficace à un organisme désireux d'améliorer ses capacités et d'atteindre ses objectifs dans le domaine de la qualité.* »

BELOUCIF HADJER (2017) à étudier dans son master l'évaluation de processus de formation, en mettant l'accent sur la problématique de l'application de la norme ISO 10015, en utilisant une méthodologie qualitative, elle a défini le processus de formation comme une succession de taches déjà planifié, réaliser par des acteur en utilisant des informations et du matériel en suivant des instructions sous forme de documents. Afin d'obtenir un résultat qui correspond à un objectif. La chercheuse a conclu que la référentielle compétence est un outil patrimonial pour la mise en place d'un processus de formation, un outil qui permet à l'entreprise si elle a suffisamment de compétences, elle a suggéré que ce

référentiel doit être un besoin dans l'identification des besoins en formation comme indiqué dans la norme, afin que l'entreprise puisse comparer entre les compétences existantes et les compétences requise.

Concernant l'évaluation, ALAIN MEIGNANT (2014), l'a présentée comme une comparaison des résultats à un référentiel déjà défini avant la formation (les objectifs souhaités). Selon lui l'intérêt de l'évaluation n'est pas toujours dans les résultats mais dans ce qui permet de l'expliquer.

CHRISTOPHE PARMENTIER (2008) il a expliqué les étapes d'élaboration de plan de formation ainsi que l'évaluation de la formation dans son dernier chapitre. Selon lui la formation professionnelle est une activité de service pour l'entreprise. Parmentier résulte que l'évaluation permet de bien déterminer les points forts et les points faibles des actions déjà réalisées afin de mettre en place des actions correctrices « *Évaluer est déjà lié à une faculté de discerner, reconnaître, différencier, distinguer, juger, apprécier, estimer ; encore en devenir, et nous sommes progressivement amenés de la sorte, à élaborer très tôt individuellement et collectivement des pratiques évaluatives.* » (Jacques Ardoino cité par Parmentier. C,2008), il a observé que l'évaluation participe à la bonne vérification des étapes du processus de formation que le message passe bien, et cela avant, pendant et après chaque action formation.

JONATHAN POTTIEZ (2013) il a démontré l'efficacité de l'évaluation de la formation à travers le modèle d'évaluation de Krikpatrick, le modèle qui évalue la formation à travers quatre niveaux (les réactions- les apprentissages- les comportements- les résultats). Pottiez a défini l'évaluation de la formation comme une mesure (qui veut dire l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs déjà fixés), une analyse (chercher à savoir ce qui a causé cet écart avec des analyses et des interprétations), une action (sur les paramètres et les éléments de la formation), et un jugement concernant la formation et ses effets. L'auteur a conclu que l'évaluation de la formation c'est le processus qui donne un sens à l'action formation, c'est un challenge que les responsables doivent relever. L'évaluation c'est le meilleur moyen pour gérer la formation et pour être mieux associés aux décisions stratégiques.

Section2 : le cadre conceptuel

Dans cette section, nous allons présenter les différents concepts et dimensions essentielles qui permettront d'encadrer l'objet de notre étude.

1- L'importance de la formation au sein de l'entreprise

La formation des employés joue un rôle très important dans l'entreprise, elle est considérée comme un axe sur lequel l'entreprise s'appuie afin d'améliorer les compétences des salariés, ainsi pour qu'elle puisse faire face aux mutations de son environnement.

Dans cette partie on tient à expliquer des généralités sur la formation tel que la politique de formation, le plan de formation, les objectifs de formation...etc.

1.1- Définition des concepts de base

Les concepts de bases sont les concepts clés qui sont liés à notre thématique de recherche.

1.1.1- La formation

- Définition 1

Selon le dictionnaire sociologie « *La notion de formation est polysémique, renvoie à l'ensemble des connaissances générales, technique aussi aux comportements, attitudes et dispositions qui permettent l'intégration dans une profession et plus. Généralement dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors un élément décisif des processus de socialisation* » (Ferroul Ghiles et al, 2004)

- Définition 2

Pour J.P CITEAN (1992) « *La formation est l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliquées par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leurs évolutions professionnelles* » (cité par Lamaouche.N, Menasri.K 2013/2014, p21)

De ces définitions, on déduit que la formation est un ensemble de méthodes, de techniques ou d'actions pédagogiques que l'entreprise offre à ces employés afin qu'ils développent leurs compétences en travail.

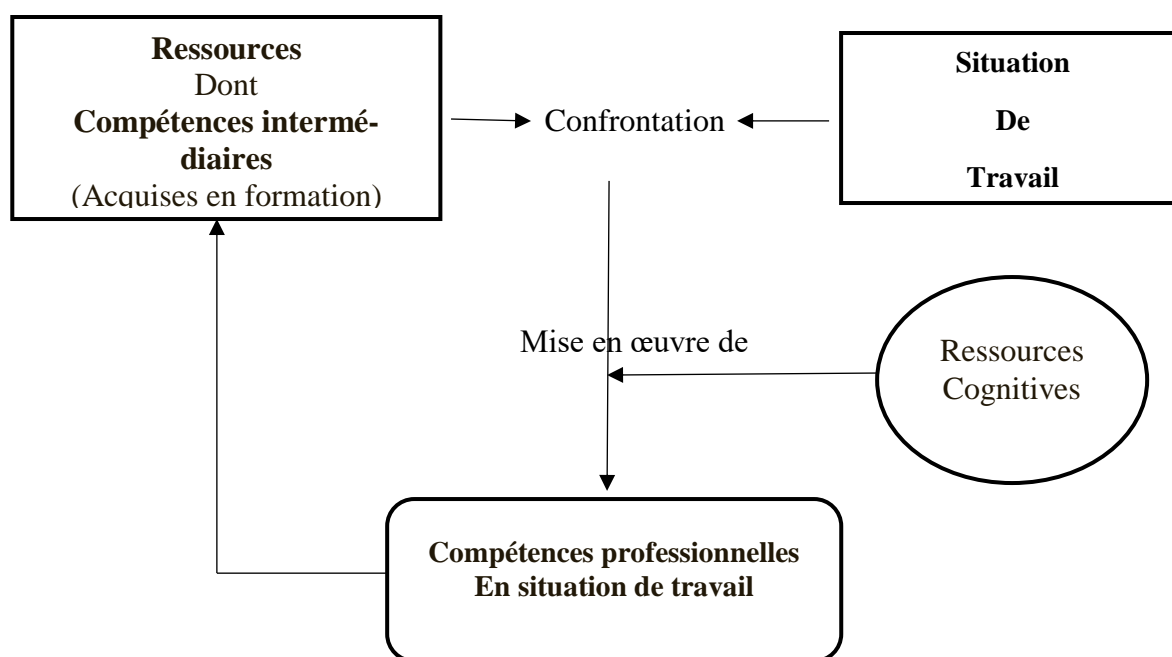
1.1.2- La compétence

Selon Alain Meignant « *Contrairement au savoir-faire de l'époque taylorienne, la compétence n'est pas la reproduction d'un acte maîtrisé, mais la capacité à mettre en œuvre une combinatoire spécifique devant un problème souvent inédit. Cette capacité combinatoire qui fonde la compétence permet de mobiliser immédiatement des savoirs théoriques,*

procéduraux, expérimentiels, empiriques, sociaux, cognitifs, pour trouver une réponse innovante à une situation qui n'a pu être entièrement prévue par les Bureaux d'Études. Cette capacité combinatoire est au cœur de la compétence. » Cité par (Jacqueline et al., 2008 p 208)

De ce fait, la compétence c'est la capacité et la possibilité qu'un individu possède afin qu'il puisse mobiliser des ressources pour but de résoudre des problèmes.

**Figure (1) : Processus d'acquisition
Des compétences professionnelles**



Source : la fonction ressources humaines (Jacqueline et al., 2008 p 234)

1.1.3- La connaissance

Les connaissances nécessaires à acquérir dans une formation sont :

- Des connaissances de base qui sont classées en référence à des corpus de savoir qu'on appelle ça dans la définition de programme de formation « métiers ».
- Des connaissances et des techniques « GRH » qui regroupent les savoirs nécessaires (méthodologique et technique) aux emplois de gestion des ressources humaines, ils sont classés en trois rubriques : risques sociaux, emploi, rémunération.
- Des connaissances à acquérir dans l'organisation au fur et à mesure de l'accroissement de la maîtrise de l'activité professionnelle lors de la prise de poste.

- Des qualités nécessaires pour réussir les emplois de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise, ils sont considérés comme déterminants dans la promotion et le recrutement des personnels des services ressources humaines.

1.2- Les types de la formation

Il existe cinq types de formation dans l'entreprise :

1.2.1- Formation adaptation

La formation d'adaptation vise à une bonne adaptation des employés à leurs postes de travail. Le but de chaque entreprise c'est d'améliorer ses résultats opérationnels tels que le développement de son chiffre d'affaire, et l'amélioration de la productivité.

L'entreprise atteint ces objectifs en basant sur l'augmentation des connaissances des employés en essayant d'améliorer leur capacité à résoudre les problèmes en appuyant sur la formation qui sert à développer des savoir-faire.

Cette formation est nécessaire d'être pratiquée dès l'entrée dans le poste (Adaptation initiale) et cela lorsque le système universitaire n'assure pas la compétence professionnelle souhaitée. Comme elle peut être pratiquée dans les années suivantes en prévoyons les mises à jours des pratiques ou un perfectionnement.

1.2.2- Formation liée à la gestion de l'emploi

La formation de ce type, suppose la nécessité de la présence de la gestion de l'emploi et des compétences au sein de l'entreprise.

Selon Soyer « *C'est la nouvelle structure qui nous fournit les besoins, lesquels peuvent être de deux natures :*

- *les besoins des personnes qui occuperont es nouveaux postes, dans la mesure où on n'a pas trouvé dans l'entreprise des personnes qualifiées pour les occuper directement.*
- *les besoins des personnes qui voient leur poste disparaître, dans la mesure où d'autres postes ne peuvent être tenus directement par ces personnes »(Faisandier & Soyer, 2007 245)*

Dans cette formation, l'apprenant fait face à une forte modification de son travail, de ce fait les formations mises en œuvre sont à une longue durée impliquant un apprentissage de l'utilisation de nouveaux outils et de nouvelles méthodes.

1.2.3- Formation outils intellectuels de base

Ce type de formations sont générales, elles permettront d'augmenter le niveau de connaissances personnel des employés. Nous pourrions considérer ce type comme liée à l'emploi vu qu'elles sont souvent utilisées avant d'engager les employés dans une formation du deuxième type (liée à l'emploi).

Ces formations nécessitent de longs durées, il est difficile pour l'entreprise d'investir dans des formations qui prennent beaucoup de temps (quatre année de formation).

1.2.4- Formation culture d'entreprise

C'est la direction qui définit ce genre de formations, pour but de partager une culture commune de l'organisation. Les inscriptions dans les actions de formations sont proposées aux employé sur la base de volontariat. Le manager n'a pas le pouvoir d'intervenir sur ce genre de formation car il ne peut pas s'opposer à la demande d'un collaborateur qui vise avoir une idée sur la culture de l'entreprise décidé par la direction.

1.2.5- Formation liée à un projet d'entreprise

Dans ce type de formation, l'entreprise lance des actions de formation pour but d'accompagner certains projets. Des projets comme la mise en œuvre de la charte, un lancement d'un projet par exemple.

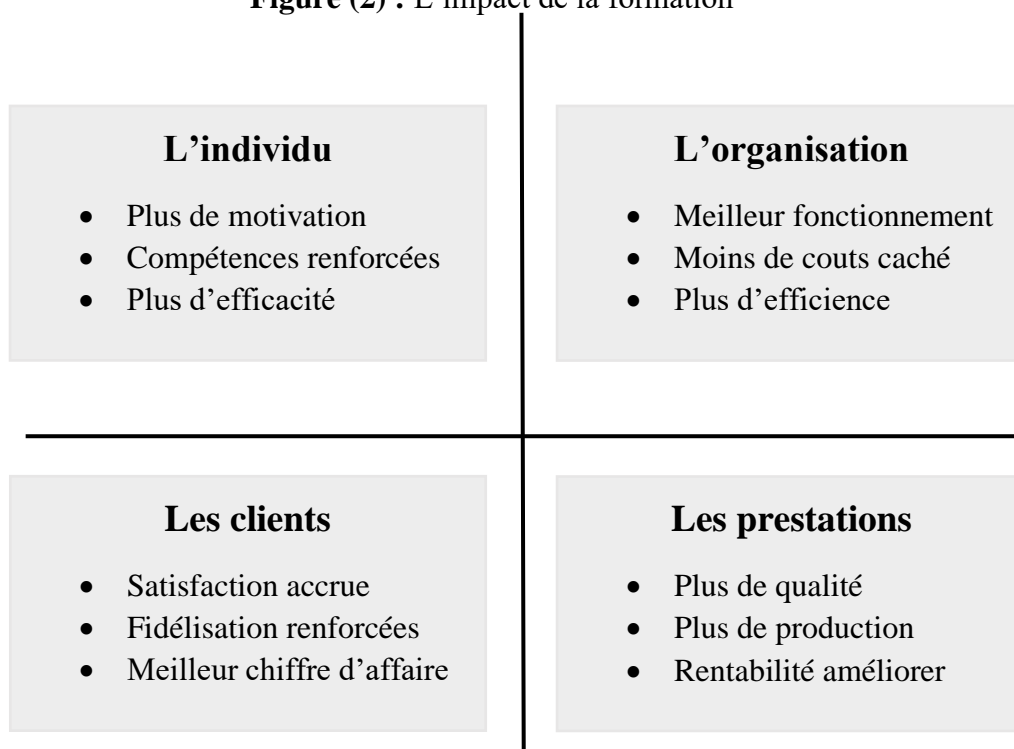
L'objectif de ces actions de formation c'est d'augmenter la synergie entre les acteurs afin qu'ils produisent le maximum d'efficacité. Pour ces opérations, l'entreprise cherche le mode de fonctionnement de la formation qui regroupe de plus grand nombre de personne qui ont un pouvoir de réussite d'un projet.

1.3- Les objectifs de la formation

- La motivation, satisfaction et intégration des employés dont le niveau d'ambition est élevé et modifié ce qui mène à des qualifications et améliorations au niveau de travail. Donc, la formation contribue à améliorer la carrière de l'entreprise.
- Améliorer la productivité de l'entreprise pour but de maintenir et d'améliorer compétitivité face à la concurrence.

- L'adaptation des employés face aux évolutions des techniques, des marchés, des modes d'organisation et des produits. Ces changements aboutissent à une dépréciation des qualifications antérieures telles que la modification des qualifications requises dans la plupart des professions, disparition d'emplois traditionnels.
- La formation participe à l'amélioration de l'image de soi des employés, elle aide les apprenants à prendre conscience de leur valeur et de leur efficacité personnelle.
- Améliorer les services fournis aux clients, et ainsi laisser une bonne image au client, ainsi fidéliser les clients et attirer d'autres clients
- Améliorer la performance de l'entreprise.
- Augmenter la compétitivité de l'organisation face aux institutions actives dans le même domaine

Figure (2) : L'impact de la formation



Source : (BACH, 2017)

1.4- La politique de la formation

Selon Meignant (2014) « *la politique d'une entreprise se caractérise par les choix qu'elle opère sur l'organisation de ses ressources et de ses moyens dans le but d'atteindre des objectifs visant à assurer, de manière durable, son efficacité économique, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel, et une relation positive avec son environnement* »

- Elle permet aux employés de s'adapter avec les changements que l'entreprise fait face et aux modifications dans l'environnement de travail.
- Permet d'assumer les changements et de déterminer des innovations à mettre en place afin d'assurer le développement de l'organisation.

Tableau (1) : Le processus d'élaboration de la politique de formation

La phase	La période
La phase de conception du plan	Mai de l'année n-1
La phase d'identification des besoins dans les différentes unités de l'entreprise	A partir de juin n-1
La phase d'analyse des besoins et prise de décision	Septembre n-1
Phase d'élaboration du budget prévisionnel et présentation du plan de formation	Octobre
La phase de présentation du plan au comité d'entreprise et bilan de l'année n	Novembre-décembre
La phase de mise à exécution	Janvier à décembre
La phase de bilan de mi-parcours	Avril-mai
La phase de bilan définitif	Novembre

Source : (Carradot, catherine, 2012)

Pour construire une politique de formation, la prise en compte de ses 7 facteurs est nécessaire:

- 1- La technologie.
- 2- Le marché et la concurrence.
- 3- Le management (l'animation hiérarchique)
- 4- L'état des ressources humaines.
- 5- La situation sociale.
- 6- L'environnement réglementaire.
- 7- L'organisation.

2- Le processus de la formation

Selon la norme ISO 10015 (ISO, 1999, P.2) « *Un processus de formation systématique et planifié peut apporter une aide efficace à un organisme désireux d'améliorer ses capacités et d'atteindre ses objectifs dans le domaine de la qualité.* »

2.1- Déterminer les responsabilités et les rôles des acteurs de formation : C'est la première étape du processus de formation, la détermination des rôles des acteurs est nécessaire avant de réaliser le processus.

Les acteurs principaux dans la formation sont :

2.1.1- La direction générale

La direction générale doit clarifier les objectifs de ce changement que la formation doit faciliter avec les responsables.

Donc, le directeur général doit :

- Décider la stratégie et la politique d'orientation.
- Arbitrer et valider les projets de formation.
- Décider sur les recommandations et les changements proposés.

2.1.2- La direction des ressources humaines (DRH)

La DRH est concernée par tous les niveaux du processus de la formation, elle doit assurer le relais des stratégies et politiques lors de la mise en place du plan d'action. Ce plan est pour but de répondre aux besoins de la direction pour le court et le moyen terme.

Les tâches de la direction des ressources humaines :

- C'est à cette direction de proposer le lancement de projet formation.
- Elle est informée de l'évaluation qualitative des actions de formation.
- Elle applique les décisions de la direction générale.

2.1.3- Le responsable hiérarchique : il doit

- Fournir des informations pour l'élaboration de plan d'action ressources humaines de l'entreprise.
- Etudier les demandes, les priorités et les besoins.
- Déterminer les objectifs.
- Décider qui participe à l'action formation.

2.1.4- Le responsable emploi formation : ses tâches

- Déterminer les priorités.
- Rédiger le plan formation.
- Valider le cahier des charges.
- Effectuer des appels d'offres et il participe au lancement de la formation.
- Analyser les documents d'évaluation.

2.1.5- Les formés : les tâches des formés sont

- Ils participent à la réflexion sur les besoins personnalisés en formations.
- Mettre en œuvre et consulter les recommandations décidées.
- Participer à l'évaluation des performances de la formation.

2.1.6- Les formateurs : leurs tâches sont

- Répondre à l'appel d'offre.
- Animer le stage et proposer des supports d'évaluation qualitative.

2.2- L'identification des besoins en formation

C'est la phase la plus importante dans le processus de la formation. La détermination des besoins c'est chercher des objectifs à atteindre ou des problèmes à résoudre, elle permet à l'entreprise d'améliorer ces résultats.

Le besoin en formation c'est l'écart entre ce qu'existe (situation actuelle) et ce qu'on veut atteindre (situation souhaitée), c'est le manque ou l'absence de compétences qui cause cet écart.

Figure (3) : L'écart en compétence



Source : (tessier, 2013)

2.2.1- Les types de besoins de formation

Selon Soyer il existe 3 types de besoins :

- **Les besoins personnels** : C'est le cas d'un employé qui fait face à un problème, ou il souhaite atteindre un objectif dans sa vie à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation direct avec l'entreprise (son poste), il pense que la formation va l'aider.
- **Les besoins individuels** : C'est les besoins (un problème ou un objectif à atteindre) qui concernent qu'un seul individu dans le cadre du poste qu'il occupe actuellement à l'entreprise en accord avec les responsables de l'entreprise. Dans ce cas, il s'agit d'une formation sur l'initiative de l'entreprise.
- **Les besoins collectifs** : c'est besoins concernent un groupe d'employé, par exemple : tous les salariés d'un statuts spécifié... dans ce cas il s'agit aussi d'une formation sur l'initiative de l'entreprise.

2.2.2- Les moyens d'identification des besoins en formation

- **L'entrevue individuels** : C'est bénéfique, ça permet aux gestionnaires de la formation de mieux connaître les besoins particuliers des employés et de détecter les comportements acceptés dans l'entreprise.

- **Observation et écoute** : Les gestionnaires doivent avoir une idée et connaître les responsabilités des salariés en écoutant leurs recommandations et commentaires et en les observant travailler. Ce moyen permet au gestionnaire d'avoir une vue globale de la situation et les améliorations à faire.
- **Groupe de discussion** : le gestionnaire demande le partage des opinions. Il doit structurer cette rencontre selon un ordre du jour adéquat. L'animateur de cette rencontre doit être neutre afin que les employés aient le même droit de parole.
- **L'évaluation de rendement** : Cette activité fait partie du cycle de vie des ressources humaines, elle permet de détecter les besoins en formation en fonction des indicateurs de performance (KPI) et des attentes qui sont liée au poste.

2.3- L'élaboration et la mise en œuvre du plan de formation

Le plan de la formation est un plan annuel qui est pour but de traduire les choix de la politique de formation en termes d'actions de formations.

Il vaut mieux avoir un plan à long terme avec une période plus longue qu'un an afin d'éviter un pilotage à court terme car se limiter à un an seulement peut causer des obstacles a une action qui est à une longue durée au sein de l'entreprise.

Le plan de formation contient les éléments suivants :

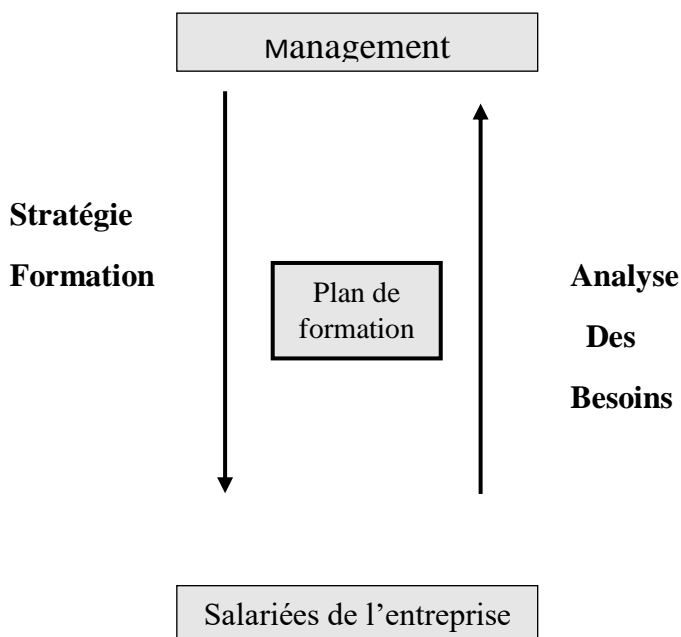
- Les objectifs.
- Les priorités.
- Le contenu.
- La pédagogie.
- La durée, le calendrier.
- Le budget.
- Les catégories de bénéficiaires.

Le plan de formation de l'entreprise est à la croisée de deux logiques :

- Une logique *top down*, ou descendante, construite à partir des orientations définies par le management opérationnel.
- Une logique *bottom up*, ou ascendante, élaborée à partir du recueil des besoins individuels des salariés. (Christophe, 2012, P.151)

Le plan de la formation se situe quelque part à la croisée de ces deux logiques. Son point d'ancrage est défini par le dialogue social de l'entreprise, suivant le schéma suivant :

Figure (4) : La position du plan de la formation dans l'entreprise



Source : (Christophe, 2012, P 151)

Réaliser un plan de formation nécessite une démarche en plusieurs étapes :

- **L'élaboration du plan de formation**

Après avoir collecter les informations et détecter les besoins nécessaires, le responsable de la formation va pouvoir enfin formaliser et concevoir le plan de la formation avant sa mise en œuvre.

Cette étape porte sur le lien entre ce qui est souhaité et ce qui peut être réalisé. A cette phase, le responsable de la formation utilise des outils précis tel que le cahier de charge et le référencier des compétences.

- **La réalisation du plan de formation**

Dans cette étape, le responsable de la formation se permet d'assurer le pilotage et l'animation de plan de formation, ainsi qu'il est obligé d'assurer le suivi des actions de formation et le suivi des stagiaires, et principalement aux tutorats entre les salariés en formation et l'entreprise.

Donc, le responsable de la formation c'est lui le médiateur entre les salariés en formation et l'entreprise et l'organisme de formation, il faut qu'il ait relation avec le service de comptabilité aussi afin qu'il puisse contrôler les dépenses de formation en pilotant le budget de formation.

- **L'évaluation du plan de formation**

L'évaluation du plan de formation est une étape nécessaire afin de valoriser l'accompagnement socioprofessionnelle de l'entreprise.

L'évaluation du plan de formation devient une source d'informations qui complète l'étape d'analyse des besoins.

2.4- Le suivi de la formation

Le suivi de la formation se réalise en deux manière :

- **Le suivi comptable** : C'est un suivi budgétaire, il s'agit de suivre et de contrôler les différents engagements financiers qui sont répartis comme suit :
 - Les charges sociales et les salaires qui sont versés au stagiaires durant l'action formation.
 - La rémunération des formateurs et des gens qui ont participer à l'élaboration de contrôle.
 - Les dépenses de matériel.
- **Le suivi administratif** : Il consiste à suivre la gestion prévisionnelle de la formation avec les différentes parties de l'entreprise. Dans ce suivi, le responsable doit réaliser et préparer certains nombres de documents tel que : les comptes rendues d'évaluation, convocation, convention de stage.

2.5- L'évaluation de processus de formation

C'est la dernière étape du processus de formation, elle consiste à déterminer la valeur du programme formation afin que l'entreprise puisse savoir s'il y a des écarts entre la situation prévue et la situation obtenue.

Cette dernière étape de processus de formation va être plus détaillée dans la partie suivante.

3- L'évaluation de la formation au sein de l'entreprise

3.1- La définition de l'évaluation

Marc Dennery (2005) 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 » cité par (Christophe Parmentier, 2012, P.197)

3.2- Les types d'évaluation

- **L'évaluation à froid**

Cette évaluation est réalisée après la formation, elle doit être séparée d'environ 6 mois ou plus de l'achèvement de la formation. Afin que les formés puissent mettre en application ce qu'ils ont appris (leur acquis) de la formation.

Cette évaluation a pour but d'évaluer les acquis de la formation et d'évaluer l'impact de la formation sur les résultats de la société.

- **L'évaluation à chaud**

Cette évaluation est la plus utilisée par les entreprises car elle est peu coûteuse, elle se réalise juste à la fin de la session de formation ou bien 24h ou 48h maximum après la session.

Elle permet d'évaluer la satisfaction des apprenants sur, la pédagogie, le matériel, l'atteinte des objectifs, le cadre, la qualité du programme...

3.3- Les objectifs de l'évaluation

La première étape à réaliser dans le projet formation c'est de chercher à savoir « pour quoi on évalue ? » « Pour quoi évaluer si la formation est efficace ou pas ? ».

Déterminer les objectifs de la formation c'est l'étape la plus importante « *la réflexion préalable sur le pourquoi de l'évaluation est importante car elle est la première partie d'un argumentaire destiné à convaincre les dirigeants et les managers opérationnels de la nécessité d'évaluer l'efficacité d'une formation.* »(Pottiez & Meignant, 2013)

Pour définir ces objectifs, les acteurs de la formation doivent se réunir et suivre les étapes suivantes :

- 1- Il faut qu'ils discutent et qu'ils déterminent la façon dont ils souhaitent utiliser les résultats d'évaluation
- 2- Formuler l'énoncé des objectifs
- 3- Examiner cet énoncé et voir s'il est clair et facile à comprendre par les managers et les employés afin de réaliser les corrections nécessaires.

Le responsable de la formation doit ne pas viser des objectifs trop élevés, pour éviter de se disperser. Il doit se concentrer sur trois à quatre objectifs.

Selon Jonathan POTTIEZ (2013, p.179-180) il existe dix objectifs fréquents en évaluation des formations :

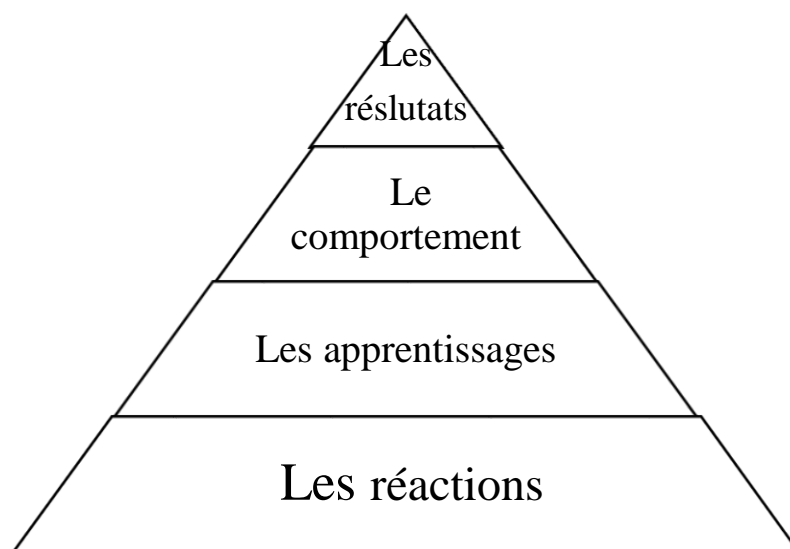
1. Améliorer l'efficacité de la formation.
2. Démontrer la valeur de la formation.
3. Afin de justifier le budget de la formation et prouver le sérieux d'une formation.
4. Montrer l'impact d'une formation sur les résultats de l'entreprise.
5. Optimiser les processus de formation.
6. Pour clarifier la responsabilité de chaque employé.
7. Optimiser les achats de formation.
8. Valoriser la fonction formation au sein de l'entreprise.
9. Répondre aux exigences légales.
10. Pour certifier les connaissances acquises par l'apprenant.

3.4- Les modèles d'évaluation

Afin qu'on puisse évaluer une formation efficacement, il est nécessaire de suivre un modèle qui indique les résultats attendue d'une formation, un modèle qui nous permet de voir clairement ce qu'on peut améliorer dans une formation.

La littérature est remplie de différents modèle d'évaluation, Mais le plus populaire et le plus efficace est celui de DONALD KIRKPATRICK, son modèle s'articule autour de quatre niveaux d'évaluation illustrés comme suivant :

Figure (5) : Le modèle d'évaluation de KrickPATRIC



Source : <https://www.capitecorpus.com/pedagogie-evalformation/le-modele-kirkpatrick>

3. Niveau 1 : L'évaluation des réactions

Dans ce niveau, il s'agit d'évaluer si les apprenants sont satisfaits de la formation et s'ils ont pris du plaisir à suivre, on peut dire que ce modèle permet au responsables d'évaluer le niveau de satisfaction des apprenants ainsi que leur degré d'engagement/de motivation et surtout le degré de pertinence de la formation.

➤ **L'utilité de l'évaluation des réactions**

Elle permet d'améliorer la qualité de formation, Cette évaluation permet au responsables de formation de prendre les décisions qui conviennent, selon le degré de satisfaction des apprenants.

Le responsable pourra prendre de différentes décisions, notamment :

- Poursuivre ou arrêter la formation.
- Modifier toute la formation ou une partie seulement.
- Etablir le contenu du plan de l'année suivante.

Ainsi qu'elle permet d'améliorer le processus de formation en évaluant les dysfonctionnements en amont et en aval.

4. **Niveau 2 : L'évaluation des apprentissages**

L'évaluation des apprentissages consiste principalement à évaluer les acquis de la formation, ces acquis permet aux apprenants d'adopter de nouveaux comportement professionnelle.

Krikpatrick propose aussi de faire intégrer dans cette évaluation la confiance des apprenants, en vue de transférer le savoir qu'ils ont appris lors de la formation. L'apprenant faut qu'il ait confiance en lui-même et à sa capacité de réussir, afin qu'il soit motivé à transférer les acquis de sa formation.

▪ **Le choix de protocole d'évaluation des apprentissages**

Le choix de protocole d'évaluation dépend de la forme que prendra l'évaluation des apprentissages

➤ **Forme n°1 : évaluation sommative**

Il s'agit d'évaluer les apprentissages à l'aide d'un bilan général intervenant après la formation ou après la fin de chaque séance de formation afin de pouvoir vérifier les acquis de celle-ci.

➤ **Forme n°2 : évaluation normative**

Cette forme d'évaluation situe les apprenants l'un par rapport aux autres ou elle se permettra de comparer la performance des apprenants à celle des autres groupes à l'aide des critères pour savoir si l'apprenant est capable de passer aux apprentissages ultérieurs après avoir atteint ces objectifs.

L'utilité de cette évaluation c'est de vérifier s'il y'a bien eu un apprentissage (c'est le minimum qu'on peut attendre d'une formation).

➤ **Forme n°3 : évaluation formative**

Cette évaluation est partielle, elle se déroule au même temps de l'apprentissage ou après chaque séance de formation, elle porte sur l'évaluation a des étapes significatives de la formation en permettant les apprenants de s'autoévaluer en situant leurs progressions par rapport aux objectifs de la formation. Les apprenants pourront aussi modifier leur choix de formation.

Concernant le formateur, cette évaluation lui permet d'identifier ce qui a été acquis et les difficultés rencontrées. Donc l'évaluation aide à détecter les problèmes et à trouver des solutions et à améliorer l'efficacité de la formation.

5. Niveau 3 : L'évaluation des comportements

Cette évaluation porte sur les changements qui vont apparaitre après la formation dans le poste de travail. Ce niveau d'évaluation permet d'analyser ou d'évaluer le niveau de transfert des connaissances ou des acquis au poste de travail. C'est essayer de savoir dans quelle mesure les apprenants utilisent leurs acquis en situation de travail.

L'évaluation des comportements est très importante, car c'est à partir de ce niveau l'apprenant commence à partager les acquis et ses compétences avec l'organisation.

Aussi, parce que cette évaluation permet aux responsables d'agir afin d'améliorer le niveau de transfert des acquis au sein de l'entreprise et de savoir les raisons pour lesquels les comportements attendus ne sont pas mise en œuvre.

En ce qui concerne le moment d'évaluation, elle a lieu plusieurs semaines ou mois après la formation (à froid), cela dépend de deux facteurs:

- La nature des compétences acquis : l'utilisation des compétences technique sera rapidement observable que celle de compétences comportementale.
- Le délai nécessaire pour que l'apprenant applique ce qu'il a appris : l'apprenant doit avoir rapidement des occasions pour appliquer ce qu'il a appris, donc la formation soit donnée au moment où il pourra en avoir réellement.

6. Niveau 4 : L'évaluation des résultats

Ce niveau d'évaluation s'intéresse à l'effet de la formation sur les résultats de l'organisation.

Avant de lancer la formation les commanditaires formulent avec les responsables de la formation des objectifs de résultats, donc dans cette étape il convient de collecter des données qui permettront de confirmer que les résultats sont en train d'évoluer dans le sens espéré.

« Pour s'assurer de l'atteinte des objectifs, il est donc nécessaire de disposer de données antérieures et postérieures de la formation. » (Pottiez & Meignant, 2013, P.160)

L'évaluation dans ce niveau consiste en une comparaison avant et après la formation, à l'aide des indicateurs de résultats retenus, ces indicateurs représentent l'outil d'évaluation de ce niveau, vu que les commanditaires ont fixé les objectifs de résultats basés sur ce qu'ils connaissent, donc il est logique que ces indicateurs servent à piloter leur activité. Il est souhaitable d'utiliser les indicateurs qui existent déjà au lieu d'en créer d'autres, les existants seront mieux acceptés vu qu'ils sont déjà utilisés ainsi pour ne pas faire augmenter le coût d'évaluation.

En amont de la formation, les commanditaires sont les seuls à pouvoir déterminer les indicateurs des résultats et ce n'est pas aux responsables de formation de déterminer après la formation les indicateurs qui vont être utilisés.

« Selon Kirkpatrick, il existe un lien de causalité entre ces quatre niveaux. Cela signifie que, la satisfaction aura une influence positive sur l'apprentissage, l'apprentissage sur le transfert, etc. C'est ce que l'on appelle la valeur prédictive d'un modèle. » (Roussel, 2011, P.124)

3.5- Le risque d'évaluation

L'évaluation de la formation peut déranger les acteurs de la formation (les formateurs, les managers, les responsables de la direction...).

Les acteurs n'ont pas nécessairement l'intérêt que les formations soient évaluées ou pas, ceci peut causer des comportements de résistance de leur part.

- **Les formateurs** qui ne veulent pas que leur connaissances et compétences soient remises en cause.
- Concernant **les managers**, vu qu'ils ne sont pas impliqués dans la formation, ils ne souhaitent pas que ce manque d'implication soit mis au grand jour.

Ainsi qu'ils ne souhaitent pas être jugés coupables de l'échoue d'une formation.

- **Les responsables de la formation** peuvent être culpabilisé de la mauvaise prise de décision de gestion.

Finalement, on peut dire que la fonction formation peut emmener à tout perdre à ne rien gagner dans l'évaluation de la formation « *ceci est autant plus vrais si la formation bénéficie d'un intérêt certain dans l'entreprise et que ses apports sont reconnus. Autrement dit : pas de nouvelles, bonnes nouvelles !* » (Pottiez & Meignant, 2013,P.26)

Après avoir présenté notre revue de littérature à travers les approches de plusieurs auteurs ainsi que nous avons élaborer notre cadre conceptuel qui est riche de définitions et concepts, nous passerons à la présentation de notre cadre méthodologique ainsi que la présentation de notre organisme d'accueil.

**CHAPITRE III : CADRE
METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE
ORGANISATIONNEL**

Section 1 : Cadre méthodologique

Dans cette section nous allons présenter le paradigme épistémologie dans lequel s'inscrit notre étude ainsi que l'approche méthodologique utilisée pour réaliser notre étude, les outils de collecte de données, les instruments d'analyses de données adoptées pour atteindre nos objectifs de recherche.

1- Le paradigme épistémologie

« *L'épistémologie désigne l'étude critique des principes, des hypothèses et des résultats de diverses sciences, destiné à déterminer leurs origines logiques, leurs valeurs et leurs portées objectives* » (Chabani & Ouacherine, s. d.) ce dernier se compose de deux types de paradigmes : un paradigme constructiviste et un paradigme positiviste.

Notre travail de recherche puise ses fondements dans un cadre épistémologique de type constructiviste « *Selon le paradigme constructiviste, il n'existe pas une réalité qu'il serait possible d'appréhender, même de manière imparfaite, mais des réalités multiples, qui sont le produit de constructions mentales individuelles ou collectives et qui sont susceptibles d'évoluer au cours du temps* » (Aissa, s. d.)

De ce fait, notre étude est basée sur des interventions sur terrain afin qu'on puisse construire notre idée et d'être en interaction avec le personnel de l'entreprise pour but d'avoir des données fiables, « *Dans le constructiviste, la réalité est dépendante à travers l'individuel, il faut interpréter pour comprendre* » (Aissa, 2011, P.14), et aussi pour savoir comment Ooredoo évalue son processus de formation.

2- La démarche méthodologique

La démarche méthodologique c'est « *la manière de cheminer, de marcher, de progresser vers un but, de décrire les principes fondamentaux à mettre en œuvre dans le travail de recherche.* » (N'Da, 2015)

Afin qu'on puisse répondre à notre problématique de recherche et les sous questions qui en découlent, nous avons opté pour une méthode qualitative avec une démarche inductive pour la raison que cette recherche nécessite le déplacement sur terrain pour faire des interprétations et collecter le maximum d'informations.

Selon PAUL N'DA « *Dans la recherche qualitative, le chercheur part de l'expérience (la sienne ou celle des autres), relève des situations typiques d'un phénomène à étudier, les analyse pour les comprendre (produire les sens), en tire si possible les concepts constitutifs et formule une théorie enracinée* » (N'Da, 2015, P.22)

Dans notre cas, nous allons devoir utiliser cette méthode a fin qu'on puisse étudier l'évaluation de la formation pour la raison que cette méthode a pour objectif de chercher à comprendre un phénomène à travers l'évaluation des performances des personnes sur terrain.

3- Les outils de collecte de données

La collecte des données vise à décrire qu'est-ce qu'un phénomène pertinent signifie, elle sert à explorer la perspective des participants et à découvrir les différentes réalités en contexte du phénomène étudié.

Il existe de différents outils de collecte de données dans la recherche qualitative, dans notre cas nous avons basé sur : La recherche documentaire, l'observation et les entretiens.

3.1- La recherche documentaire

Dans notre travail de recherche, la recherche documentaire représente la première source à travers l'exploitation des documents tel que les thèses, les articles, les livres et les sites web, à travers les moteurs de recherche web et la bibliothèque de notre école et autres à travers les documents internes collectés dans le lieu de stage en rapport avec notre sujet de recherche qui est l'évaluation de processus de formation.

3.2- L'observation

« *L'observation constitue une méthode de collecte de données utile dans une recherche descriptive interprétative. Elle permet d'enrichir la description en documentant, par exemple, le contexte et les actions des personnes* »(CORBIERE & LARIVIERE, 2014)

Notre observation a commencé depuis notre entrée sur terrain, c'est la participation aux activités d'Ooredoo, et au fonctionnement de la direction de formation au sein de l'entreprise, en observant aussi les relations et les liens entre les employés et les interactions entre les différentes directions sur le lieu de travail.

Notre observation a été suivie par la prise de notes et des commentaires sur l'action.

3.3- Les entretiens

Selon Pinto et Grawitz (1969) « *l'entretien est un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé* ». *C'est une discussion orientée, un « procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés »* cité par (Aktouf, 2006, p. 87)

L'objet de notre étude porte sur l'évaluation de chaque étape du processus de la formation donc, la nature de notre thème nécessite une élaboration d'un guide d'entretien qui donne la liberté aux interviewés, ainsi qu'il est orienté par des axes précis qui seront présentés dans un guide d'entretien déjà préparé. (ANNEXE - A)

Il existe trois types d'entretien : entretien-directif, entretien semi-directif, et entretien libre.

En s'inspirant de l'étude de Perez.C (2014) dans son article intitulé « le pouvoir d'agir des salariés au prisme de la formation » nous avons opté pour le type d'entretien semi-directif « *l'entretien n'est pas complètement libre et pas dirigé non plus, mener par un nombre de questions établies par un guide d'entretien qui permet de recueillir des informations nécessaires ainsi les questions ne sont pas posées obligatoirement dans l'ordre. Cependant, le chercheur est souple avec l'interviewé dans le but que ce dernier parle librement* » (N'Da, 2015, p 144)

Ainsi que ce type d'entretien (semi-directif) nous permet rendre nos questions plus pertinentes en donnant la liberté aux interviewés de répondre, orienter par le guide d'entretien en restant sur notre thématique.

- **Le guide d'entretien**

Le guide d'entretien utilisé pour mener notre enquête auprès des chargés de la formation et le responsable des ressources humaines couvrait plusieurs dimensions de la formation :

- 1- La politique de la formation.
- 2- La nécessité de la formation pour l'entreprise.
- 3- L'identification et l'analyse des besoins en formation.
- 4- L'élaboration du plan de la formation.
- 5- L'évaluation des résultats de la formation.

4- Le choix de l'échantillon et l'unité d'analyse

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi d'interviewer des personnes qui sont liées avec l'objet de notre étude, A partir des travaux de (Denis Amblard, 2015) nous avons ciblé un groupe qui se constitue de 5 personnes chargés de la formation et le directeur des ressources humaines. Ces personnes sont liées d'une façon direct ou indirect avec l'élaboration et le suivi du processus de la formation, donc ils sont les mieux placés afin de nous fournir des informations fiables.

Tableau (2) : Les personnes interviewées

	Genre	Fonction	Expérience	Durée de l'entretien
N° 1	Homme	Directeur des ressources humaines	8ans	30min
N°2	Femme	Senior spécialiste formation	5 ans	40 min
N°3	Femme	Chef de service de la formation	15ans	42min
N°4	Femme	Spécialiste formation	6ans	26 min
N°5	Femme	Spécialiste formation	2 ans	35min

Source : élaborer par nos propres soins

Notre étude traite l'évaluation et le suivi de chaque étape du processus de la formation. Nous avons choisi des employés qui sont liée avec le processus de la formation au sein de l'entreprise. Notre unité d'analyse concerne l'entreprise Ooredoo en général, mais l'unité choisi est le département des ressources humaines plus précisément la direction de la formation qui consiste à superviser le processus de la formation dans sa globalité et ça mise en œuvre au sein de l'entreprise.

5- Les outils d'analyse de données

« L'analyse de contenu est une technique d'étude détaillée des contenus de documents. Elle a pour rôle d'en dégager les significations, associations, intentions... non directement perceptibles à la simple lecture des documents (le terme document doit être pris au sens très large du terme, allant du texte au microfilm en passant par la bande magnétique...). Tout chercheur en sciences sociales y aura recours à un moment ou à un autre de son travail. » (Omar AKTOUF, 1987, P 111)

L'analyse de contenu regroupe de différentes méthodes, ces méthodes suivent les mêmes étapes ils différent en méthode d'analyse des résultats utilisés et en unité de codage choisi (Thiétart, R., A et al., 2014, p. 553).

Figure (6) : Les trois étapes pour analyser les données qualitatives



Source : (Thiétart, R., A et al., 2014, p. 553)

- **Préparation des données**

C'est la retranscription des données, cette étape est très importante elle vient juste après l'enregistrement de l'entretien. La retranscription des données veut dire réécrire les réponses de l'entretien dans leurs intégralités.

Dans notre cas nous avons retranscrit (réécrit) les entretiens effectués mot par mot dans des fichiers Word spéciaux pour chaque entretien.

- **L'exploitation du matériel**

Cette étape vient juste après avoir retranscrit tous les entretiens, il s'agit d'affecter les entretiens à des catégories ensuite les coder afin qu'on puisse identifier le contenu de chaque extrait.

Le codage des données c'est le processus qui « *consiste à découper le contenu d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche. Ce processus nécessite deux étapes : la définition des unités d'analyse d'une part, et la catégorisation d'autre part* » Thiétart, R. A. et al. 2014, p. 555)

Selon (Andreani et al., 2015) il existe deux types de codage qui seront présentés dans le tableau suivant :

Tableau (3) : La différence entre le codage ouvert et le codage fermé

Codage ouvert	Codage fermé
Lire les données ligne par ligne afin de les généraliser	Lire les données ligne par ligne et les coder en terme d'hypothèse de recherche
Chercher les ensembles similaires, comparaison et classement	Etablir a priori les variables à expliquer et les variables explicatives
Coder les principales dimensions et faire un codage sélectif des idées	Coder les indicateurs de recherche

Source : ANDREANI & CONCHON (2015)

Dans notre étude, nous avons opté pour le codage ouvert car l'analyse des résultats se fait à partir de la retranscription des entretiens.

Le processus du codage des données se compose en trois étapes :

- 1- **Le codage ouvert** : C'est la première étape du processus du codage, le codage ouvert consiste d'abord à lire la retranscription de l'entretien ligne par ligne afin de pouvoir générer des concepts et les étiqueter sous formes de fragments (codes) qui nous indiquent le thème principal
- 2- **Le codage axial** : cette étape consiste à faire une comparaison entre les codes que nous avons étiqueter dans le codage ouvert et sélectionner un code général qui les englobe tous.
- 3- **Le codage sélectif** : ici, il s'agit de prendre les catégories principales qui ont été réalisées dans l'étape suivante et construire une théorie en utilisant tous les codes trouvés et déterminer la connexion qui existe entre elles.

- **Le traitement des résultats**

Selon (Andreani et al 2005), le traitement peut être mené d'un point de vue sémantique, cela veut dire que l'étude de toutes les réponses des entretiens se réalise sans avoir recours à un logiciel spécial. Plusieurs professionnels et chercheurs ont opté pour cette méthode de traitement (traitement sémantique).

Le tableau suivant montre la différence entre le traitement sémantique et le traitement statistique des données :

Tableau (4) : La différence entre le traitement sémantique et le traitement statistique

Traitement statistique	Traitement sémantique
Un traitement informatique des données	Un traitement manuel des données
Analyse statistique des phrases et des mots	Analyse empirique des mots et idées et leurs significations

Source : ANDREANI & CONCHON (2015)

Dans notre cas, nous avons opté pour le traitement sémantique des données c'est-à-dire traiter les données sans utiliser un logiciel.

Section 2 : Contexte organisationnel

1- La présentation de l'entreprise

Ooredoo est une compagnie internationale leader des télécommunications qui fournit aux entreprises et aux particuliers des services de téléphonie mobile adaptés à leurs besoins à travers les marchés du Moyen Orient, d'Afrique du Nord et du Sud-Est asiatique. Ooredoo est présent dans les marchés tels que le Qatar, le Koweït, le Sultanat d'Oman, l'Algérie, la Tunisie, l'Irak, la Palestine, les Maldives et l'Indonésie.

L'entreprise mère est Ooredoo Q.S.C, dont les actions sont cotées à la Bourse du Qatar « Qatar Exchange » et à la Bourse d'Abou Dhabi, « Abu Dhabi Securities Exchange ».

1.1- La présentation de la filiale d'Algérie


Ooredoo est le troisième opérateur de téléphonie mobile en Algérie. C'est la marque commerciale mobile de Wataniya Télécom Algérie.

Wataniya Télécom Algérie est le premier opérateur multimédia en Algérie. Il a obtenu une licence de desserte nationale de services de téléphonie mobile le 2 décembre 2003.

2- Bref historique de l'entreprise

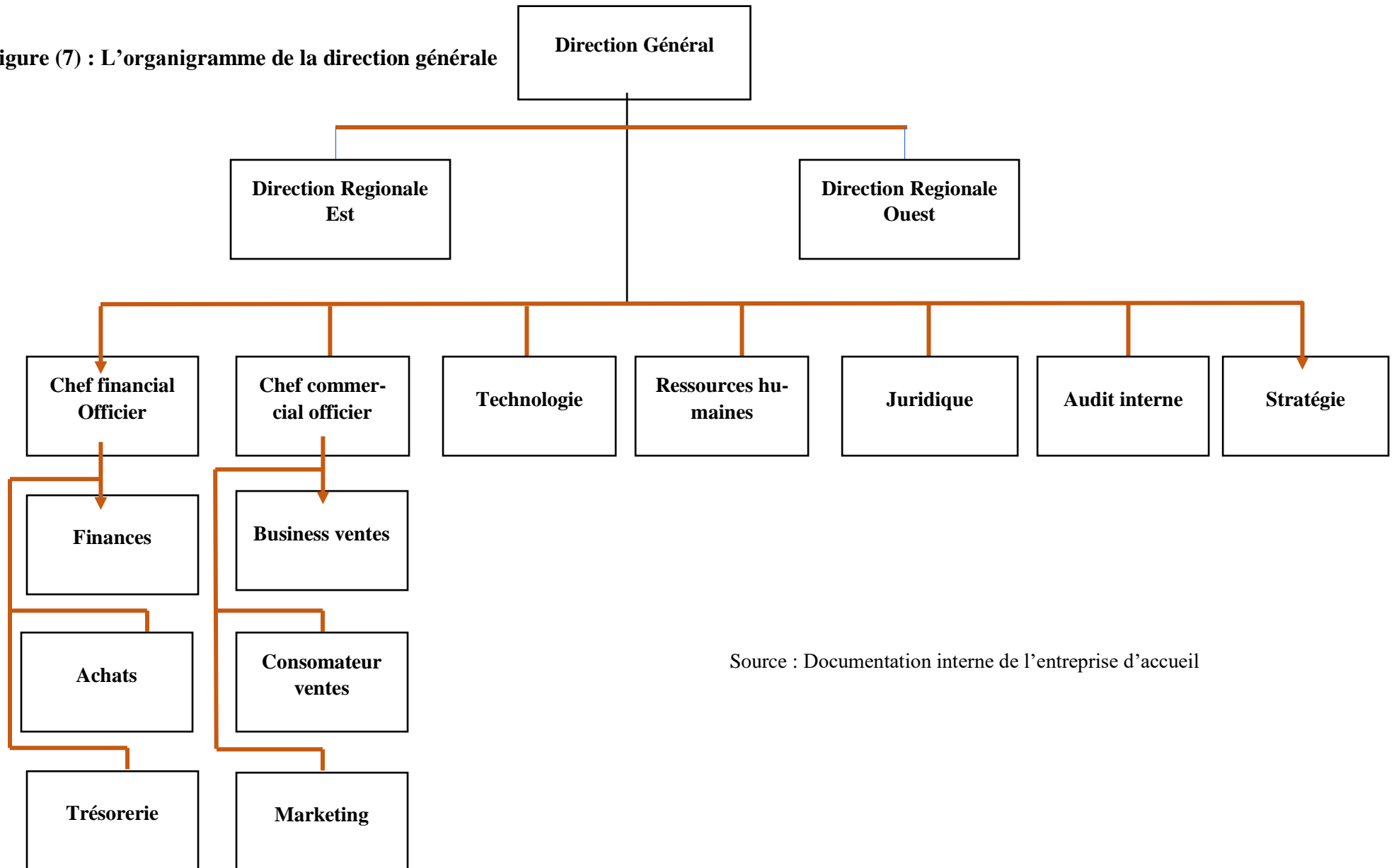
- Le 2 décembre 2003 : Ooredoo a obtenu une licence de desserte nationale de services de téléphonie mobile.
- Le 25 août 2004, WTA procède au lancement de sa marque Nedjma.
- Aussitôt, Nedjma couvrait tout le territoire algérien à partir de la fin de 2005.
- Propriété de Koweït Projects Compagny (KIPCO), Wataniya Télécom a été fondée en 1999.
- En mars 2007, le groupe KIPCO à réaliser une transaction avec le groupe Qatar Telecom (Qtel), à partir de cette date il est devenu l'actionnaire majoritaire de Wataniya Télécom.
- Qtel a été fondée en 1949 et il est devenue le principal fournisseur de services télécoms à Qatar.
- Le 21 novembre 2013 Nedjma est devenue Ooredoo.
- Le 13 décembre 2013, Ooredoo (Nedjma) lance son réseau de téléphonie mobile de 3^{ème} génération.

Tableau (5) : Fiche technique de l'entreprise

Nom de l'entreprise	Wataniya Télécom Algérie (Ooredoo)
Forme juridique	Société par actions (SPA)
Date de Création	25 aout 2004
Capital social	43.067.455.185.00 DA
Effectifs	2800 salariés
Principaux produits	Téléphonie Mobile 3G++ / LTE 4G / Push to talk Téléphones portables
Secteur d'activités	Opérateur de télécommunications
Slogan de l'entreprise	« Ooredoo Dima Meakoum »
Le logo de l'entreprise	

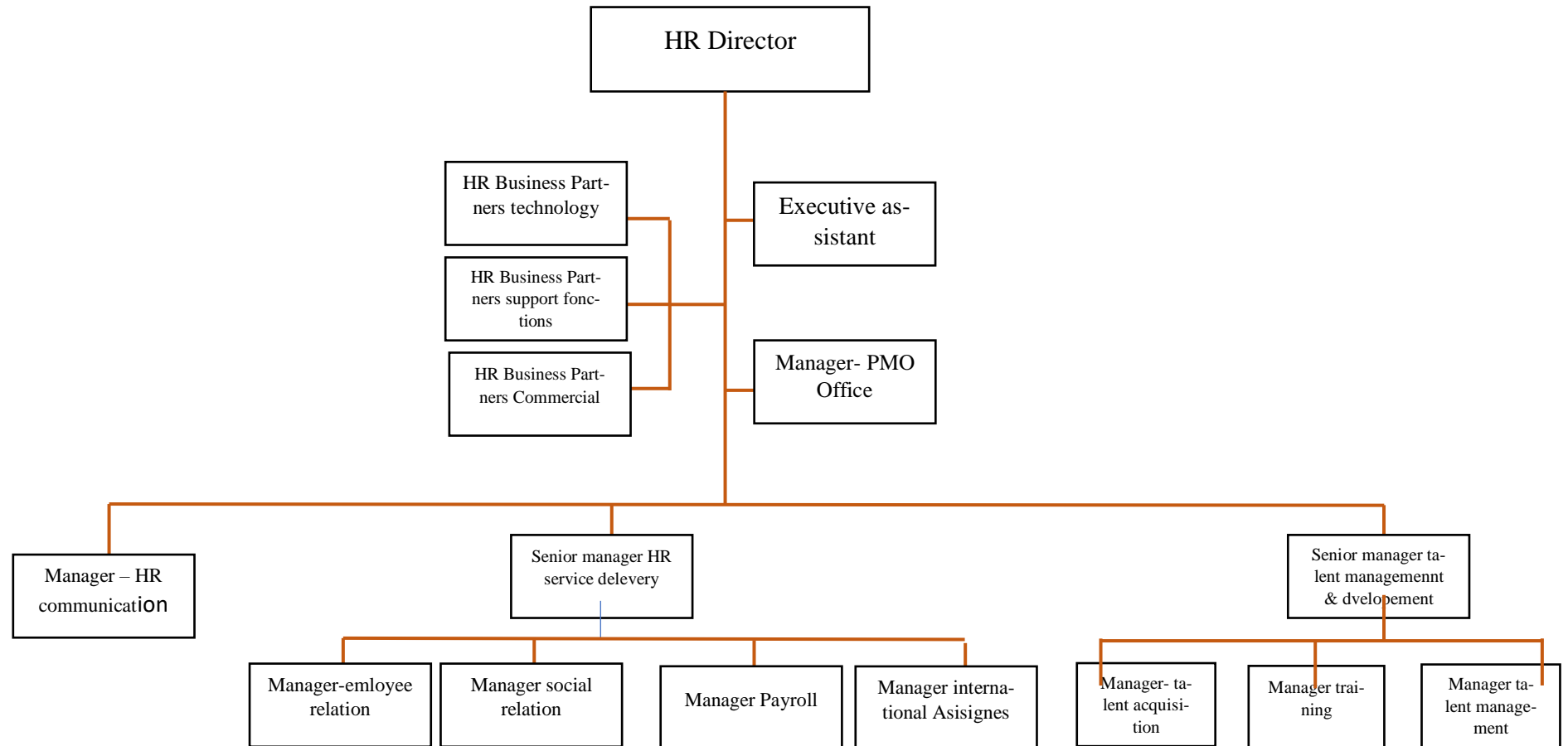
Source : réalisé par nos propres soins à partir des données de Ooredoo

Figure (7) : L'organigramme de la direction générale



Source : Documentation interne de l'entreprise d'accueil

Figure (8) : L'organigramme de la direction des ressources humaines



Source : Documentation interne de l'entreprise d'accueil

Après avoir présenté notre méthodologie de recherche et expliquer le choix des outils et méthodes de la collecte et de l'analyse des données ainsi que nous avons présenté l'entreprise ou nous avons réalisé notre enquête, nous passerons au dernier chapitre dans lequel nous présenterons les résultats obtenus.

CHAPITRE IV : RESULTATS ET DISCUSSIONS

Dans ce chapitre on va présenter les résultats de notre recherche réalisée au sein d'el Wataniya Telecom Algérie (Ooredoo), ainsi que nous allons discuter les résultats obtenus lors de la recherche documentaire et les entretiens.

Section 1 : Diagnostic général sur la formation au sein de WTA

Ooredoo selon la loi algérienne des entreprises se doit de dépenser 1% de la masse salariale en terme de formation.

La formation selon nos interviewé c'est le moyen qui permet l'entreprise d'améliorer le niveau de compétences de ces ressources humaines pour plus de productivité.

La formation selon le directeur des ressources humaines c'est un moyen d'apprentissage qui permet le personnel de l'entreprise d'acquérir du savoir et de nouvelles compétences nécessaires afin de maîtriser un métier.

La direction de la formation au sein de Ooredoo est parmi les directions de support, vu que Ooredoo est une entreprise qui est souvent confronté à des changements dans le monde de la technologie elle considère la formation comme le support pour répondre à ces changements.

Selon le chef service de la formation, les salariés de Ooredoo donnent une grande importance à la formation, une fois la formation est mise en place le taux d'absentéisme est très faible.

Ooredoo forme ces employés pour trois but principaux qui sont :

- 1- L'intégration :** Lors du recrutement, l'entreprise recrute selon une fiche de poste qui contient les compétences avec des niveaux qui doivent être disponible chez l'employé qui va être recruté, elle recrute des profils avec les compétences nécessaires qui sont mentionner dans la fiche de poste mais le niveau de ces compétences peut être réduit par rapport au niveau demandé, dans ce cas, quand l'employé est recruté le service formation va l'intégrer avec une formation qui améliorer son niveau de maîtrise dans une certaine compétence.

Un de nos interviewé nous a donné l'exemple suivant « mon poste en tant que chargé de la formation nécessite que je maîtrise l'Excel, moi je le maîtrise mais a un certain niveau, donc on me forme pour atteindre le niveau souhaité » (I N°2)

2- Comblent un écart de compétences : Le premier point concerne le niveau de maîtrise des compétences, mais ce point concerne les compétences nécessaires pour le poste, l'entreprise peut recruter des profils qui ont pas toutes les compétences nécessaires pour le poste, mais le fait de les avoir recruter elle doit les former pour combler l'écart en compétence « nous les chargés de la formation on connait toutes les fiches de postes de l'entreprise, donc on connait toutes les compétences nécessaires pour chaque poste... » (I N°4)

3- Pour faire un plan de développement de la carrière : Ce point concerne le développement de la carrière des employés et les promotions, le service de la gestion des carrières s'occupera du développement des carrières des salariés, ce service détermine la situation du personnel aujourd'hui et leur situation dans trois ans (trois ans c'est la période nécessaire et suffisante pour maîtriser le poste) quand c'est le moment de faire une promotion de poste pour un employé, le service formation doit préparer un programme de formation sur les nouvelles compétences qu'il doit acquérir afin de maîtriser le nouveau poste.

Un de nos interviewé nous a donné l'exemple suivant « moi quand je suis venu dans ce poste je connaissais rien de ce métier, donc ils m'ont formé sur tout ce qui est l'ingénierie de la formation, la taxe de la formation et aussi des formation complémentaires... » (I N°2)

4- Ainsi que Ooredoo forme selon la politique de l'entreprise, dans le cas où il y'a un changement ou une modification dans la politique de l'entreprise, Ooredoo doit former ces employés selon la nouvelle politique.

« Il y a 3 ans de cela on est entré dans l'air de la digitalisation donc la politique de l'entreprise s'est digitalisé... » (I N°1)

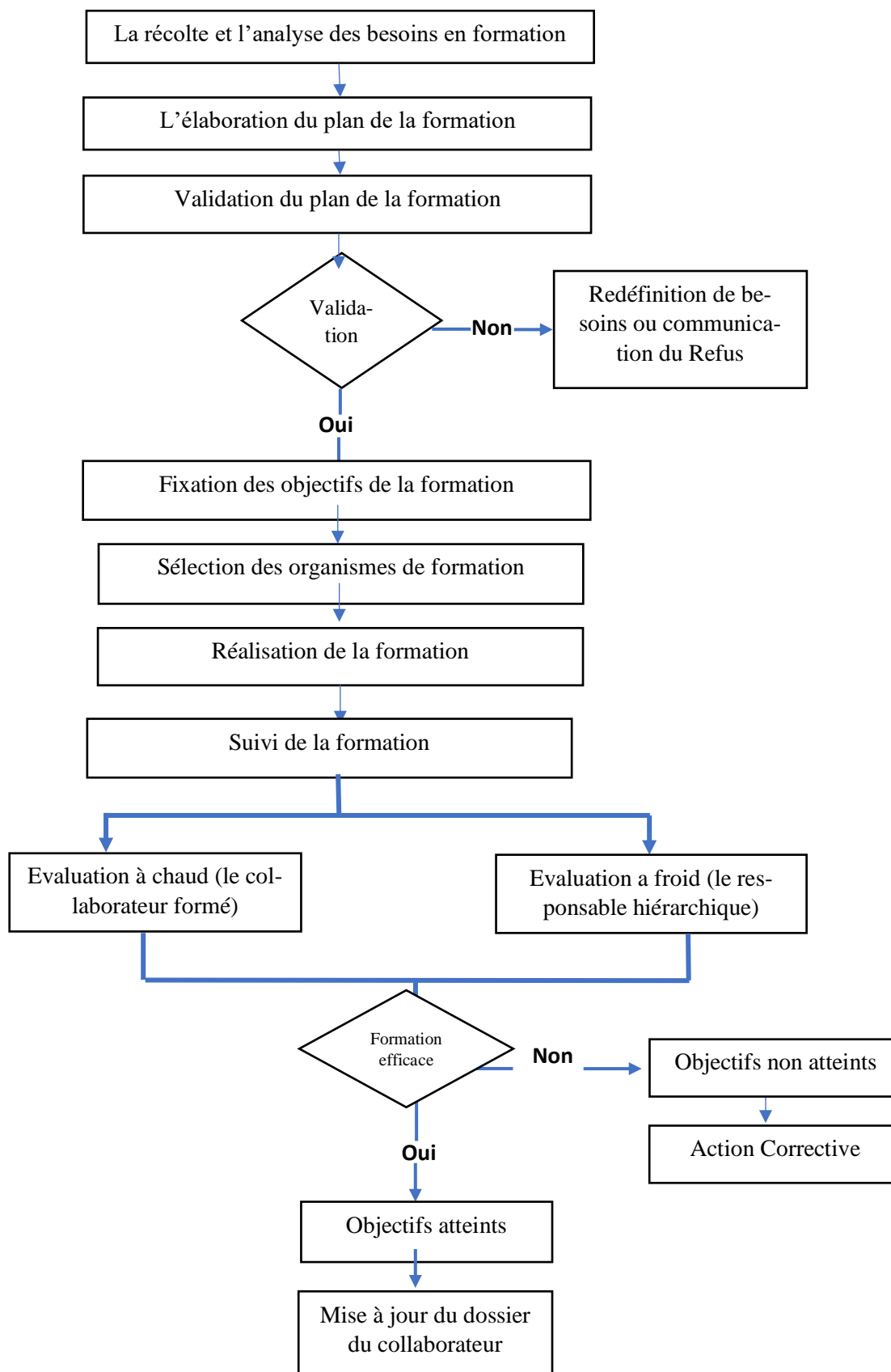
La politique de la formation a Ooredoo c'est la définition des objectifs visée par la formation ainsi que l'organisation et la planification de la formation. La politique de la formation est toujours liée à la politique de l'entreprise, comme on l'a déjà mentionné quand

il y a un changement ou une modification dans la politique de l'entreprise cette modification impact directement la politique de la formation.

L'entreprise Ooredoo ne communique pas le choix et le type de la formation ni les objectifs de cette dernière avec les employés, selon le chef service de la formation « On ne communique pas le choix de la formation car ça ne sert à rien, vu qu'on est au cœur du métier on est les mieux placé pour savoir le type de formation qu'il faut pour chaque employé... » (I N°3)

Un chargé de formation doit gérer la priorité et doit avoir une vision 360° sur l'entreprise et sur l'environnement « par exemple les ventes ont diminué parce que y'a pas d'influence ainsi que le pouvoir d'achat s'est diminuer et vu que moi je m'occupe du pôle des ventes (pôle commercial) je vais voir les commerciaux et je programme avec eux une formation qui va au-delà de leur apprendre comment vendre... » (I N°2)

Figure (9) : Le processus de la formation au sein de Ooredoo



Source : Documentation interne de l'entreprise d'accueil

Section 2 : Description du processus de la formation à WTA

Après avoir effectué notre stage au sein d'El Wataniya Telecom Algérie (Ooredoo), nous avons pu observer la réalisation des principales étapes du processus de la formation.

Le processus de la formation certes peut changer d'une entreprise à une autre et cela selon l'organisation de l'entreprise et selon la politique de l'entreprise et sa stratégie, mais le processus est toujours fondé à partir des mêmes étapes de bases qu'on peut trouver dans chaque entreprise, généralement sont :

- L'analyse des besoins en formation.
- L'élaboration du plan de la formation.
- La réalisation et le suivi de l'action formation.
- L'évaluation des résultats de la formation.
-

1.1- La récolte et l'analyse des besoins en formation

C'est l'une des phases les plus importantes dans le processus de la formation, qui consiste à identifier les besoins et les analyser « Le service formation, va faire le recensement de besoins en terme de formation de toute l'entreprise, Chaque employé au sein de Ooredoo a le droit d'une formation au minimum dans l'année » (I N°1) il est nécessaire que les besoins en formation soient bien décrit.

Le besoin en formation pour l'un de nos interviewés « le besoin en formation représente la différence entre l'état actuel des compétences et l'état désiré » (I N°3)

Selon les autres interviewés le besoin en formation c'est l'écart en compétence nécessaire afin de pouvoir réaliser un objectif ou réaliser une tâche.

L'entreprise Ooredoo est organisée selon trois pôles principaux :

- **Le pôle commerciale** : c'est le pôle qui englobe les directions de ventes, marketing, distributions...
- **Le pôle de la technologie** : c'est le pôle qui contient les directions technique (le pôle où il y'a le plus de formation)
- **Les directions supports** : La DRH, La direction des finances...

Durant notre stage nous avons vu que dans la direction de la formation chaque un des employés chargés de la prend en charge un pôle, sa mission c'est de faire le recensement des besoins et le suivi de tout le processus de formation de ce pôle il devient responsable sur ce pôle.

Le chef service de la formation prend en charge le suivi de tout le processus en collaboration avec chaque membre responsable sur un pôle, ce travail sera validé par la direction de la formation

Concernant les managers, chaque manager doit faire une évaluation des compétences de ces collaborateurs pour pouvoir déterminer les besoins en compétences, après avoir évaluer il exprime son besoin avec le service de la formation.

- **L'analyse des besoins**

Au sein de Ooredoo, la première étape à entreprendre lors de l'analyse des besoins, c'est d'organiser une séance de travail entre les chargés de la formation et les directeurs de chaque direction (les managers) dans le pole concerné ainsi que les directeurs adjoints, chaque directeur exprime les besoins nécessaires pour ces collaborateurs « On s'assois nous les chargés de la formation avec les managers et on discute les besoins en compétence nécessaires... » (I N°4) , les chargés de la formation vont analyser la demande en formation et ils vont évaluer la pertinence de cette formation si c'est le cas ils vont approuver si ce n'est pas le cas ils vont faire une réorientation (la direction de la formation peut proposer un autre thème de formation)

1.2- L'élaboration et la validation du plan de la formation

Une fois l'identification des besoins nécessaires pour chaque pole est bien définie, le service formation de Ooredoo va établir les priorités parmi les besoins selon les objectifs de l'entreprise. « ... On va ajuster tout ça et on fait une extraction, on aura un état de toutes les formations annuelles en terme de formation par priorité selon les objectifs de l'entreprise... » (I N°2), pour ce faire l'entreprise va chercher à savoir et à définir les points suivant avant la conception du plan de la formation

- Le budget : Le budget de la formation est très important comme on l'a déjà mentionné il est de 1% de la masse salariale
- Le prestataire.
- La liste des apprenants : les 2800 employés.
- Les formations à réaliser dans l'entreprise.

Ces éléments seront présentés dans un tableau de bord qui facilitera la gestion, ensuite chaque formation aura un plan spécifique qui contient les éléments suivant :

- Les objectifs de la formation.
- Le contenu de la formation et la durée.
- Le groupe d'employé visé.
- Le nom du prestataire.

De cela, le plan de la formation au sein de Ooredoo est sous forme d'un tableau de bord avec des KPI qui présentera tous les détails sur les formations avenir dans l'entreprise.

- **Le choix du prestataire** : c'est le travail du service d'achat de Ooredoo une fois que le plan de la formation est validée « le chef de service formation doit valider le plan de la formation avec le directeur des ressources humaines » (I N°1) le service d'achat vont intervenir et ils lancent un appel d'offre sur la plateforme Ariba¹ afin de chercher les meilleurs organismes pour les meilleurs offres techniques et financières, après avoir sélectionner les organismes, le service d'achat doit communiquer la fiche technique (le cahier des charges) avec le service de formation car un expert achat ne sais pas si une fiche technique est valable ou pas il n'a aucune idée sur les objectifs de la formation son métier porte sur l'aspect financier seulement.
- **La fiche technique ou le cahier de charge** : c'est au prestataire de l'élaborer, le chargé de la formation doit valider la fiche seulement selon les objectifs de la formation.

Le chargé de la formation discute le cahier de charge ou la fiche technique de la formation avec le prestataire et les managers, « On discute avec les prestataire les objectifs de la formation, le budget et le contenu » (I N°2)

¹ C'est une plateforme qui permet l'entreprise de gérer les aspects fournisseurs.

1.3- La planification et la réalisation de la formation

Après avoir validé le contenu et les objectifs de la formation avec le prestataire, ça commence l'étape de la planification, Les employés du service de la formation doivent faire la planification en créant des groupes pour les apprenants concernés par la formation « On ne peut pas envoyer tous les employés en même temps en formation pour ne pas freiner l'activité de l'entreprise » (I N°2). Concernant la logistique, un employé du service de la formation est chargé de la logistique de la formation c'est à lui de prendre en charge toute la planification logistique de la formation (la réservation de la salle, le repas...)

Quand la planification est finie, l'employé concerné par la formation recevra une notification et il doit se diriger vers l'institut de la formation et il commencera sa formation.

Lors de la réalisation, un des membres chargés de la formation doit être présent dans l'institut de la formation, il a même le droit d'y assister à la formation et il supervise la réalisation de l'action formation . « On est obligé d'assister et suivre le déroulement on attend pas que la formation soit finie et avoir un taux de satisfaction réduit » (I N°3).

Le service formation peut rencontrer des risques éventuels tel que l'insuffisance du budget, ils doivent trouver la solution, aussi la formation peut ne pas être efficace les employés seront insatisfaits et cela peut causer plusieurs problèmes.

1.4- Le suivi et l'évaluation de la formation

Une fois que l'action formation est terminée et que les employés rejoignent leurs postes, c'est là qu'on procède à l'étape de l'évaluation.

« Si on évalue pas nos résultats le processus de la formation n'aura pas de sens et on ne pourra pas déterminer si on a pu réaliser nos objectifs ou pas... » (I N°3)

De cela, l'évaluation des résultats de la formation est une étape cruciale dans le processus de la formation, c'est à partir de cette étape là que l'entreprise pourra mesurer l'efficacité du programme la formation et si le niveau des apprenants s'est amélioré « On évalue pour voir si l'employé atteint le niveau de compétences voulu » (I N°2)

L'entreprise Ooredoo utilise deux type d'évaluation :

- **L'évaluation à chaud** : C'est l'évaluation juste après la formation, quand l'apprenant rejoint son poste une fiche d'évaluation est envoyé automatiquement sur la plateforme Oracle, sur cette fiche l'apprenant trouvera des questions concernant la formation, quand l'employés termine son évaluation il envoie la fiche d'évaluation à chaud au service de la formation, le service de la formation doit faire une analyse de comparaison de ce qui a été prévu et ce qui a été réaliser.
- **L'évaluation à froid** : C'est une évaluation qui se fait après 6 mois de la date de la formation, le temps que l'apprenant applique ce qu'il a appris dans la formation. Dans ce type d'évaluation c'est le manager qui évalue les résultats de la formation et s'il a atteint ces objectifs et si ces objectifs durent.

Le but de l'évaluation des résultats de la formation c'est de déterminer si l'entreprise a pu atteindre ses objectifs ou pas.

L'entreprise Ooredoo utilise des KPI (les indicateurs de performance clé) afin qu'elle puisse déterminer si elle a atteint ces objectifs, tel que :

- **Le taux de satisfaction** : une fois que l'apprenant termine son évaluation à chaud, l'entreprise a un taux de référence de 90% qui mesure la satisfaction de l'employé, une fois que le taux de satisfaction des employés est à 90% cela veut dire que les objectifs de la formation ont été atteints, si le taux a été moins de 90% le service formation doit faire une action corrective.
- **Le taux d'absentéisme** : Si le taux d'absentéisme des employés augmente, c'est que l'employé n'a pas été satisfait de la formation et qu'il n'est plus motivé pour son poste.

Dans les deux cas l'entreprise doit chercher la cause de l'insatisfaction afin de régler le problème ou l'améliorer.

Concernant le rapport de la formation, le service de la formation demande un rapport du déroulement de la formation auprès du prestataire ainsi que les fiches d'évaluation à chaud qui ont été envoyés aux apprenants, ces documents-là permettent au chargé de la formation de rédiger son rapport, ce rapport contient le déroulement de la formation ainsi que les résultats d'évaluation (la comparaison entre les acquis avant et après la formation).

Section 3 : Synthèse et recommandations

Durant notre stage au sein de Ooredoo, et en analysant nos entretiens avec les chargés de la formation et le responsable des ressources humaines nous avons dégagé quelque point que nous jugeons importants :

- 1- Ooredoo accorde de l'importance à ces compétences elle cherche toujours à acquérir ou à améliorer des compétences, ainsi que le climat de travail dans le service formation est très performant.
- 2- Nous avons constaté que l'identification et l'analyse des besoins est une étape cruciale au sein de Ooredoo, les employés du service de la formation font la récolte et l'analyse des besoins selon les objectifs de l'entreprise, si l'écart est aligné avec les objectifs de l'entreprise, c'est que le choix de la formation est adéquat avec la satisfaction des besoins.
- 3- Les types de formation que nous avons mentionner dans notre revue de littérature, l'entreprise ne les considèrent pas comme types mais plutôt comme des raisons pour lesquels l'entreprise forme ces employés.
- 4- En ce qui concerne l'évaluation des résultats de la formation, nous avons constaté que l'évaluation à froid existe au sein de l'entreprise mais elle est ignorée, nous avons remarqué que le service formation donne plutôt de l'importance à l'évaluation à chaud que à froid alors que les deux sont importantes, la formation à froid est le seul moyen de confirmé que les acquis ont été transmis avec succès.
- 5- Ooredoo ne discute pas le choix et les objectifs de la formation avec les personnes concernées, l'employé concerné reçoit directement une notification de la date et le thème de la formation, cela peut rendre l'employé pas motivé pour la formation et il ne sera pas satisfait des résultats.

- **Recommandations**

Les résultats que nous avons menés lors de notre enquête au sein de Ooredoo nous permettent de formuler quelques recommandations qui pourraient apporter du plus en ce qui concerne la formation de la ressource humaine. Ces recommandations peuvent être présenter comme ceci :

- On propose a Ooredoo de renforcer son système d'identification et d'analyse des besoins, on propose de faire des analyses sur les raisons qui ont causé les écarts en compétences (une analyse de cause).

- On propose à l'entreprise de discuter les objectifs et le choix de la formation avec les salariés avant de lancer la formation afin de motiver les employés pour la formation et les satisfaire, ainsi que d'impliquer le personnel dans l'identification des besoins, les managers doivent donner la chance aux employés d'exprimer eux même leurs besoins.
- Mettre en place un système d'évaluation pendant la formation afin de pouvoir détecter les lacunes et les rectifier en parallèle avec la réalisation de l'action formation.
- On propose aux employés du service de la formation de s'investir plus dans l'ingénierie de la formation, ils devront travailler plus sur la performance du processus de la formation.
- On propose au service de formation ainsi que les managers de donner plus d'importance à l'évaluation à froid, on propose pour l'entreprise de suivre et d'essayer d'appliquer le modèle le plus connu celui de Kirkpatrick (déjà mentionner dans le 2eme chapitre).

Après avoir bien présenter et expliquer les résultats de notre enquête ainsi que notre synthèse, nous avons ajouté quelques recommandations que nous jugeons utiles. Maintenant nous passerons à la conclusion pour clôturer notre travail de recherche.

CONCLUSION

L'objectif de notre travail de recherche était d'évaluer chaque étape du processus de la formation et de démontrer l'impact de la formation sur le développement des compétences et sur l'entreprise, ce qui nous a amené à analyser chaque étape du processus de la formation au sein de Ooredoo et l'évaluation des résultats de ce dernier.

De cela, après avoir consulté plein de recherche dans une revue de littérature variée, nous avons fait ressorti de différentes approches de grands auteurs ainsi que les concepts clés liés à notre thématique de recherche.

Nous avons d'abord parlé sur l'importance de la formation dans les ressources humaines et nous avons vu pleins de travaux concernant ça, ensuite nous avons apporté un éclairage sur les grandes étapes du processus de la formation ainsi que nous avons mis en accent l'évaluation de la formation au sein de l'entreprise.

De ce fait, nous avons opté pour une méthodologie qualitative qui se base sur des entretiens semi-directifs avec les chargés de la formation (le service formation) de Ooredoo et le directeur des ressources humaines.

Grace aux résultats obtenus lors de notre enquête au sein de Ooredoo, nous avons pu définir le processus de la formation en évaluant chaque étape du processus, nous avons constaté que la réussite du programme de formation dépend de la performance du processus de la formation, les chargés de la formation veillent sur l'amélioration continue de chaque étape du processus de la formation. Définir les besoins et les écarts en compétences est une étape cruciale dans le processus de la formation, elle permet l'entreprise de détecter les compétences nécessaires ainsi que l'étape de l'évaluation des résultats c'est l'étape qui permet l'entreprise de savoir si elle a atteint ces objectifs ou pas. La formation est un investissement pour l'entreprise, elle assure l'adaptation des employés à leurs postes ainsi qu'elle assure l'adaptation de l'entreprise avec le changement. Ooredoo doit discuter la formation et ces objectifs avec les employés afin de les motiver pour avoir un meilleur résultat.

Pendant la réalisation de notre étude nous avons rencontrés des difficultés tel que la situation sanitaire due au corona virus, nous avons programmé 10 entretiens mais à cause de la pandémie du COVID-19 l'entreprise Ooredoo a mis en pause le travail de plein d'employés ainsi que l'entreprise a limité l'accès des externes, ce qui à influencer notre travail et nous a obligé de changer notre méthode de travail. De cela nous avons centrer notre travail sur la direction de la formation seulement.

Pour clôturer notre travail, nous tenons à rappeler que notre travail ouvre la possibilité a plusieurs réflexions nous suggérons comme thématique les moyens d'identification et d'analyse des besoins en formation au sein des entreprises algériennes.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Aissa, H. B. (s. d.). *QUELLE METHODOLOGIE DE RECHERCHE APPROPRIEE POUR UNE CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE EN GESTION ?* 27.

Aktouf, Omar. (2006). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique*. J.-M. Tremblay.

BACH, P. (2017). *Le management de projets de formation : En entreprise, administration et organisation* (2e éd.). Deboeck supérieur.

Carradot, Catherine, L. G. (2012). *Le Grand livre de la formation* (dunod).

Chabani, S., & Ouachrine, H. (s. d.). *Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales] : Pour mieux présenter une thèse de doctorat, un mémoire de magistère ou un mémoire de licence (appliqué surtout en sciences commerciales, économiques et gestion)*.

Christophe, P. (2012). *L'ingénierie de formation* (2^e éd.). Groupe Eyrolles.

Coralie Perez (2014) " Le pouvoir d'agir des salariés au prisme de la formation : les promesses non tenues d'une doctrine managériale " Vol 63 No 1 (hiver).

CORBIERE, M., & LARIVIERE, N. (2014). *METHODES QUALITATIVES, QUANTITATIVES ET MIXTES : Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé*.

Presses de l'Université du Québec.

Denis AMBLARD (2015) "*Le référentiel personnel de l'agir professionnel un instrument de la professionnalisation des formateurs d'un dispositif de formation par alternance*" thèse de doctorat Université des sciences et technologies de Lille.

Fabien Smadja, Franck Le Vallois "*LE PROCESSUS DE FORMATION: Comment prendre une décision de formation ?*" Une publication ACT Formation.

Faisandier, S., & Soyer, J. (2007). *Fonction formation*. Eyrolles.

Jacqueline, B., Martine, G., & Françoise, K. (2008). *La fonction Ressources Humaines : Métiers, compétences et formation* (3e édition). DUNOD.

Jean-Guy Bergeron, Reynald.B, Frank.W (2007) « Evaluation d'un programme de formation aux approches de résolution de problèmes en négociation collective" Vol 1 No 7 p163-179

- N'Da, P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article*. <http://search.ebsco-host.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1275916>
- Pottiez, J., & Meignant, A. (2013). *L'Évaluation de la formation : Piloter et maximiser l'efficacité des formations*. DUNOD.
- Roussel, J.-F. (2011). *Gérer la formation, viser le transfert : Repères théoriques, outils pratiques*. Guérin.
- Tessier, M. (2013). *GUIDE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DESTINÉ AUX ENTREPRISES DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION*. TECHNOCompétences.

<https://www.capitecorpus.com/pedagogie-évaluation/le-modele-kirkpatrick> Consulté le 10/03/2020 à 22h12

<https://www.dragnsurvey.com/blog/mesurer-la-satisfaction-dune-formation-le-questionnaire-devaluation-a-chaud/> Consulté le 21/03/2020 à 20h56

PESQUEUS Yvon (2010) « *l'économie du savoir : transfert de connaissances et de compétences*. », Paris, CNAM.

FERREOL Guilles et autres (2004). *Dictionnaire de la sociologie*, (3^e éd.), Paris, Armand colin.

ANNEXE (A) : GUIDE D'ENTRETIEN

« L'évaluation du processus de formation au sein de Ooredoo »

Bonjour Mme/Mr, permettez-moi de me présenter, je suis AMMAM Ahlem étudiante en 2eme année master option management des organisations à l'école nationale supérieure de management. Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin d'études, nous réalisons une recherche qui a pour but de démontrer comment évaluer le processus de formation au sein des entreprises. En particulier, cette recherche a pour but d'expliquer chaque étape du processus de formation. Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel.

D'abord, Pouvez-vous nous présenter votre fonction ?

<p>Le processus de la formation</p>	<p>1- L'analyse et l'identification des besoins :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selon vous, qu'est-ce qu'un besoin de formation ? - Quelle est la première étape à entreprendre lors de l'identification des besoins en formation ? - Comment recenser les besoins en formation ? - Comment vous identifier les exigences en compétences ? - Qui exécute l'analyse des besoins ? <p>2- L'élaboration du plan de la formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sur quelle base vous choisissez le type de la formation et le prestataire ? - Quelles sont les étapes que vous suivez lors de l'élaboration du plan de la formation ? - Qu'est-ce qu'un cahier de charges ? et comment l'élaborer ? - Quels sont les éléments du plan de formation ? <p>3- La réalisation et le suivi de la formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les actions que vous entreprenez lors de la réalisation de l'action de la formation ? - Quels sont les risques éventuels ? <p>4- L'évaluation des résultats de la formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A quoi servir l'évaluation ? - Quelles sont les outils et méthodes d'évaluation ? - Quelles sont les étapes d'évaluation ? - Quelles sont les précautions à prendre ? - Comment préparer le rapport de l'évaluation ?
--	---

Diagnostic de la formation	<ul style="list-style-type: none">- Sur quelles critères définissez-vous la politique de la formation ?- Qui est chargé de la politique de la formation dans l'entreprise ?- La politique de la formation est-elle en relation avec la politique générale de l'entreprise ?- Votre politique de formation est-elle partagée avec les salariés ?- En quoi consiste l'importance de la formation pour votre entreprise ?- Discuteriez-vous le choix de la formation avec les salariés avant d'être lancée ?
-----------------------------------	--

**ANNEXE (B) : EXEMPLE DU VERBA-
TIME**

Questions	Réponses
Selon vous, qu'est-ce qu'un besoin de formation ?	<p>« Le besoin en formation représente la différence entre l'état actuel des compétences et l'état désiré. »</p> <p>« Le besoin en formation c'est l'écart en compétence nécessaire afin de pouvoir réaliser un objectif ou réaliser une tâche. »</p>
Quelle est la première étape à entreprendre lors de l'identification des besoins en formation ?	<p>« Chez Ooredoo, les directions sont regroupées dans des pôles, chaque pôle est supervisé par l'un des employés chargés de la formation, le moment où l'entreprise s'engage dans une action formation, chaque employé du service de la formation doit faire le recensement des besoins de son pôle afin de récolter les demandes de formation de chaque manager. »</p>
Comment recenser les besoins en formation ?	<p>« On s'assoit nous les chargés de la formation avec les managers et on discute les besoins en compétence nécessaires, chaque managers ou responsable d'une direction exprime ce qu'il a besoin comme formation, Ici, nous les chargés de la formation on doit approuver la demande de la formation si elle convient avec le besoin si ce n'est pas le cas on est obligé de faire une action corrective. »</p>
Comment vous identifier les exigences en compétences ?	<p>« C'est le manager ou le responsable d'une direction qui définit les exigences en compétences après avoir testé son collaborateur et selon l'avancement de la technologie qui nécessite l'acquisition de nouvelles compétence et selon la politique de l'entreprise aussi »</p>
Qui exécute l'analyse des besoins ?	<p>« Comme je l'es déjà expliquer don ; c'est nous, les chargés de la formation (le service formation) »</p>

<p>Sur quelle base vous choisissez le type de la formation et le prestataire ?</p>	<p>« Une fois que le plan de formation est validée et une fois qu'ils nous confirment qu'on a le budget (les achats font des estimations y'a des experts qui lancent les appels d'offres sur une plateforme (Aribas) les prestataires entrent dans la plateforme et lancent leur offre financière. »</p> <p>« Le service d'achat intervient lors du choix de prestataire financièrement mais le chargé de la formation doit approuver ou refusé le choix techniquement car c'est le mieux placé pour connaitre si l'offre du prestataire va avec les objectifs de la formation. »</p> <p>« L'expert dans le service d'achat ne sait pas lire une fiche technique. »</p>
<p>Quelles sont les étapes que vous suivez lors de l'élaboration du plan de la formation ?</p>	<p>« Après avoir défini les formations à faire avec les managers, on choisit le prestataire avec le service d'achat, ensuite on discute la formation avec le prestataire et on discute la fiche technique aussi (cahier de charges), on fixera la date et le lieux »</p>
<p>Qu'est-ce qu'un cahier des charges ? et comment l'élaborer ?</p>	<p>« Le cahier de charge c'est un document contractuel entre l'entreprise et le prestataire, il contient tout ce qui concerne la formation »</p> <p>« c'est le prestataire qui élabore le cahier des charges et non pas nous les chargés de la formation, mais on doit savoir lire un cahier des charges »</p>

<p>Quels sont les éléments du plan de formation ?</p>	<p>Les principaux éléments du plan de la formation sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs de la formation. - Le contenu de la formation et la durée. - Le groupe d'employé visé. - Le nom du prestataire - Et le budget de la formation
<p>Quels sont les actions que vous entreprenez lors de la réalisation de l'action de la formation ?</p>	<p>« Donc lors de la réalisation, un membre du service de la formation doit être sur le terrain et il doit suivre la réalisation de l'action formation »</p> <p>« On est obligé d'assister et suivre le déroulement on attend pas que la formation soit fini et avoir un taux de satisfaction réduit »</p>
<p>Quels sont les risques éventuels ?</p>	<p>« le risque majeur qu'on rencontre souvent c'est l'insuffisance du budget dédié à la formation »</p>
<p>A quoi servir l'évaluation ?</p>	<p>« Donc, On évalue pour savoir si on a atteints nos objectifs de la formation, on évalue aussi pour voir si l'employé a atteint le niveau des compétences voulu et si il est satisfait de la formation ou pas »</p>