

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT (ENSM)
(Pôle universitaire de Koléa)**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

MASTER EN MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

**L'importance de la formation
professionnelle
Cas : DG, Service formation NAFTAL
spa**

Elaboré par :

BISSAÂD ABDERAHMANE

Encadré par :

Dr. CHEDRI MAAMAR SARA

Membre des jurys :

Dr. SAMIRA RYM MADAGH

Dr. CHAFIKA LARRAS

Année Universitaire : 2020/2021

Résumé

Dans un environnement fortement concurrentiel, de nombreuses entreprises cherchent à développer leur capital humain en investissant dans des actions de formation professionnelle, et pour apprécier la qualité de cette dernière les entreprises adoptent différentes démarches d'évaluation. A cet effet nous avons étudié l'apport de la formation professionnelle sur les employés de NAFTAL à travers une approche quantitative, tout en explorant les différents dispositifs et actions mis en œuvre en matière d'évaluation de la formation professionnelle. Les résultats obtenus nous ont permis de comprendre l'importance et le rôle de l'évaluation pour la mesure des retombés de la formation professionnelle

Mot clés : Formation professionnelle, démarche d'évaluation.

Abstract

In a highly competitive environment, many companies seek to develop their human capital by investing in vocational training's actions, and to assess its quality, companies adopt different assessment approaches. Through this study carried out with in NAFTAL, using a quantitative approach, we studied the contribution of the vocational training to employees, while exploring the various set-ups and actions implemented in terms of vocational training's evaluation. The results obtained have enabled us to understand the importance and the role of such an evaluation in measuring the impact of vocational training.

Keywords : Vocational training's actions, assessment approaches, the contribution of the vocational training, the impact of vocational training.

ملخص

في بيئة تعرف منافسة شديدة، تسعى شركات كثيرة إلى تنمية رأسمالها البشري وذلك بالاستثمار في التكوين المهني، ومن أجل تقييم نوعية هذا التكوين، تعتمد الشركات مناهج مختلفة. لهذا الغرض، قمنا بدراسة تأثير التكوين المهني على مستخدمي مؤسسة نפטال NAFTAL وذلك بإتباع منهج كمي مع توظيف كل الأدوات و الأنشطة التي يتم تفعيلها لتقييم التكوين المهني. في المؤسسة. لقد مكنتنا النتائج المتوصل إليها من فهم أهمية التقييم ودوره في قياس آثار وانعكاسات التكوين المهني.

كلمات مفتاحية: التدريب المهني، نهج التقييم.

Remerciements

Un projet comme celui-ci n'est pas le fruit du labeur d'un seul individu. Les encouragements et le support de plusieurs autres personnes ont contribué à son aboutissement, avant d'en exposer les résultats, je tiens à les remercier très sincèrement.

Je salue d'abord, mon encadrante, Madame **CHEDRI MAAMAR SARA**, pour ses précieux conseils, ses orientations, son dévouement et le temps qu'elle m'a consacré tout au long de la réalisation de ce travail.

Je remercie également, Madame **SAI DALAL**, qui est ma tutrice en entreprise, pour son accueil, sa disponibilité et son sens de responsabilité. Sans oublier Monsieur **REDOUANE ZOUBIRI**, pour sa disponibilité et pour son sens de partage.

Un merci bien particulier à ma famille, pour leurs encouragements, leur soutien, ainsi que leur présence à mes côtés tout au long de l'élaboration de ce travail.

Table des matières

Résumé.....	I
Remerciements	II
Table des matières	III
Liste des tableaux.....	VII
Liste des figures	VIII
INTROUDUCTION	2
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTERATTURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	5
I. La revue de littérature.....	7
II. Cadre Conceptuel.....	12
1 Le fondement théorique de la formation professionnelle.....	12
1.1 Définition de la formation professionnelle.....	12
1.1.1 Distinction entre les concepts similaires.....	12
1.1.2 Les objectifs de la formation professionnelle	13
1.2 Les typologies de formation professionnelle.....	13
1.3 La politique de formation professionnelle	14
1.4 Le cadre juridique de la formation professionnelle	14
1.5 Elaboration du Plan de formation professionnelle.....	16
1.5.1 Définition du plan de formation professionnelle.....	16
1.5.2 Analyse des besoins	16
1.5.3 La conception du plan de formation professionnelle.....	18
1.5.4 L'élaboration du cahier des charges de formation professionnelle	19
1.6 La formation professionnelle et le développement des compétences.....	20
1.6.1 Le concept de la compétence.....	20
1.6.2 La Gestion individuelle et la gestion collective des compétences	21
1.6.3 Les enjeux de la compétence.....	21
1.7 L'engagement et la motivation en formation professionnelle.....	22
2 Le fondement théorique de l'évaluation de la formation professionnelle.....	23
2.1 Définition de l'évaluation de la formation professionnelle.....	23
2.1.1 Les objectifs de l'évaluation de la formation professionnelle.....	23
2.1.2 Clarification terminologique	23
2.2 Le suivi de la formation professionnelle.....	24

2.3	Les modalités de l'évaluation de la formation professionnelle	25
2.3.1	L'évaluation sommative.....	25
2.3.2	L'évaluation formative.....	25
2.3.3	L'évaluation normative	25
2.4	Typologies de l'évaluation de la formation professionnelle	25
2.4.1	L'évaluation à chaud.....	25
2.4.2	L'évaluation à froid	26
2.5	Les niveaux d'évaluation de la formation professionnelle	26
2.5.1	L'évaluation de la satisfaction.....	26
2.5.2	L'évaluation pédagogique	30
2.5.3	L'évaluation des transferts en situation professionnelle	33
2.5.4	L'évaluation des résultats socio-économiques	37
CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL		
.....		40
I.	Cadre méthodologique	41
1	Approche méthodologie	41
2	L'outil de collecte de données	41
3	L'échantillon de recherche	42
3.1	Echantillon par genre	42
3.2	Echantillon par tranche d'âge.....	43
3.3	Echantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	44
3.4	Echantillon par ancienneté	45
3.5	Echantillon par direction	46
4	Outil d'analyse	47
II.	Contexte organisationnel	48
1	Missions et organisation et objectifs de NAFTAL	48
1.1	Missions générales.....	48
1.2	L'organigramme général de NAFTAL	49
1.2.1	L'administration Générale	49
1.2.2	Structures fonctionnelles.....	50
1.2.3	Structures opérationnelles	50
2	Objectifs de NAFTAL.....	50
3	Organisation de la direction des ressources humaines au sein de NAFTAL.....	51
3.1	Missions de la DRH.....	51
3.2	Organigramme du département ressources humaines	52

3.3	Département de formation et du développement.....	52
3.3.1	Mise en place du département de Formation	55
4	La politique de formation professionnelle adoptée par la NAFTAL	56
4.1	Typologies de formation chez NAFTAL	56
4.1.1	Formation professionnelle de courte durée	56
4.1.2	Formation professionnelle de longue durée	57
4.1.3	Formation professionnelle spécialisée	57
4.1.4	Formation professionnelle à l'étranger.....	58
5	Ingénierie de formation professionnelle au sein de NAFTAL	58
5.1	Identification des besoins en formation professionnelle.....	58
5.2	Analyse des besoins	59
5.3	Elaboration du budget de formation professionnelle.....	59
5.4	Elaboration du plan.....	59
5.5	Suivi et évaluation de la formation professionnelle	60
5.5.1	Suivi.....	60
5.5.2	Évaluation	61
	CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS	63
I.	La formation professionnelle et le développement des compétences	64
1	Les Bénéficiaires de la formation professionnelle	64
1.1	L'effet de l'ancienneté sur le nombre de formation professionnelle	65
2	Appréciation des employés vis-à-vis de la formation professionnelle.....	66
3	Examen des compétences et besoins en formation professionnelle.....	67
3.1	Outil utilisée à l'identification des besoins en formation professionnelle	68
3.2	L'adaptation des formations professionnelles avec les besoins	70
II.	L'évaluation de la formation professionnelle	71
1	L'évaluation de la formation professionnelle	71
1.1	L'évaluateur de la formation professionnelle.....	72
1.2	Les Méthodes d'évaluation de la formation professionnelle au sien de NAFTAL	73
2	La nécessité de l'évaluation de la formation professionnelle	74
2.1	Perceptions des employés vis-à-vis de la manière d'évaluation de la formation professionnelle	75
3	Finalité de l'évaluation de la formation professionnelle	77
4	La réussite de l'évaluation de la formation professionnelle	78
5	L'objectif de l'évaluation de la formation professionnelle	79

6	L'apport de l'évaluation de la formation professionnelle sur le management moderne	80
7	Les attentes de NAFTAL de l'évaluation formation professionnelle	81
	CONCLUSION.....	82
	REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE	85
	ANNEXES	88

Liste des tableaux

Tableau 1: Clarification terminologique de la formation professionnelle	12
Tableau 2 : Les rubriques primordiales du cahier des charges.....	19
Tableau 3 : Clarification terminologique de l'évaluation	23
Tableau 4: Les dispositifs de l'évaluation de satisfaction	27
Tableau 5: Les critères de la grille d'évaluation de satisfaction	28
Tableau 6: Les intérêts et les limites de l'évaluation de satisfaction	29
Tableau 7 : Les dispositifs de l'évaluation pédagogique	30
Tableau 8 : Les intérêts et limites de l'évaluation pédagogique	32
Tableau 9 : Les dispositifs de l'évaluation des transferts en situation professionnelle	33
Tableau 10 : Les critères de la grille d'évaluation des transferts en situation professionnelle	34
Tableau 11 : Les intérêts et limites de l'évaluation des transferts en situation professionnelle	36
Tableau 12 : Les dispositifs de l'évaluation des résultats socio-économique	37
Tableau 13 : Les intérêts et limites de l'évaluation des résultats socio-économique.....	38
Tableau 14 : Répartition de l'échantillon par genre	42
Tableau 15 Répartition de l'échantillon par tranche d'âge	43
Tableau 16 Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	44
Tableau 17 Répartition de l'échantillon selon leur ancienneté	45
Tableau 20 répartition de l'échantillon selon la direction.....	46
Tableau 21 : Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation professionnelle	64
Tableau 18 : croisement entre l'ancienneté et le nombre de formation	65
Tableau 19 : croisement entre l'ancienneté et le nombre de formation (pourcentage).....	65
Tableau 22 : Appréciation des employés sur l'apport de la formation	66
Tableau 23 Examen des compétences et besoins en formation.....	67
Tableau 24 : Méthode utilisée pour identifier les besoins en formation	68
Tableau 25 L'adaptation de formation avec le besoin	70
Tableau 26 L'évaluation de la formation professionnelle.....	71
Tableau 27 Le choix de l'évaluateur de la formation.....	72
Tableau 28 Méthode d'évaluation utilisée par NAFTAAL	73
Tableau 29 La nécessité de l'évaluation	74
Tableau 30 Satisfaction des employés sur la manière d'évaluation	75
Tableau 31 Croisement entre la satisfaction et la nécessité de l'évaluation	76
Tableau 32 Croisement entre la satisfaction et la nécessité de l'évaluation (Pourcentage) .	76
Tableau 33 finalité de l'évaluation de la formation professionnelle	77
Tableau 34 La réussite de l'évaluation	78
Tableau 35 L'objectif de l'évaluation.....	79
Tableau 36 L'apport de l'évaluation dans le management moderne	80

Liste des figures

Figure 1 : Le processus d'analyse des besoins.....	17
Figure 4 Répartition de l'échantillon par genre.....	43
Figure 5 Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.....	44
Figure 6 Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.....	45
Figure 7 Répartition de l'échantillon selon leur ancienneté.....	46
Figure 8 répartition de l'échantillon selon la direction.....	47
Figure 2 : Organigramme du département ressources humaines.....	52
Figure 3 : Organigramme du département de formation.....	54
Figure 9 Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation professionnelle.....	64
Figure 10 Appréciation des employés sur l'apport de la formation.....	67
Figure 11 Examen des compétences et besoins en formation.....	68
Figure 12 Méthode utilisée pour identifier les besoins en formation.....	69
Figure 13 L'adaptation de formation avec le besoin.....	70
Figure 14 L'évaluation de la formation professionnelle.....	71
Figure 15 Le choix de l'évaluateur de la formation.....	72
Figure 16 Méthode d'évaluation utilisée par NAFTAL.....	73
Figure 17 La nécessité de l'évaluation.....	74
Figure 18 Satisfaction des employés sur la manière d'évaluation.....	75
Figure 19 L'apport de l'évaluation dans le management moderne.....	80

INTROUDUCTION

Partout à travers le monde des changements majeurs surviennent, en permanence, dans la gestion comme dans la structure des entreprises, La nouvelle économie s'est appropriée des nouvelles approches du management, passant de paradigme fondé sur le capital financier et technique à des approches axées sur l'investissement et la valorisation du capital humain.

La mondialisation, le développement technologique et la modernisation se sont tous des phénomènes qui ont intensifiés la concurrence. Cette dernière se joue sur le prix mais aussi sur l'innovation et la qualité technique du service. Tous ces critères ont donné naissance à la notion « gestion des compétences », la compétence étant un savoir-faire professionnel observable en situation de travail. La formation professionnelle ne peut qu'être un des éléments qui permettent de l'acquérir.

Il faut admettre, qu'au cours des dernières années, la formation s'est imposée petit à petit aux directions d'entreprises comme levier essentiel de mise à jour des connaissances et de perfectionnement des compétences de leur personnel, les entreprises publiques ne sont pas épargnées.

En effet, la formation professionnelle représente un enjeu et un axe stratégique pour les entreprises, elle est un facteur de satisfaction et de motivation qui favorise le développement du capital humain. Afin d'optimiser l'investissement en formation, une mise en œuvre d'une démarche d'évaluation s'avère nécessaire.

L'évaluation fait partie intégrante de la procédure de formation en milieu professionnel, elle a pour objectif de mesurer l'efficacité des dispositifs mis en place et les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus. L'objectif à plus long terme vise à s'assurer de la pertinence et de la rentabilité des actions de formation sur l'individu et sur l'entreprise.

Pour mieux cerner l'efficacité de l'évaluation au sein des entreprises algériennes, et pour mener à bien notre recherche, nous avons choisi la filiale de SONATRACH qui se nomme NAFTAL, cette entreprise dispose de trois centres de formation qui accompagnent les employés par des diverses formations dans les métiers de base de l'entreprise. A travers ces éléments, nous avons considéré que NAFTAL est un terrain adéquat pour notre thème de recherche.

Notre étude s'articule autour de la problématique suivante :

Comment évaluer les effets induits de la formation professionnelle ?

De ce fait, la réflexion sur notre question de recherche est inspirée des travaux de recherches des auteurs suivants :

Alain DUNBERRY professeur de l'ingénierie de formation et chercheur sur l'évaluation et formation dans les entreprises ; **Thierry ARDOUIN**, professeur et expert en formation professionnelle ; **Anne JORRO**, professeur en sciences de l'éducation, ces travaux portent sur l'évaluation à l'école et en formation ; **Henry MINTZBERG**, professeur en sciences de gestion et chercheur en management d'organisation et stratégie ; **Alexis MONNOT**, doctorant chercheur en science de gestion, et évaluation de la formation professionnelle.

Les auteurs consultés à ce titre font ressortir le concept d'évaluation dans son sens strict, c'est-à-dire, comment mesurer. Ils nous amènent plutôt à rattacher ce concept à celui de la prise de décision, aussi qu'à identifier les principaux problèmes et limites reliés à la conduite de ces évaluations.

Pour mieux répondre à cette problématique, il est nécessaire de répondre aux questions suivantes :

- a) L'évaluation de la formation répond-elle aux exigences du management de la formation moderne ?
- b) Comment se définit une démarche d'évaluation de la formation au sein de l'entreprise NAFTAL ?
- c) La démarche d'évaluation introduite par NAFTAL demeure-t-elle cohérente au contexte de l'activité de l'entreprise ?
- d) Comment l'évaluation peut-elle servir à l'amélioration des actions de formation ?

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basés sur les hypothèses suivantes :

H1 : Le passage de l'évaluation traditionnelle à l'évaluation continue et circulaire constitue un outil indispensable à la réussite du projet de formation.

H2 : La réussite de l'évaluation de la formation dépend de la collaboration des salariés dans le système d'évaluation de NAFTAL

H3 : L'évaluation est une pratique de mesure de l'efficacité de la formation.

H4 : L'évaluation de la formation permet le développement des compétences.

L'objectif de notre recherche est de :

- Acquérir de nouvelles connaissances qui auront des incidences sur les pratiques d'évaluation de la formation professionnelle ;
- Quantifier et évaluer les effets positifs induits par la formation professionnelle ;
- Examiner l'influence de l'efficacité des plans de formation sur le transfert des acquis à travers la démarche d'évaluation ;
- Mettre en lumière la pratique d'évaluation au sein de NAFTAL ;
- Apporter des éclairages nouveaux sur la démarche de l'évaluation.

Pertinence de la recherche

- Les recherches effectuées sur ce thème présentent des modèles qui tentent d'identifier les facteurs qui favorisent ou restreignent la démarche de l'évaluation au sein de NAFTAL.
- Identifier les variables (dimensions ou facteurs) nécessaires pour tenter de répondre à la question posée. Ainsi les informations recueillies serviront de référence pour les études à venir.
- Les résultats de notre recherche sur les effets induits de la formation professionnelle sont importants pour l'entreprise NAFTAL, sur la base de ses résultats, différentes améliorations du processus évaluation peuvent être engagées.

Le présent travail est scindé en trois chapitres, le premier consiste à présenter à travers la revue de littérature les différentes recherches ou études concernant la formation professionnelle et son évaluation. Dans le second chapitre nous avons présenté l'approche adoptée, dans le cadre de notre étude, sur le terrain ainsi que notre entreprise d'accueil tout en essayant de définir fidèlement la démarche de formation et d'évaluation adoptée par cette dernière. Pour ce qui est du troisième et dernier chapitre, il a été consacré à l'exploitation du sondage à destination des employés de NAFTAL à travers un questionnaire distribué par voie électronique. La présentation et l'analyse des résultats obtenus est le dernier maillant du présent mémoire.

CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Considéré comme un levier stratégique, la formation professionnelle est l'une des principales préoccupations d'un dirigeant d'entreprise. L'importance accordée à cette dernière est d'autant plus grande dans un environnement caractérisé, aujourd'hui, par une concurrence rude et une progression technologique accrue. Dès lors, le développement des compétences est incontestablement un axe majeur du management de l'entreprise. Dans ce contexte l'évaluation devient une étape nécessaire et évidente pour toute entreprise, car elle ne vise pas seulement le respect des règles et procédures mais s'intéresse aussi à l'amélioration continue et en jugeant l'efficacité et l'impact de cette dernière sur l'individu et sur l'entreprise.

Ce chapitre a pour objectif de présenter le cadre conceptuel de la recherche que nous avons menée notamment sur l'évaluation des effets de la formation professionnelle, il est composé de deux sections. Dans la première section nous avons tenté de donner un aperçu général sur la formation professionnelle. Dans la deuxième section, il a été abordé le concept de l'évaluation en mettant en relief son importance dans une entreprise.

I. La revue de littérature

La formation professionnelle, de manière générale, est considérée comme le meilleur moyen d'améliorer les perspectives d'emploi et le parcours professionnel des employés. A cet effet, elle permettrait systématiquement de faciliter l'intégration des individus dans leurs emplois, de développer leurs compétences et de favoriser leur mobilité professionnelle.

L'enjeu stratégique de cette dernière incite, de plus en plus, les entreprises à construire un processus d'évaluation en amont et en aval de chaque action de formation, pour arriver à quantifier ou à mesurer les effets de la formation professionnelle sur les personnes formées et sur l'entreprise.

L'évaluation de la formation a conduit à des réflexions avancées sur les outils qu'on peut ou qu'on doit utiliser en entreprise. C'est ce que nous avons essayé de mettre en avant à travers la présente revue littérature.

Selon (Citeau, 1992) la formation est proposée aux employés pour leur permettre de s'adapter aux changements structurels est aux modifications organisationnelles causés par l'évolution des emplois. A partir de là, on peut considérer que la formation est souvent accompagnée par un événement particulier comme un changement organisationnel ou bien technologique.

Les auteurs (MICHEL, MORAND-AYMON, PERRIN, & STROUMZA, 1997), ont confirmé dans leur étude que la formation est effectivement liée à l'évolution de l'entreprise et tout ce qu'elle induit comme changements.

En revanche, (Leckie, 2001) est venu avec de nouveaux résultats dans son étude qui a été repris par (Dunberry & Péchard, 2007), ces derniers affirment que les entreprises modernes visent à former leurs employés en permanence, c'est-à-dire que la formation professionnelle ne serait pas l'unique œuvre d'un changement, mais serait associée à d'autres facteurs tels que : la volonté de développer les compétences en continu, ainsi qu'« Instaurer et maintenir une organisation apprenante ».

De ce fait l'auteur (Mintzberg, 2005) pense que les entreprises doivent soutenir leurs employés en formation, assumant les frais de cette dernière, ainsi que les coûts relatifs à leurs absences de leurs postes de travail, pour inciter ainsi les entreprises à faire leur choix avec précaution, et n'envoyer que les personnes qu'elles jugent aptes à suivre et bénéficier

des formations. Selon l'auteur les entreprises risquent d'avoir des turnovers de ses dirigeants s'ils hésitent d'investir en formation pour améliorer les performances de leurs employés.

Dans le même contexte, (Pierre Cahuc, 2006) a mené une étude qui confirme l'importance de la formation professionnelle pour les employés, celle-ci jouera un rôle primordial dans leur maintien dans l'emploi à travers l'insertion et la réinsertion, ainsi elle favorisera le développement de leurs compétences afin de leur permettre d'être plus flexibles et plus réactifs dans le marché du travail.

De ce fait, l'employé est tenu d'exprimer une volonté de se perfectionner. A ce propos, (Peretti, 2016) l'a défini comme « une condition de l'employabilité et de la sécurisation du parcours professionnel »

Une autre question importante évoquée par (Fenouillet, 2011) qui relève de l'engagement en formation professionnelle sous l'angle motivationnelle, essayant de comprendre ainsi la dynamique individuelle à l'engagement en formation. L'auteur a repris deux théories importantes qui justifient l'engagement des employés en formation, la première c'est celle (Boutinet, 1998) qui a illustré la distinction entre motifs et causes, selon lui les motifs renvoient à l'importance de la formation professionnelle aux yeux des employés, alors que les causes se sont les contraintes situationnelles qui force l'employé à s'engager en formation. La deuxième, c'est la théorie de l'autodétermination de (Deci E. L., 2002). Selon ces auteurs, la motivation d'un employé est influencée directement par l'autonomie dont il dispose pour exercer une activité professionnelle. Alors les motivations les plus autodéterminées sont liées directement aux « motifs » de BOUTINET, et les motivations moins autodéterminées sont liées aux « causes » avancées par ce même auteur.

Dans ses travaux (Mintzberg, 2005) insiste sur l'élargissement du champ d'intervention de la formation, l'enseignement dispensé pendant la période de formation devrait être accompagné d'une expérience du monde de travail. Par ailleurs, malgré la déconnexion des employés de leurs activités professionnelles durant toute la période de formation, ces derniers vont acquérir davantage de l'expérience qui leur servira dans leurs postes de travail est donc ils seront plus performants.

Nous synthétisons que, la formation professionnelle est un outil indissociable de la gestion des ressources humaines qui tend à développer les compétences individuelles ou collectives des employés afin d'assurer leur employabilité en interne ou en externe de leurs

entreprises, Tout comme les employés, l'entreprise sera aussi bénéficiaire. En effet, en assurant une politique de formation efficace, elle parviendrait à répondre aux besoins de son environnement (exigence du marché, de la clientèle et évolution technologique) et conserver ainsi, une place concurrentielle.

Afin de s'assurer du bon déroulement de la politique de formation professionnelle, il est nécessaire de mettre en œuvre une démarche d'évaluation. Pour comprendre le rôle de cette dernière il est utile de présenter les principaux écrits qui entourent cette notion.

La notion d'évaluation donne lieu à plusieurs lectures en fonction de la problématique retenue, en adoptant une approche historique ARDOUINE a identifié selon les orientations de Charles HADJI ainsi des autres auteurs, que la notion d'évaluer ne se résume pas à une simple action de mesure, ni d'émettre un jugement, aussi professionnel soit-il, mais plutôt d'être un outil performant au service de l'action et à la prise de décision.

L'auteur (Ketele, 1993) Dans son article « l'évaluation conjugquée en paradigmes », parle essentiellement de l'évaluation en éducation, évoque la notion d'évaluation comme outil d'aide à la prise de décision, « le paradigme de l'évaluation et au service de la décision ». C'est-à-dire évaluer une situation à l'aide des informations conformément aux critères cohérents avec les objectifs fixés, dans le but de prendre une décision. Les Travaux qui suivent ont clarifié davantage la notion d'évaluation.

Par ailleurs « L'évaluation s'inscrit de plus en plus dans une dynamique logique régulatrice, formative et formatrice qu'uniquement de vérification-contrôle. » (ARDOUIN, 2013)

Nous retenons que, l'évaluation est un processus qui nécessite une élaboration en plusieurs étapes en se basant sur un ensemble de critères préalablement définis, dans le but est de faciliter la prise de décision en lien avec les objectifs fixés en amont. C'est aussi un acte pragmatique fortement déterminé par les exigences du contexte.

Charles HADJI¹ nous rappelle aussi qu'il est important de déterminer la confrontation entre deux dimensions « le référé » qui est l'objet à évaluer et « le référent » qui est l'idéal qui renvoi aux attentes, on retrouve également ces éléments dans les travaux de André DE PERETTI, qui a considéré l'évaluation comme une appréciation d'une réalité en référence à des critères déterminés. (ARDOUIN, 2013)

¹ Charles Hadji né en 1942, agrégé philosophe et docteur ès lettres et sciences humaines, il a également effectué de nombreux travaux sur la question de l'évaluation.

Tout comme l'évaluation des instruments utilisés en ressources humaines, l'évaluation de la formation professionnelle selon (Monnot, 2014) dans son article « Les pratiques de la formation professionnelles et leurs déterminations dans les entreprises » a connu une lente évolution vers la recherche de l'idéal et le perfectionnement dans le but d'aspirer à une généralisation et une individualisation de la pratique.

Au début des années 1980, les auteurs ont commencé à développer l'évaluation des formations à travers divers articles et les proposent aux entreprises, ensuite, à partir des années 1990, les auteurs (Dunberry & péchard, 2007) ont essayé de comprendre et faire comprendre les raisons qui incitent à évaluer ceci a été démontré en s'appuyant sur des études faites par des chercheurs américains comme (FIGGIS, ALDERSON, MITCHELL ET ZUBRICK, 2011).

Les auteurs (Dunberry & péchard, 2007) Rappelent que, le calcul de retour sur investissement (Stufflebeam, 2001) demeure une préoccupation pour les entreprises, à ce propos (Monnot, 2014) révèle les faiblesses des pratiques d'évaluation. D'après lui depuis la taxonomie de Kirk Patrick (1959-1960) les auteurs n'arrivent plus à trouver un accord sur un outil pratique, l'absence d'un guide conduit ainsi à une ambiguïté chez les dirigeants vis-à-vis de la méthodologie de l'évaluation de la formation professionnelle.

Les auteurs (Dunberry & péchard, 2007), Ont regroupé l'évaluation de la formation en deux catégories, l'évaluation formelle et informelle. L'évaluation formelle, comme son nom l'indique c'est une évaluation de formation structurée et explicite pour établir un jugement de valeur, souvent basée sur des questionnaires de satisfaction qui vise à améliorer le programme de formation, ou par l'observation systématique du comportement d'un employé à l'aide d'un guide. (Monnot, 2014), quant à lui a critiqué cette catégorie d'évaluation en considérant que « La majorité des compétences transférées à un individu se fait de façon totalement informelle par son entourage ».

La deuxième catégorie c'est l'évaluation informelle, une pratique spontanée et non-structurée qui vise à établir un jugement de valeur, l'étude de (Dunberry & péchard, 2007) a constaté non seulement l'existence de cette catégorie mais aussi l'importance de l'évaluation informelle qui complète la pratique formelle, celle-ci serait complexe à mettre en place.

L'auteur (Jorro, 2015), A étudié les comportements des acteurs concernés par l'évaluation, elle a mis l'accent sur la froideur des procédures d'évaluation normative décontextualisée

qui suscite une méfiance chez les employés, « l'évaluation est plutôt présentée comme source de contraintes, voire de soumission pour les acteurs quand l'emprise technique et fonctionnelle devient une fin en soi ». Aujourd'hui les grandes entreprises cherchent à établir un système d'évaluation plus flexible qui s'inscrit dans une conception managerielle afin de promouvoir le développement professionnel des acteurs concernés.

Nous constatons que les études de (Dunberry & péchard, 2007), (Jorro, 2015) et (Monnot, 2014) affirment que l'évaluation formelle (normative) a prouvé ses limites face à l'évolution des pratiques des ressources humaines et la valorisation qu'elles accordent à l'aspect humain. De ce fait ses auteurs mettent en évidence les conditions d'une évaluation qui favoriserait le développement professionnel des acteurs répondant aux nouvelles visions stratégiques des dirigeants.

II. Cadre Conceptuel

1 Le fondement théorique de la formation professionnelle

Dans cette section, est présentée, d'une manière générale, la définition de la formation professionnelle, ses objectifs, ses missions, ainsi que ses principales activités.

1.1 Définition de la formation professionnelle

L'auteur (ARDOUIN, 2013) l'a défini comme « L'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif. ». (Meignant, 1991) Envisage la formation comme « un facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation et aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économique, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise ».

La première définition renvoie au sens étroit de la formation professionnelle contrairement à la deuxième qui évoque le sens large de cette dernière. Cependant les deux définitions se rejoignent sur un point qui est : la formation professionnelle est considérée comme un levier de développement des compétences pour les employés, et un moyen d'accroître la performance d'entreprise. Donc la formation professionnelle répond aux besoins de l'entreprise et aux attentes des employés.

1.1.1 Distinction entre les concepts similaires

A travers ce tableau nous avons essayé de mettre en évidence les caractéristiques de la formation et les concepts similaires qui l'entourent.

Tableau 1: Clarification terminologique de la formation professionnelle

Concepts	Caractéristiques
Formation	Faire acquérir différents savoirs et savoir-faire dans différents postes de travail
Coaching	Rendre plus performant un savoir-faire par un accompagnement
Apprentissage	Améliorer les connaissances d'un employé de son environnement professionnel de travail par des formations sur mesure

Monitoring	Rendre plus performant un savoir être, par un accompagnement en s'attachant à des compétences potentielles, il est généralement destiné pour les personnes dirigeantes
Stage	Période pendant laquelle une personne exerce une activité temporaire dans une entreprise ou suit des cours en vue de sa formation

Source : Elaboré par nous – même à l'aide de Thierry ARDOUIN, Ingénierie de la formation, DUNOD, 2013. Christophe PARMENTIE, Ingénierie de la formation, EYROLLES, 2009

D'une façon générale, la formation professionnelle permet d'avoir ou d'acquérir une certaine maîtrise pour se familiariser avec divers postes de travail, cependant le coaching permet aux employés une meilleure connaissance d'eux même, quant à l'apprentissage il permet aux employés d'améliorer le rendement immédiat dans leur poste de travail, pour ce qui est du monitoring on l'utilise généralement dans le cadre d'un transfert de compétences clés afin d'assurer une bonne relève. Le stage permet aux participants de mettre en application les enseignements théoriques suivis, dans le cadre d'un projet réalisé dans un organisme d'accueil.

1.1.2 Les objectifs de la formation professionnelle

L'auteur (Sami, 2007) Définit trois objectifs de la formation :

- Permettre aux travailleurs d'évoluer dans leurs fonctions et leurs qualifications ;
- Améliorer la productivité pour répondre aux défis de la compétitivité ;
- Faciliter l'adaptation des travailleurs à toutes les formes de changement.

En effet, en ce qui concerne l'employeur : développer les connaissances des employés facilite l'adaptation de ces derniers, favorise leur flexibilité au sein de l'entreprise, optimise la productivité et améliore leur motivation. En ce qui concerne l'employé : la formation professionnelle contribue à la réalisation d'une carrière au sein de l'entreprise, accéder à un emploi plus qualifié, enrichir les connaissances et réduire les écarts.

1.2 Les typologies de formation professionnelle

Selon leurs objectifs, il faut distinguer plusieurs types de formations auxquelles correspondent plusieurs types de stages :

- La formation d'adaptation ou le perfectionnement : son objectif est d'améliorer les connaissances et les compétences d'une personne disposant déjà d'une qualification dans laquelle apparaissent des lacunes : manque de maîtrise des connaissances classiques ou ignorance des progrès techniques.
- La formation de promotion professionnelle : permet l'acquisition d'une qualification plus élevée et le changement de métier.
- La formation de prévention : prépare à un changement d'emploi dans la perspective d'une restructuration de l'entreprise ou d'un changement technique.
- La formation de conversion : concerne les salariés dont l'emploi est menacé ou supprimé afin de les préparer à un nouvel emploi fondé sur une qualification différente de celle qu'ils possédaient initialement (Sami, 2007).

1.3 La politique de formation professionnelle

Les politiques de formation des entreprises sont à la fois récentes, complexes et diversifiées car, elles répondent à des besoins divers et s'adressent à des catégories de travailleurs très hétérogènes. La politique de formation doit respecter quelques principes généraux :

- L'application à l'ensemble du personnel ;
- Le respect des aspirations des employés quant aux besoins ressentis ;
- La détermination préalable des besoins quantitatifs (effectifs) et qualitatifs (évolution des postes de travail et des qualifications), (Sami, 2007).

1.4 Le cadre juridique de la formation professionnelle

Compte tenu des besoins en formation devenu incontournables, le législateur a mis en place un dispositif consacré notamment par la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 modifiée et complétée, relative aux relations de travail. Ainsi, des actions de formation peuvent être mis en place, certains sont à l'initiative de l'employé, d'autres sont à l'initiative de l'employeur, et certains sont à l'initiative de l'employeur mais requièrent l'autorisation de l'employeur. Dans ce qui suit nous allons essayer de décortiquer ces dits dispositifs.

Les dispositifs de loi 90-11 du 21/04/1990 modifiée et complétée, relative aux relations de travail, ont favorisés le développement de la formation professionnelle dans l'entreprise.

De ce fait, le législateur fait de la formation une obligation pour les entreprises et un « droit acquis » pour les employés dans les articles **06** et **07** du premier chapitre, titre II, droits et obligations des travailleurs, ce qui ouvre la perspective de promotion aux employés.

Le législateur protège l'employé par l'article **54** en cas d'absence pour suivre des actions de formation, il stipule par cet article que, le travailleur peut bénéficier, sous réserve de notification et de justification préalable à l'employeur, d'absences sans perte de rémunération.

Dans le chapitre 5 Formation et promotion en cours d'emploi, l'article **57** oblige les entreprises à organiser des actions de formation à l'ensemble des employés, en ce sens l'article **58** oblige l'employé à suivre des cycles ou actions de formation, dans le but d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.

Le plus grand défi des entreprises c'est d'arriver à maintenir un équilibre entre le personnel qui doit être formé et la rentabilité de son profit. A cet effet le législateur intervient par l'article **60** dans le même chapitre, il stipule que les employés peuvent bénéficier d'une adaptation de leurs temps de travail avec une réservation de leurs postes de travail, cependant son applicabilité reste conditionnée par l'accord de l'employeur.

Ceci a mis en évidence que finalement, la formation professionnelle n'est pas un droit acquis pour les employés, mais que sa faisabilité dépendait de la bonne volonté de l'employeur.

Afin d'encourager les entreprises à former les employés le législateur à intervient par **la loi 97-02 portant la loi de finance 1998, modifié par la loi 06-24 portant la loi de finance 2007**, par les dispositifs de articles 55 et 56 qui concerne la formation professionnelle :

Art 55 :« Les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenus de consacrer un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue. A défaut, ces organismes employeurs sont assujettis au versement d'une taxe de formation professionnelle continue, constituée par la différence entre le taux légal de 1% et le taux réel consenti aux actions de formation professionnelle, dont le produit est versé dans un compte d'affectation spéciale... »

Ainsi que l'article **56** qui concerne l'apprentissage :

Art 56 « Sans préjudice de l'obligation édictée par les dispositions de la loi relative à l'apprentissage, les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques sont tenus de consacrer au moins un montant égal à 1% de la masse salariale annuelle aux actions d'apprentissage. A défaut, ces organismes employeurs sont assujettis au versement d'une taxe d'apprentissage, constituée par la différence entre le taux légal de 1% et le taux réel consenti aux actions d'apprentissage, dont le produit est versé dans un compte d'affectation spéciale... »

Après plusieurs lectures de cet article nous comprenons que le dit article est vécu comme une sanction par les dirigeants et non une incitation à la formation. C'est pourquoi ils préfèrent payer la taxe de la formation professionnelle en dépit des attentes des employés.

1.5 Elaboration du Plan de formation professionnelle

La loi 90-11 n'a pas consacré d'articles qui organisent la conception et le suivi de la formation professionnelle, pour cela les dirigeants sont libres de bâtir des plans de formation selon leurs visions stratégiques.

1.5.1 Définition du plan de formation professionnelle

Selon (GUERRERO, 2014) « Le plan de formation n'est rien d'autre que la formalisation des étapes permettant d'expliquer, selon une méthodologie bien précise, le type de formations que l'on prévoit financer pour l'année à venir, le nombre d'heures correspondant, les salariés concernés et les dépenses y afférentes ». Quant à Christopher PARMENTIER, il suggère que le plan de formation « repose sur des stratégies, des besoins, des méthodes et aussi sur une palette d'actions de formation aussi variées que concrètes et appuyées sur les apprentissages visés, les lieux, le temps et la dynamique qui fonde ces apprentissages. », (Parmentier, 2009). Par ces définitions, le plan nous incite à prévoir l'intervention en formations professionnelles sur une période donnée, ce qui amène les dirigeants à planifier la disponibilité des ressources tant humaines que matérielles ou financières.

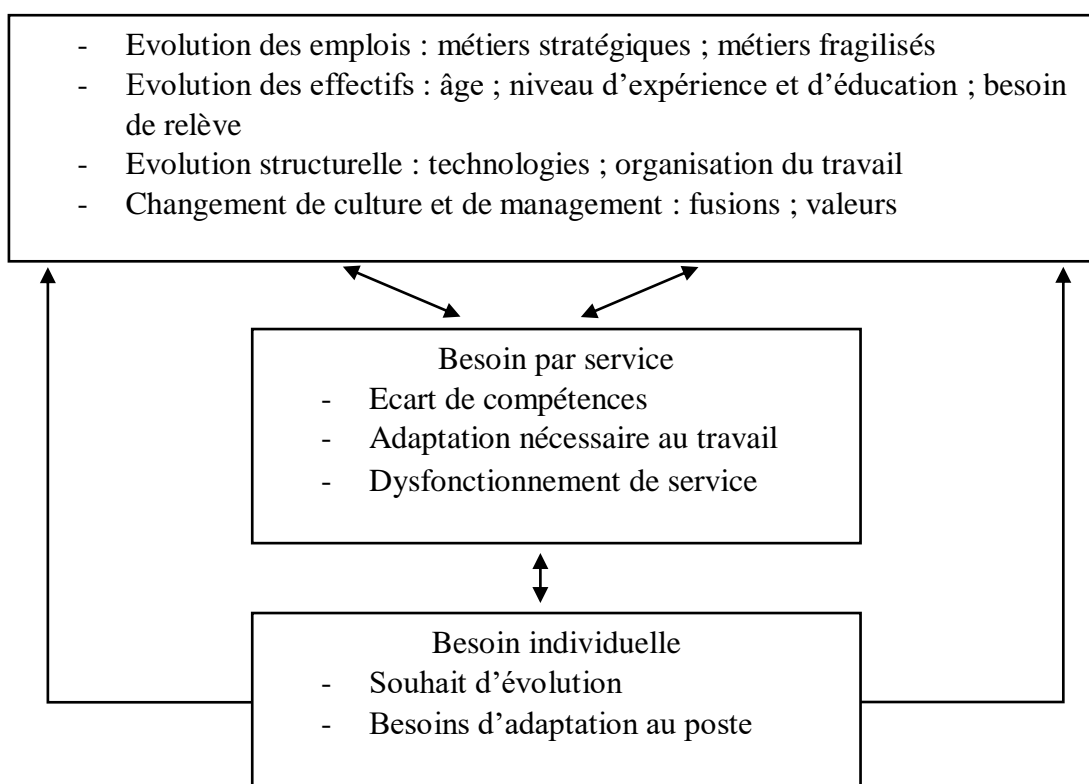
1.5.2 Analyse des besoins

L'analyse des besoins en formation consiste à identifier les écarts compris entre les compétences attendues et actuelles. On pourra définir la différence entre « ce qui est » pour travailler vers « ce qui devrait être » (Exner, 2017)

L'analyse des besoins est une étape préalable qui se complète avec une définition plus fine du plan de formation qui vise à clarifier et à définir l'importance du projet de formation, le contenu, la population cible et le contexte d'exercice des nouvelles compétences.

Pour mettre en œuvre cette étape d'analyse des besoins au sien de son entreprise, le responsable de formation doit maîtriser un ensemble de savoir-faire et de méthodes issues des sciences sociales pour assurer la cohésion entre la formation professionnelle et les objectifs stratégique de l'entreprise.

Figure 1 : Le processus d'analyse des besoins



Source : Sylvie Guerrero, les outils RH ; DUNOD ; Paris 2014

En effet, L'analyse des besoins organisationnels permet d'orienter les actions de formation vers le changement de l'entreprise et son évolution. Ces besoins sont déterminants pour identifier les formations dont l'entreprise aura besoin à moyen terme. Pour ce qui est de l'analyse des besoins par service ils renvoient au vécu quotidien des employés et les équipes de travail, ils visent ainsi à améliorer la performance des équipes. Plutôt orienté vers le court terme, ces besoins sont identifiés par le manager utilisant des outils de pilotage. Quant à l'analyse des besoins individuels, ils émanent des attentes des individus, ils peuvent être relatifs aux emplois, ou porter sur des souhaits personnels d'évolution

n'ayant aucun rapport avec l'emploi. Ils sont généralement identifiés à travers les entretiens annuels d'évaluations qui s'avère être des outils importants pour cerner les réels besoins en formation.

1.5.3 La conception du plan de formation professionnelle

Dans cette étape le responsable de formation devra finaliser la procédure dans un ensemble d'actions permettant aux différentes populations concernées d'acquérir les connaissances et aptitudes nécessaires. Selon (ARDOUIN, 2013) nous déclinons les grands axes :

- **Localiser et décrire les actions de formation** à partir de la reprise des cahiers de charges de la demande, en prenant en compte la priorité des objectifs, les contraintes techniques, financières et pédagogiques.
- **Hierarchiser les actions de formation** en fonction des priorités et du niveau de faisabilité. Les actions non réalisables sur le plan à venir sont classées chronologiquement. À ce moment, les actions proposées sont mises en regard avec la cohérence de l'organisation (politique générale, politiques de formation, objectifs spécifiques, culture).
- **Budgétiser les actions et le plan**, à partir de l'ensemble des cahiers des charges de la demande, le responsable de formation retire les informations qualitatives et quantitatives (nombre de personnes, types de formation, nombre de jours, nombre de sessions) nécessaires. Ces informations sont croisées avec celles sur les formations et les organismes de formation afin de réaliser le budget prévisionnel ou les scénarios qui permettront de décider.
- **Arrêter les actions et le plan**, c'est-à-dire transcrire le choix définitif des actions à mener et leur organisation dans le temps en vue de leur inscription dans le plan de formation.
- **Consultation auprès des représentants du personnel par le biais du comité d'entreprise** : Selon l'article 57 de la loi 90-11 relative aux relations de travail « Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation... ». Donc, l'employeur doit se réunir avec le comité de participation dans le cadre de la formation, pour prendre leurs avis vis-à-vis le plan de formation. Une fois le compromis est trouvé, le service de formation finalise le cahier des charges, et la mise en œuvre les procédures du contrat.

- **Réalisation et communication** : c'est la mise en œuvre des actions de formation et de la communication (par exemple : les convocations, les inscriptions...).

1.5.4 L'élaboration du cahier des charges de formation professionnelle

L'auteur (Parmentier, 2009) s'est inspiré de la norme Afnor X50-756, pour proposer un cahier des charges type, voici les quinze titres primordiaux qui le compose :

Tableau 2 : Les rubriques primordiales du cahier des charges

Rubriques	Commentaires
Titre	Veiller à ce qu'il soit court et parlant
Auteur et valideur	Si possible faire signer les auteurs et les valideurs, cela renforce leur engagement.
Version	C'est bien utile lorsqu'il y a une demi-douzaine de versions successives !
Contexte	Rappeler succinctement le contexte du projet et les caractéristiques de l'entreprise (chiffres clés...).
Objectifs	Distinguer clairement les objectifs stratégiques et opérationnels des objectifs de formation et pédagogiques.
Population concernée	Être le plus précis possible pour faciliter le travail des organismes de formation (voir <i>supra</i> , questionnaire d'analyse de la demande).
Contraintes	Les contraintes ne sont pas que matérielles ou budgétaires, elles sont aussi culturelles, organisationnelles et, évidemment, temporelles.
Processus pédagogique	Le terme « processus pédagogique » est ici plus approprié que la notion de stage. Il fait référence à l'amont (prescription de la formation et implication du stagiaire) et à l'aval (suivi et accompagnement).
Modalités pédagogique	Indiquer éventuellement le type de pédagogie attendu ou, à l'inverse, les types inappropriés.
Messages clés	Si des messages politiques sont à diffuser au cours de la formation, il est souhaitable que l'organisme partenaire ait les connaissances et les partage.
Profils des formateurs	Indiquer le nombre d'années d'expérience dans le domaine enseigné et en pédagogie. Si nécessaire, exiger des références dans le secteur de l'entreprise.
Volume et	Rappeler le nombre de jours d'animation et, si possible, les périodes afin

planification	que les organismes puissent évaluer leurs futures charges de travail.
Dispositifs d'évaluation	Indiquer éventuellement les indicateurs d'évaluation et les outils disponibles pour recueillir les données.
Processus de sélection	Rappeler les principales dates de remise des propositions, d'oral (s'il y en a un), et de prise de décision finale.
Interlocuteurs et coordonnées	C'est toujours utile pour centraliser l'information tout au long du processus de sélection.

Source : Christophe PARMENTIER, l'ingénierie de formation, Paris, EYROLLES, 2009

Cette démarche est effectuée à l'interne par le responsable de formation, de ce fait la rédaction de cette étape, comme formalisation de la demande, se doit d'être la plus précise possible. Il s'agit de dégager les axes clés et les éléments incontournables pour la réussite des actions de la formation.

1.6 La formation professionnelle et le développement des compétences

La formation professionnelle peut jouer un rôle important dans le développement des compétences. En effet, les actions de formation en entreprise sont orientées vers l'acquisition et le développement de nouvelles compétences qui s'avèrent très utiles pour faire face au changement organisationnel. Pour comprendre le rôle de la formation, il convient de définir le concept de la compétence, et élucider les enjeux de cette dernière pour l'entreprise et pour les employés.

1.6.1 Le concept de la compétence

Depuis son introduction dans les entreprises, le concept de la compétence a connu de nombreux usages. La compétence se manifeste à travers des définitions très diverses, en effet les nombreuses études qui ont relaté les différentes expériences montrent qu'il existe une large variété de méthodes d'opérationnaliser la compétence. Selon (Zarifian P., 2001), « La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente. »

Pour (Wittorski, 1997), « Finalisée, la compétence est produite par un individu ou un collectif dans une situation donnée et elle est nommée et reconnue socialement. Elle correspond à la mobilisation dans l'action d'un certain nombre de savoir combinée de

façon spécifique en fonction du cadre de perception que se construit l'acteur (individu ou collectif) de la situation. »

Au travers de ces deux définitions, les auteurs ont mis en exergue, que la construction de la compétence (individuel ou collectif) qu'elle soit, est spécifiée par les connaissances, et le savoir dont fait preuve un individu dans l'accomplissement de ses activités professionnelles induites par sa fonction dans l'entreprise.

1.6.2 La Gestion individuelle et la gestion collective des compétences

La gestion des compétences constitue pour les entreprises un moyen de répondre à des enjeux majeurs, (Bernard Martory, 2008) distingue la gestion individuelle des compétences de la gestion collective.

La gestion individuelle reposant sur une approche nominative, prétend que la logique de compétence se conjugue avec la logique poste, la gestion individuelle est alors opérée à partir d'une définition du « métier » exercé par chaque employé, identifié à partir des savoirs et savoir-faire. Cela se traduit par la mise en place d'une gestion d'informations spécifiques dans des fichiers individuels. Elle peut conduire à l'établissement de « bilan individualisés des compétences ».

La gestion collective des emplois recense les compétences de façon anonyme et globale, Elle prend une forme assez simple de classement des effectifs par type de poste, ou plus complexe dans le cas d'un recensement des métiers, dans ce cas précis elle concerne des organisations dont les effectifs sont importants. Elle s'appuie sur les classifications professionnelles, les organigrammes, les conventions collectives, les catégories propres à l'entreprise...etc. Elle se traduit par la mise en place de « nomenclatures ou répertoires des compétences » ou de « carte des emplois » propre à une entreprise.

1.6.3 Les enjeux de la compétence

Suite aux transformations économique et technologique, la question de l'adaptation professionnelle est devenue l'une des principales préoccupations des entreprises modernes, les employés sont-ils prêts à répondre à de nouvelles exigences ? Peuvent-ils faire face aux besoins de polyvalences ? c'est en partie en réponse à ces questions qu'ont émergé les outils de gestion de compétences.

Les outils de gestion de compétences visent à connaître les qualités dont disposent les individus et à identifier des savoirs, savoir-faire et savoir être, qui permettent à chaque individu de s'investir et de réussir dans divers emplois. De ce point de vue, la liste

d'emplois potentiels doit être établi en fonction des qualités de l'individu, et non des tâches, (GUERRERO, 2014).

1.7 L'engagement et la motivation en formation professionnelle

Parler de formation, c'est d'abord parler, de progrès personnel, désir d'apprendre, et acquérir de nouvelles connaissances. Nombreux modèles théoriques ont été proposés à partir des années soixante-dix, pour expliquer le concept de la motivation, au cœur de certains modèles proposés par, RUBENSON (1977), BOSHIER (1973), WLODKOWSKI (1993), et CROSS (1982), on retrouve, « l'idée selon laquelle un individu décide de s'engager en formation résulte d'une interaction positive entre deux facteurs fondamentaux, à savoir d'une part la valeur attribuée par le sujet à la formation envisagée et d'autre part l'espérance de réussite dans cette tâche ». (Bourgeois, 2009)

Nous comprenons donc, qu'une fois convaincue des bénéfices de la formation, l'individu sera d'autant plus disposé à profiter pleinement des opportunités que la formation lui offrira. D'autre part, nous avons aussi l'envie de succès dans l'entreprise, en effet, être bien formé, est synonyme de progression et donc c'est élargir le champ des possibilités qui s'offrent à l'évolution professionnelle et personnelle de l'individu. Ces deux facteurs sont traités comme deux facteurs dépendants, si un seul d'entre eux n'est pas présent, les retombés de la décision de s'engager en formation seront négatifs pour l'individu et pour l'entreprise.

2 Le fondement théorique de l'évaluation de la formation professionnelle

2.1 Définition de l'évaluation de la formation professionnelle

L'évaluation de la formation d'après (Afnor, 1997) est « L'opération ayant pour objet la production d'un jugement de valeur de la formation à partir de résultats mesurables. Elle permet de vérifier si les objectifs de la formation ont été atteints ».

L'évaluation de la formation ainsi définie porte sur l'analyse des actions de formation professionnelle, pour mesurer cette efficacité il faut tenir compte de certains indicateurs témoignant l'atteinte des objectifs.

Selon (Marc, 2005), l'évaluation de la formation est « 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 ». L'évaluation de la formation vise à vérifier si le stage a été conforme aux attentes des employés et s'il a permis d'atteindre les objectifs fixés. Elle permet également d'analyser leurs résultats, et savoir si les employés pourront utiliser les connaissances acquises lors de la formation professionnelle sur le terrain, qui se traduisent par une amélioration de leurs performances.

2.1.1 Les objectifs de l'évaluation de la formation professionnelle

L'évaluation de la formation dans l'entreprise selon (Dunberry & péchard, 2007) vise à satisfaire quatre objectifs principaux :

- Démontrer la pertinence et la valeur de la formation ;
- Améliorer la qualité des programmes et de l'organisation de la formation ;
- Vérifier la conformité des programmes aux diverses attentes, normes ou standards ;
- Développer ou tester des connaissances nouvelles.

La procédure de l'évaluation implique un investissement à la fois de l'employé et de son responsable, il est donc impératif que les éléments servant à cette évaluation soient définis de façon très claire et comprise par tous.

2.1.2 Clarification terminologique

Tableau 3 : Clarification terminologique de l'évaluation

Terme	Caractéristique
Evaluation	L'évaluation consiste essentiellement à porter un jugement sur la valeur de l'objet à évaluer.
Mesurer	La mesure est essentiellement associée à l'attribution de valeurs numériques
Contrôle	Vérifié la conformité des actions au programme adopté
Audit	Un mode d'investigation consistant à comparer grâce à des indicateurs pertinents

Source : élaboré par nous - même, à l'aide de l'article de Duberry, A & Péchard, C L'évaluation de la formation dans l'entreprise, état de la questionne perspectives, CIRPED, Février 2007

2.2 Le suivi de la formation professionnelle

Le suivi de la formation est souvent considéré comme un ensemble de démarches mises en œuvre à l'issue de la formation professionnelle pour en améliorer son efficacité.

Ce suivi est généralement développé sur deux axes : le suivi des actions et le suivi des participants, (Parmentier, 2009).

Le suivi des participants doit permettre :

- L'application pour transférer les connaissances acquises en compétences métrisées et appliqués
- La capitalisation pour poursuivre et pérenniser la formation tout au long de la vie professionnelle ;
- La mutation pour diffuser les connaissances acquises à l'ensemble de groupe (passer à un individu apprenant vers une organisation apprenantes).

Le suivi d'évaluation doit être organisé et envisagé durant la phase de conception, c'est-à-dire en amont de la formation professionnelle. Trois principes préalables à l'organisation d'un suivi d'évaluation doivent être pris en compte :

- Impliquer tous les acteurs (le management de la formation et les participants) ;
- Adapter le suivi en fonction du type de formation et des contenus ;
- Concevoir le suivi de la formation dès l'ingénierie du stage et informer de la démarche.

2.3 Les modalités de l'évaluation de la formation professionnelle

2.3.1 L'évaluation sommative

Intervient à l'issue ou à la fin d'une séquence ou action de formation a pour but de prendre connaissance des acquis de l'apprenant, elle représente un bilan général sauf dans le cas d'un test qui peut conduire à une certification. Une simple note, si elle prétend repérer un niveau assez général d'acquisition. L'évaluation sommative vise souvent à prendre une décision d'orientation ou de sélection en forme des acquis.

2.3.2 L'évaluation formative

Intervient tout au long de processus, son objectif est d'orienter et de guider l'apprenant dans sa démarche de formation, cette dernière se constitue de trois étapes :

- Premièrement, des informations relatives aux difficultés et aux lacunes du programme d'apprentissage sont recueillies ;
- Deuxièmement, l'interprétation des informations recueillie pour décliner les causes probables des difficultés rencontrées ;
- Troisièmement, l'adoption des corrections et des stratégies par le formateur et les responsables des formations, pour orienter et faciliter l'apprentissage.

Donc l'évaluation formative ce fait pendant l'apprentissage, celle-ci vise à son amélioration et sa progression à travers divers types d'activités correctives ou d'activités d'enrichissement selon les informations recueillies.

2.3.3 L'évaluation normative

L'évaluation dite normative consiste à une comparaison de la performance d'un apprenant par rapport aux performances des autres apprenants, on parle de l'évaluation critériée, quand on ne compare pas l'apprenant par rapport aux autres, mais par référence à des critères. (Parmentier, 2009)

2.4 Typologies de l'évaluation de la formation professionnelle

2.4.1 L'évaluation à chaud

Elle intervient juste après la fin de la formation, elle vise souvent :

- Assurer la satisfaction et le confort des participant ;
- Vérifier la conformité et assurer le bon déroulement de la formation ;
- Evaluer des acquis pédagogiques et des apprentissages.

2.4.2 L'évaluation à froid

Intervient après l'action de formation, elle doit se faire trois mois après le suivi de la session pour permettre aux apprentis de mettre en œuvre les compétences acquises. Elle comprend : (GUERRERO, 2014)

- Evaluation du transfert des acquis en situation de travail ;
- Evaluer le retour sur investissement.

2.5 Les niveaux d'évaluation de la formation professionnelle

Donald Kirk Patrick, ancien professeur à l'université du Wisconsin propose dès 1959 un cadre directeur pour mener à bien une démarche d'évaluation, Ce cadre repose sur une démarche à quatre niveaux

- Le niveau des opinions : le recueil des opinions des apprenants eux-mêmes sur l'action de formation ;
- Le niveau des acquis : le niveau des connaissances acquises à l'issue de la formation ;
- Le niveau du transfert pédagogique : l'évaluation des acquis pédagogiques en situation de travail ;
- Le niveau des objectifs finaux de la formation : la mesure de l'impact du programme de formation sur la performance globale de l'entreprise, (Parmentier, 2009).

Ces quatre niveaux se retrouvent globalement chez les principaux auteurs travaillant dans le domaine de la formation et sont relativement généralisés dans les entreprises même si, comme nous le verrons, ce découpage en quatre niveaux est repris et réparti de manière plus directe en évaluation à chaud et évaluation à froid, (Ardouine, 2013).

2.5.1 L'évaluation de la satisfaction

Le premier niveau appelé aussi « Evaluation à chaud », c'est la plus couramment, et souvent la seule, pratiquée, ainsi la plus critiquée ou l'objet de l'évaluation n'est pas le changement ni l'acquisition mais le niveau de satisfaction donc c'est l'opinion personnelle, voir l'impression des participants.

Tableau 4: Les dispositifs de l'évaluation de satisfaction

Quoi	Cherche à mesurer le niveau immédiat de satisfaction des participants (stagiaires, apprenants). Cette évaluation s'appuie sur le ressenti des personnes et donne une vision globale de la formation. Elle informe sur les conditions de la prestation.
Qui	Généralement conçue et fournie par le formateur lui-même ou l'organisme de formation. Elle est remplie par les formés et peut être exploitée par le formateur, l'organisme prestataire ou le responsable de formation de l'entreprise.
Où	Généralement sur le lieu de formation, si la passation est réalisée chez soi, le taux de retour est souvent faible.
Quand	En fin de formation
Comment	Soit à l'oral (mise en commun et tour de table), soit à l'écrit (un questionnaire ou grille d'évaluation) ou plus intéressant un mixe des deux (écrit et oral). Cette évaluation peut avoir lieu individuellement ou collectivement, en présence ou non du formateur.
Pourquoi	L'évaluation est facilement réalisable techniquement et économiquement. On a un retour direct (ce qui ne veut pas forcément dire objectif et exhaustif) du groupe, du climat, sur les contenus et les méthodes pratiquées. Elle permet un taux de réponse quasi total. Elle permet de clore la formation et d'envisager des possibles ou des suites.

Source : ARDOUIN, T, Ingénierie de la formation, Paris, DUNOD, 2013

Ce tableau ci-dessus regroupe les principales étapes et la méthodologie de l'évaluation de la satisfaction des apprenants, elle intervient généralement en fin de formation son objectif est de recueillir les appréciations et les avis des apprenants concernant le déroulement de la formation professionnelle. C'est une étape pas coûteuse et très facile à réaliser. Il est à noter que le recueil d'opinion n'est pas une vraie méthode d'évaluation, or il est nécessaire de la compléter par un dispositif plus fiable.

2.5.1.1 La grille d'évaluation de la satisfaction

Tableau 5: Les critères de la grille d'évaluation de satisfaction

L'organisation générale	<ul style="list-style-type: none"> - L'environnement, les locaux et la logistique
Les qualités pédagogiques	<ul style="list-style-type: none"> - Les contenus théoriques, - Les contenus pratiques ou méthodologiques, - La documentation, - Les connaissances du formateur.
L'animation pédagogique	<ul style="list-style-type: none"> - L'animation du formateur, - L'écoute et la prise en compte du groupe et de chacun, - Le rythme de travail, - Les méthodes pédagogiques (adaptées, diversité), - Les échanges entre participants.
L'intérêt personnel et/ou professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - La réponse aux attentes, - La constitution d'un réseau professionnel, - La transférabilité possible ou envisagée en situation, - L'intégration (ou le renforcement) dans le métier.

Source : ARDOUIN, T, Ingénierie de la formation, Paris, DUNOD, 2013

Les critères de la grille de satisfaction doivent être pertinents pour permettre à l'enquête de satisfaction de valoriser les points forts de l'entreprise et d'alimenter un système de veille efficace sur les actions qui affectent la qualité de la formation professionnelle. Afin d'avoir un traitement efficace, il est préférable d'avoir recours à une échelle de satisfaction, les réponses proposées donneront la possibilité au répondant d'émettre un degré de satisfaction, d'insatisfaction ou d'exprimer un sentiment en accord ou en désaccord avec une affirmation.

Il est à noter que, le questionnaire peut contenir quelques questions ouvertes notamment sur les points clé de la formation. Leur traitement permet d'avoir une approche qualitative.

2.5.1.2 Les intérêts et les limites de l'évaluation de satisfaction

Cette évaluation est souvent critiquée par rapport à son objectivité, mais elle n'empêche pas d'avoir des intérêts, même si cette évaluation correspond plus à un échantillon des représentations, l'opinion des participants est importante dans le processus d'apprentissage, et la collaboration des participants est un facteur de réussite de la formation.

Tableau 6: Les intérêts et les limites de l'évaluation de satisfaction

Intérêts	Limites
<ul style="list-style-type: none"> - Représente un retour direct de la formation et permet de restituer l'évaluation aux participants. - Permet de détecter les autres « besoins » en formation. - Garde une trace de la formation. - Facilite un sentiment de groupe et d'appartenance. - Permet d'envisager des suites possibles (personnelles, professionnelles, de formation). - Facilite le questionnement pour l'utilisation de la formation dans l'emploi. - Favorise le dialogue et le point qualitatif. 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de saturation le dernier jour. - N'a pas valeur d'engagement de la part des participants. - S'inscrit dans une logique de changement individuel mais pas de l'organisation ni de la hiérarchie. - Privilégie les liens affectifs avec l'intervenant et peut se focaliser sur lui. - Faible recul sur ce qui vient de se passer. <ul style="list-style-type: none"> - Choix des critères. - Focalise sur l'intervenant toutes les difficultés sans remise en cause de l'organisation ou du fonctionnement de l'entreprise. - Faible prédictibilité de la réutilisation des acquis.

Source : C. VINCENT, la formation, relais de la stratégie d'entreprises, paris, Edition d'organisation, 1990

Nous comprenons à travers ce tableau que l'évaluation de la satisfaction est utile mais ne permet pas de mesurer l'efficacité de la formation professionnelle, cette dernière offre la possibilité aux bénéficiaires de s'exprimer et donner leurs avis. L'acte d'évaluer à ce

niveau porte sur le contenu de la formation, le rythme, l'apport des formateurs la méthodologie...etc.

Cependant, le recueil d'opinion reste un moyen d'analyse qui révèle les grandes tendances en fournissant des indicateurs importants concernant le déroulement de la formation.

2.5.2 L'évaluation pédagogique

Souvent effectué par le formateur en cours de formation, dans le but de vérifier les acquis et la progression du groupe et d'apprentissage, mais cette évaluation est fréquemment informelle.

Lorsqu'elle est pratiquée à la fin de la formation d'une manière formelle, elle est souvent faite sous forme d'un examen.

Tableau 7 : Les dispositifs de l'évaluation pédagogique

Quoi	Cherche à vérifier ou à mesurer les acquis des participants en termes de connaissances, de méthodologies et/ou de savoir- faire. Autrement dit, les objectifs pédagogiques ont- ils été atteints ?
Qui	Différentes catégories d'acteurs en fonction du type d'évaluation : formative, sommative ou diagnostique et du type de moyens (comment). Mais le plus souvent évaluation des formés par les formateurs.
Où	En fonction du type d'évaluation : la salle de formation, ateliers ou dans une structure externe de certification ou de validation.
Quand	En cours et/ou en fin de formation.
Comment	De manière très différentes en fonction du type d'évaluation : diplôme, concours, rapport de stage, jury, devoirs, tests, attestation, certificat, mise en situation
Pourquoi	Pour attester de l'obtention de connaissances et/ou de compétences, vérifier les acquis par rapport à un cahier des charges préétabli, valider une évolution professionnelle.

Source : ARDOUIN, T, Ingénierie de la formation, Paris, DUNOD, 2013

L'évaluation de la pédagogie est une étape qui nécessite un savoir-faire et une réelle maîtrise des fondements théoriques de la part des formateurs, en effet, elle nécessite une

mise en place préalable d'un dispositif orienté vers l'acquisition des enseignements pédagogiques. Les bénéficiaires de la formation devront être soumis à des tests, examen ou autre dans le but de vérifier la contextualisation des compétences acquises dans une situation précise. Cette mise en œuvre suppose que les bénéficiaires mobilisent efficacement (les connaissances) acquis lors de la formation professionnelle.

2.5.2.1 La grille d'évaluation pédagogique

Celle-ci est existante (diplôme, concours, habilitations) ou construite (tests, mise en situation, QCM...) en référence aux objectifs de formation et aux contenus de la formation.

Selon (GUERRERO, 2014) plusieurs cas de figure se présentent :

- L'entreprise dispose d'un centre de formation avec des formations « maison » considérés comme stratégiques. Dans ce cas, l'entreprise peut décider de créer des outils qui seront utilisés à la fin de chaque formation. C'est avec les formateurs que ces outils sont conçus et actualisés (par exemple, un petit quizz à la fin d'une formation en ligne).
- L'entreprise veut utiliser la formation pour offrir des validations d'acquis à ses salariés : dans ce cas, l'évaluation correspond à un test national ou international qui valide les savoirs acquis.
- L'obtention de certifications passe par la réussite de tests et savoirs pratiques pensés et vérifiés par des formateurs-experts du domaine.

2.5.2.2 Les intérêts et les limites d'évaluation pédagogique

Nous pouvons analyser les avantages et les inconvénients de l'évaluation des acquis pédagogique dite évaluation « à chaud » à travers le tableau suivant.

Tableau 8 : Les intérêts et limites de l'évaluation pédagogique

Intérêts	Limites
<ul style="list-style-type: none"> - Nécessité de repérer, voire travailler les référentiels utilisés. - Lisibilité des attendus pour les apprenants. - Permet de mesurer les acquis et d'apporter des mesures correctrices à la formation. - Outil de régulation pédagogique et psychopédagogique de la formation. - Permet une traçabilité des acquis et une exploitation ultérieure. - Implication des apprenants dans les apprentissages. - Auto évaluation de la formation. - Positionnement personnel, professionnel ou social. 	<ul style="list-style-type: none"> - On retrouve tous les risques et travers de la docimologie : fiabilité, régularité, objectivité/subjectivité. - Nécessite une concertation entre les évaluateurs pour une homogénéité de l'évaluation. - Rigueur et pertinence des critères et indicateurs dans la construction de la grille. - Évaluation liée à la qualité des évaluateurs et des conditions de passation. - Évaluation des acquis décontextualisés, en dehors de la situation professionnelle. - Appréhende des savoirs et des savoir-faire avec une prédictibilité plus ou moins aléatoire en fonction des situations d'utilisation. - Une image « scolaire » pouvant être source de malaise (échec scolaire). - Valeur de l'évaluation si l'évaluateur est le formateur. - Lourdeur, coût et difficulté de mise en œuvre.

Sources : ARDOUIN, T, Ingénierie de la formation, Paris, DUNOD, 2013

D'après ce tableau de comparaison, nous pouvons conclure que l'évaluation pédagogique est plutôt mal perçue par les apprenants, elle serait synonyme de frustration et de malaise, en revanche elle plutôt bien appréciée par les formateurs car elle offre de la visibilité quant

à l'implication des apprenant dans les apprentissages reçus lors de la formation. Pour que cette démarche soit efficace et pertinente il est nécessaire que lors de sa mise en place, le formateur l'aligne avec les objectifs de la formation professionnelle.

2.5.3 L'évaluation des transferts en situation professionnelle

Cette évaluation dite évaluation des comportements en milieu de travail, ou niveau du transfert pédagogique, où sont analysés les acquis pédagogiques et leurs exploitations en situation de travail. Le savoir- faire de la personne a- t-il évolué suite à la formation ?(Parmentier, 2009)

Tableau 9 : Les dispositifs de l'évaluation des transferts en situation professionnelle

Quoi	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation du transfert et de l'application des acquis de la formation en situation de travail. - Mesure de l'évolution professionnelle.
Qui	<ul style="list-style-type: none"> - Le stagiaire par rapport à lui- même. - Le service formation sur le processus de formation. - Le responsable hiérarchique sur le retour de la formation et sa mise en œuvre.
Où	<ul style="list-style-type: none"> - En situation de travail réelle au sein de l'entreprise ; au poste, en mise en situation, dans le cadre d'un projet.
Comment	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation a posteriori, en différé, dans un laps de temps, après la formation, plus ou moins défini
Quand	<ul style="list-style-type: none"> - Auto- évaluation des stagiaires sur leurs acquis et la transférabilité en situation professionnelle. - Entretien spécifique et entretien annuel entre le hiérarchique et le participant à la formation. - Réalisation professionnelle effective. - En confrontation avec le référentiel de formation ou d'emploi avec des grilles d'objectifs de compétences préétablies avant la formation.

Pourquoi	<ul style="list-style-type: none"> - Pour mesurer l'efficacité de la formation. - Pour mesurer l'efficience de la formation dans le service considéré, c'est-à-dire le rapport objectifs initiaux/formation/efficacité/situation professionnelle effective. - Pour faire évoluer la formation.
----------	---

Source : ARDOUIN, T, Ingénierie de la formation, Paris, DUNOD, 2013

Cette évaluation doit être étudiée par les différents acteurs : responsable de formation ; responsable hiérarchique ; le formateur et le stagiaire. L'évaluation dite comportement doit être établit en amont de la formation, c'est-à-dire dès l'élaboration de l'acte pédagogique, afin d'identifier des critères observables et mesurables. Aussi, il est nécessaire de tenir compte de ce qui a été effectué en formation et les conditions réelles de la situation professionnelle.

Les objectifs de cette démarche varient d'un stage à l'autre, on ne peut pas évaluer les retombées de la formation de la même façon pour tous les stages.

Selon le type de formation, on estime que le temps nécessaire au transfert des acquis sur le poste de travail peut varier de trois à six mois. (GUERRERO, 2014)

2.5.3.1 La grille d'évaluation de transfert en situation professionnelle

D'après (ARDOUIN, 2013) Cette grille d'évaluation doit s'inscrire dans une logique continue avec le posté occupé, les objectifs de la formation professionnelle, et les acquis ainsi que leurs misent en situation professionnelle. Donnant ainsi les conditions de réalisation

Tableau 10 : Les critères de la grille d'évaluation des transferts en situation professionnelle

Présentation de la fiche, de son intérêt et de sa procédure	<p>Rappel de la place de la formation dans l'entreprise.</p> <p>Intérêt de la démarche d'évaluation impliquant les intéressés (hiérarchiques, salariés, service formation).</p> <p>La procédure s'effectue en trois temps, toujours par entretien entre le hiérarchique et le salarié :</p> <p>1. Détermination des objectifs de formation en lien avec les situations professionnelles ou dans une perspective culturelle.</p>
---	---

	<p>2. En fin de formation, déclinaison des acquis et actions transférables.</p> <p>3. En retour dans l'emploi, sur une période à déterminer, évaluation des effets.</p>
Les objectifs de formation	<p>Objectifs généraux ne rentrant pas dans l'évaluation.</p> <p>Objectifs en rapport direct avec l'emploi.</p>
Les acquis de la formation	<p>Les actions à mettre en œuvre en situation, délais, conditions de réalisation.</p>
Les effets de la formation (temps x)	<p>Les acquis de la formation ont- ils pu être utilisables dans votre activité ? Lesquels ?</p> <p>Les acquis de la formation ont- ils renforcé votre efficacité ? Sur quels aspects ?</p> <p>Les acquis de la formation vous permettent- ils d'intégrer votre travail dans un ensemble (équipe, unité, entreprise) ?</p> <p>Quelle(s) suite(s) possible(s) ?</p>

Sources : ARDOUIN, T, Ingénierie de la formation, Paris, DUNOD, 2013

Ce tableau regroupe les principales rubriques dont se constitue la démarche de l'évaluation professionnelle, la rubrique qui nous intéresse c'est bien la dernière nommée les effets de la formation (temps x), elle se compose de différentes questions concernant le déroulement et les objectifs de la formation professionnelle, posées généralement le format échelles soit chiffrés allant de (1 à 4) ou bien échelles de satisfaction comme « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Le plus important c'est qu'elles soient quantifiables pour l'évaluateur à fin qu'il puisse réaliser de véritable statistique sur les résultats.

2.5.3.2 Les intérêts et les limites de l'évaluation des transferts en situation professionnelle

D'après ce qu'on a vu, on peut par un tableau repérer les avantages et les intérêts de cette évaluation, et dégager ces difficultés.

Tableau 11 : Les intérêts et limites de l'évaluation des transferts en situation professionnelle

Intérêts	Limites
<p>Vérification de l'efficacité de la formation et constatation des effets de la formation.</p> <p>Correspond aux besoins de l'entreprise et des unités.</p> <p>Implication et motivation de la personne dès le montage de la formation.</p> <p>Donne du sens à la formation.</p> <p>Est en correspondance avec les référentiels métiers.</p> <p>Développement de la collaboration entre le service formation et les hiérarchiques.</p> <p>Travail en amont de la formation.</p> <p>Inscription dans un processus formation en continuité.</p> <p>La formation s'inscrit comme un outil de la GPEC.</p> <p>Dégage et mesure la dimension technique d'une formation</p>	<p>La définition même de la situation professionnelle effective.</p> <p>Décliner les critères et indicateurs de manière objective, observable et mesurable</p> <p>Mouvance et impondérables de la situation professionnelle qui ne permettent pas une lecture du « avant » et « après » la formation.</p> <p>Attentes des hiérarchiques et diversité des niveaux d'exigence.</p> <p>Diversité de l'évaluation et difficulté d'homogénéisation.</p> <p>Nécessité de créer une co- évaluation.</p> <p>Nécessité de moyens et de prendre du temps.</p> <p>Difficulté de séparer l'aspect formation des dimensions du contexte et de l'organisation du travail.</p> <p>La formation est complexe et non réduite à une seule application. Approche simpliste de la formation.</p> <p>Centré sur la seule dimension technique, quasi impossible pour les formations générales et culturelles.</p>

Source : ARDOUIN, T, Ingénierie de la formation, Paris, DUNOD, 2013

Il ressort de ce tableau que l'évaluation professionnelle de la formation est une démarche qui nécessite une collaboration entre toutes les parties prenantes et s'entend à travers le temps, malgré son efficacité et sa pertinence, la coopération et la compétence des observateurs sont des facteurs importants et difficiles à contrôler, elle peut être également biaisée car elle se limite à une évaluation technique qui ne peut être généraliser pour les

formations managériales ou culturelles. Ceci dit cette démarche ne permet pas d’appréhender la complexité de l’action de formation.

2.5.4 L’évaluation des résultats socio-économiques

Cette évaluation renvoie aux performances d’employés qui ont suivis des actions de formations, à travers différents indicateurs d’efficacité organisationnelle, ces dernières sont définies selon les objectifs visés par la formation.

Tableau 12 : Les dispositifs de l’évaluation des résultats socio-économique

Quoi	- Les paramètres (indicateurs) socioéconomiques : paramètres d’exploitation, de performance, de résultats, de fonctionnement.
Qui	- Les hiérarchiques, les directions opérationnelles.
Où	- Variable en fonction des paramètres et de la situation professionnelle au poste de travail, dans le process de production, le circuit de distribution...
Quand	- Variable, à déterminer selon la nature des indicateurs et l’activité.
Comment	- Mesure des écarts entre la situation « avant » et « après » la formation à partir des indicateurs choisis.
Pourquoi	- Mesurer l’investissement formation. - Mesurer les gains de productivité et l’efficacité économique.

Sources : ARDOUIN, T, Ingénierie de la formation, Paris, DUNOD, 2013

Ce type d’évaluation fait ressortir les facteurs de performance des actions de formation et sa contribution dans les résultats en termes de gains en productivité et efficacité économique, elle dépend de plusieurs variables en fonction de l’activité professionnelle, elle est très utile pour justifier l’investissement en formation dans le cadre d’un projet par exemple, ou les définitions des indicateurs socio-économiques font partie intégrante de la réflexion. En effet, le paramètre socio-économique permet de suivre l’action entreprise dans une logique de régulation d’une action collective.

2.5.4.1 La grille d’évaluation des résultats socio-économiques

Ce type d’évaluation est relatif à un nombre très important de variable :

- Le contexte ;

- Repérer la situation concernée ;
- Condition de la réalisation ;
- Définition des indicateurs.

D'après (Ardouine, 2013)il est légitime de demander :

- Premièrement, la faisabilité technique et méthodologique de ce type d'évaluation ;
- Deuxièmement, la valeur éventuelle des résultats ;
- Troisièmement, la pertinence générale de cette évaluation.

2.5.4.2 Les intérêts et les limites de l'évaluation résultats socio-économique

Toute évaluation est soumise à des difficultés comme toute activité intellectuelle, l'évaluation des résultats socio-économique a été critiqué à cause de sa complexité, mais sa empêche pas d'avoir des avantages.

Tableau 13 : Les intérêts et limites de l'évaluation des résultats socio-économique

Intérêts	Limites
<ul style="list-style-type: none"> - Valorisation de la formation et intégration dans la logique de l'entreprise. - Développement d'une culture formation et d'une logique investissement-formation. - Intérêt de la formation dans le GRH. - Traçabilité de la formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Approche uniquement économique et en termes de coûts/gains. - Perte de la dimension humaine et culturelle de la formation. - Difficulté, voire impossibilité, de dégager l'aspect formation dans une situation complexe avec une multitude de variables. - Difficulté de mettre en œuvre l'évaluation. - Coût de l'évaluation. - Une relation formation- action- résultats-effets « simpliste ». - Comment prendre en compte les formations générales et/ou culturelles.

Sources : ARDOUIN, T, Ingénierie de la formation, Paris, DUNOD, 2013

Il ressort de ce tableau que le paramètre socio-économique est centré sur une seule approche qui est exploiter la valeur financière des résultats de la formation professionnelle, complexe et coûteuse, elle n'est pas axé sur le programme individuel de formation. Malgré ces limites, la démarche de l'évaluation socio-économique offre une meilleure évaluation du rendement de la formation, ceci permet donc de développer au sein des entreprises une culture de formation. Pour que cette étape soit efficace il est intéressant de l'accompagner par une démarche spécifique qui regroupe toutes les précautions méthodologiques qui s'imposent.

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL

I. Cadre méthodologique

Pour débiter notre étude, nous avons procédé à une recherche des cas retrouvés dans la littératures scientifiques, l'idée centrale était de comprendre la façon dont les auteurs avaient abordé la démarche de l'évaluation. A ce propos, une problématique a été élaborée « Comment évaluer les effets induits de la formation professionnelle ? », pour répondre à notre objectif de recherche, nous sommes appuyés sur la démarche déductive, selon (D'Amboise, 1996), « Le chercheur formule une question de recherche en s'inspirant d'une théorie de portée générale, émet des hypothèses concernant une situation particulière et teste ces hypothèses afin de les infirmer ou confirmer et ainsi supporter ou ajouter à la théorie initiale ».

1 Approche méthodologie

Pour répondre à notre problématique de recherche nous avons choisi de retenir, l'approche quantitative, « la méthode quantitative dicte que l'approche des phénomènes sociaux s'effectue conformément aux procédés d'expérimentation dans les sciences sociales et que par conséquent il faut qu'elle soit orientée vers la mise en évidence des mécanismes de la causalité », (BOUCHERF, 2016)

Une étude quantitative sert à collecter un grand nombre de données brutes et concrètes, principalement sous forme numérique. Ces données représentent au mieux les perceptions et les attentes de notre échantillon au sujet de l'évaluation des effets induit de la formation professionnelle au sein de NAFTAL.

2 L'outil de collecte de données

Pour la récolte des informations nécessaires à notre recherche, nous avons eu recours aux instruments de collecte de données suivants :

- La recherche documentaire (Ouvrages ; Articles ; Articles juridiques)
- Les données à collecter au sien de NAFTAL en vue d'obtenir les données nécessaires à notre étude, nous avons fait recours aux :
 - ✓ Données collectées à partir des documents confidentiels fournis par l'entreprise (politiques interne ; procédures internes ; grilles d'évaluation)
 - ✓ Les données collectées à partir du site web de l'entreprise ;
 - ✓ Les données collectées à partir d'entretiens libre avec :

- Chef de service formation, c'est le tuteur qui nous a accompagné tout au long de mon stage.

Après avoir longuement discuté avec cette dernière et suite à la consultation de la démarche d'évaluation nous nous sommes mis d'accord sur notre question de recherche.

- Le responsable d'organisation pédagogique ;
- Le responsable de planification et suivie.

Grâce à ses entretiens libres que nous avons effectués, nous avons pu comprendre le déroulement des formations, ainsi que la démarche de l'évaluation qui sont pratiqués au sien de l'entreprise d'accueil.

Le questionnaire est constitué principalement de questions à réponses fermes qui permettent de guider et suggérer des possibilités aux répondant, il se compose de trois rubriques, la première se compose de questions d'identifications, ces questions ont pour objet de décrire les enquêtés. La seconde rubrique est composée de questions ayant pour but de connaître la perception de notre échantillon vis-à-vis de la formation professionnelle. La troisième et dernière rubrique comporte des questions ayant pour objectif de connaître les attentes des employés quant à l'évaluation de la formation professionnelle. (**Voir annexe A**)

3 L'échantillon de recherche

Notre échantillon a été choisi aléatoirement, nous avons visé un objectif de 80 répondants, sur 1600 employés de la direction générale de NAFTA, au final nous avons validé que 43 employés, dont 72% hommes et 28% femmes rattachés à six (6) différentes directions, répartis sur deux catégories socioprofessionnelles.

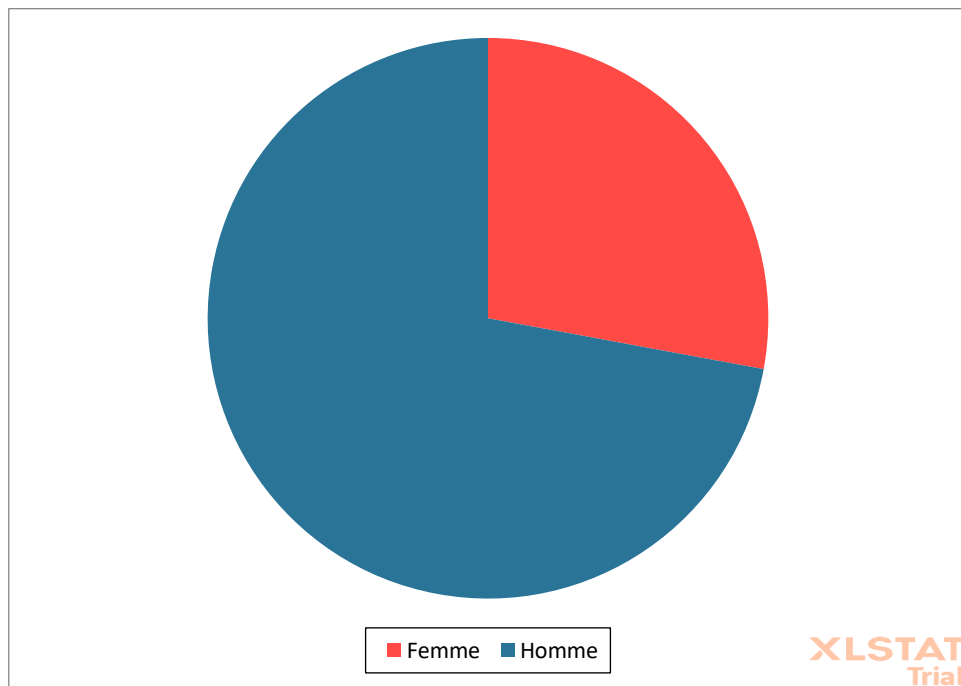
3.1 Echantillon par genre

Tableau 14 : Répartition de l'échantillon par genre

Sexe	Fréquence	Pourcentage (%)
Femme	12	28%
Homme	31	72%

Source : Elaboré par nos soins

Figure 2 Répartition de l'échantillon par genre



Source : Elaboré par nos soins

Parmi les 43 personnes interrogées, 31 individus sont de sexe masculin soit un taux de 72%. Les 28% restants sont de sexe féminin. Il ressort de cette analyse qu'au sein de notre échantillon, les hommes sont majoritaires par rapport aux femmes.

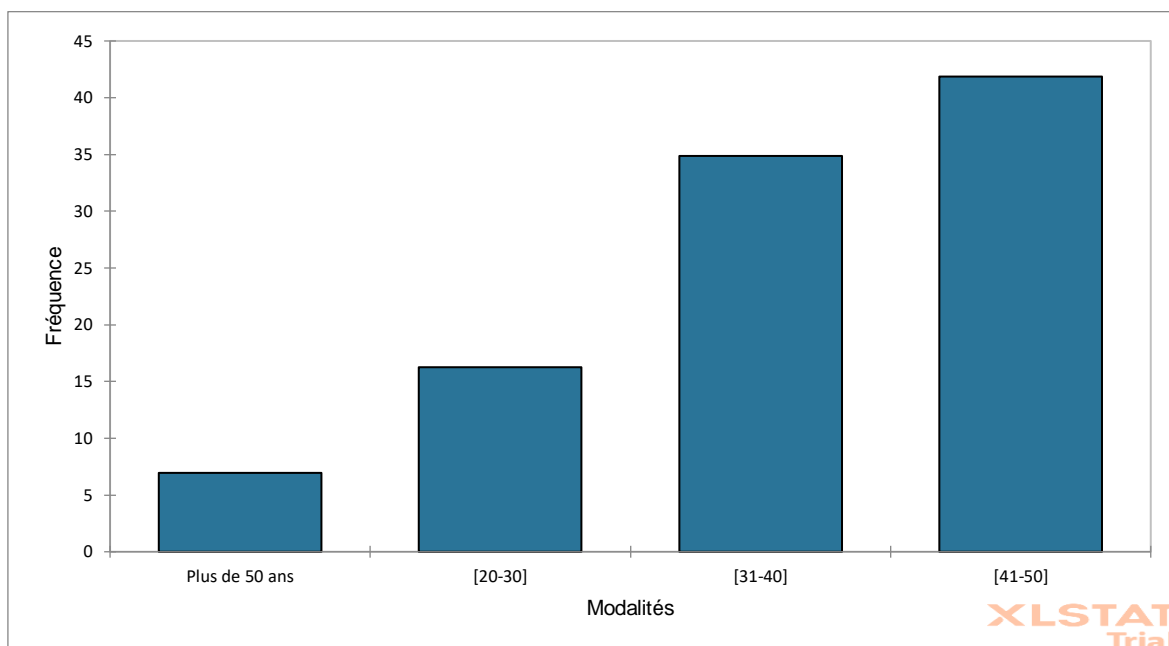
3.2 Echantillon par tranche d'âge

Tableau 15 Répartition de l'échantillon par tranche d'âge

Tranche d'âge	Fréquence	Pourcentage (%)
Plus de 50 ans	3	7%
[20-30]	7	16%
[31-40]	15	35%
[41-50]	18	42%

Source : Elaboré par nos soins

Figure 3 Répartition de l'échantillon par tranche d'âge



Source : Elaboré par nos soins

La tranche d'âge qui a le pourcentage le plus élevé est celle de [41-50] avec un taux de 42%, suivie de [31-40] avec un taux de 35%. Pour ce qui est de celle [20-30] elle représente 16% du total, et pour finir les plus de 50 ans représentent seulement 7% du total.

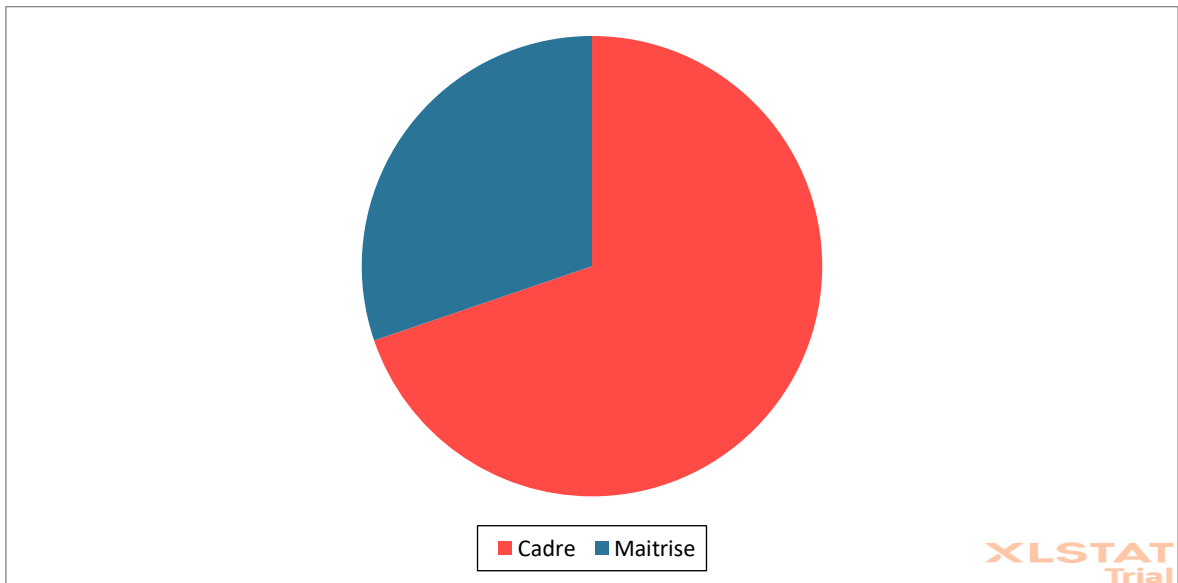
3.3 Echantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Tableau 16 Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socio professionnelle	Fréquence	Pourcentage (%)
Cadre	30	70%
Maitrise	13	30%

Source : Elaboré par nos soins

Figure 4 Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : Elaboré par nos soins

Il ressort de notre analyse que la catégorie socioprofessionnelle majoritaire de notre échantillon est celle des cadres, présente avec un taux de 70%. Suivie de 30% de maîtrise. Cette répartition socioprofessionnelle semble assez correcte vu la concentration des réponses au niveau des deux premières catégories de tranche d'âge dans la question précédente.

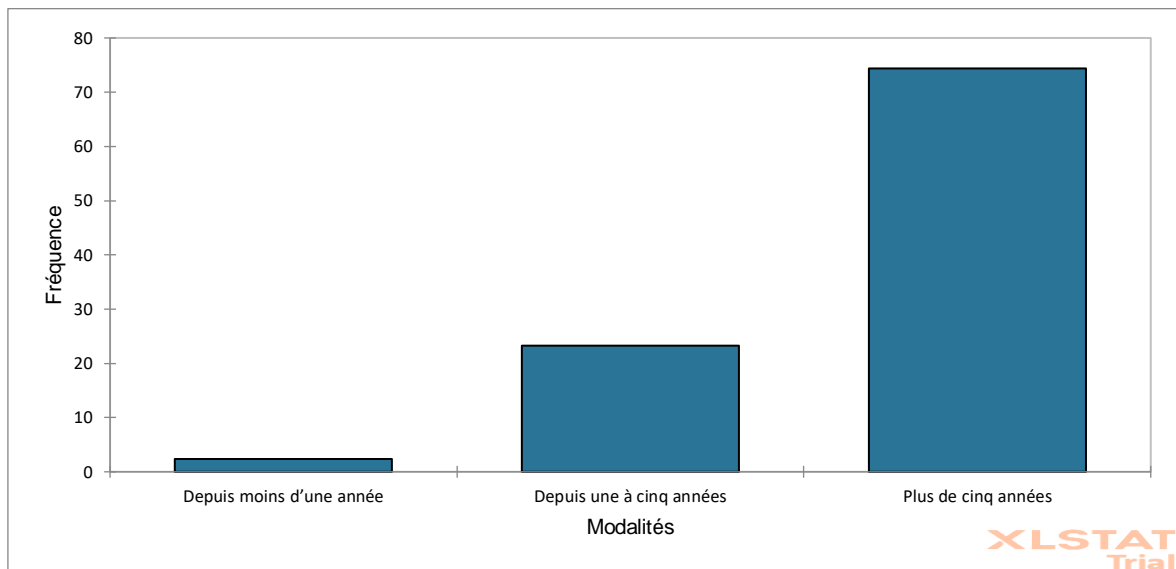
3.4 Echantillon par ancienneté

Tableau 17 Répartition de l'échantillon selon leur ancienneté

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage (%)
Depuis moins d'une année	1	2
Depuis une à cinq années	10	24
Plus de cinq années	32	74

Source : Elaboré par nos soins

Figure 5 Répartition de l'échantillon selon leur ancienneté



Source : Elaboré par nos soins

D'après notre analyse, nous constatons que les individus ayant plus de 5 ans d'ancienneté sont majoritaires avec un taux de 74%, suivie de personnes ayant d'une à cinq années d'ancienneté avec un taux de 24%. En revanche, les personnes ayant au moins une année d'ancienneté sont présents avec seulement 2%. En effet c'est la contribution des individus ayant le plus d'expérience qui nous intéresse, au vu de recueillir leurs témoignages quant à la problématique de notre recherche.

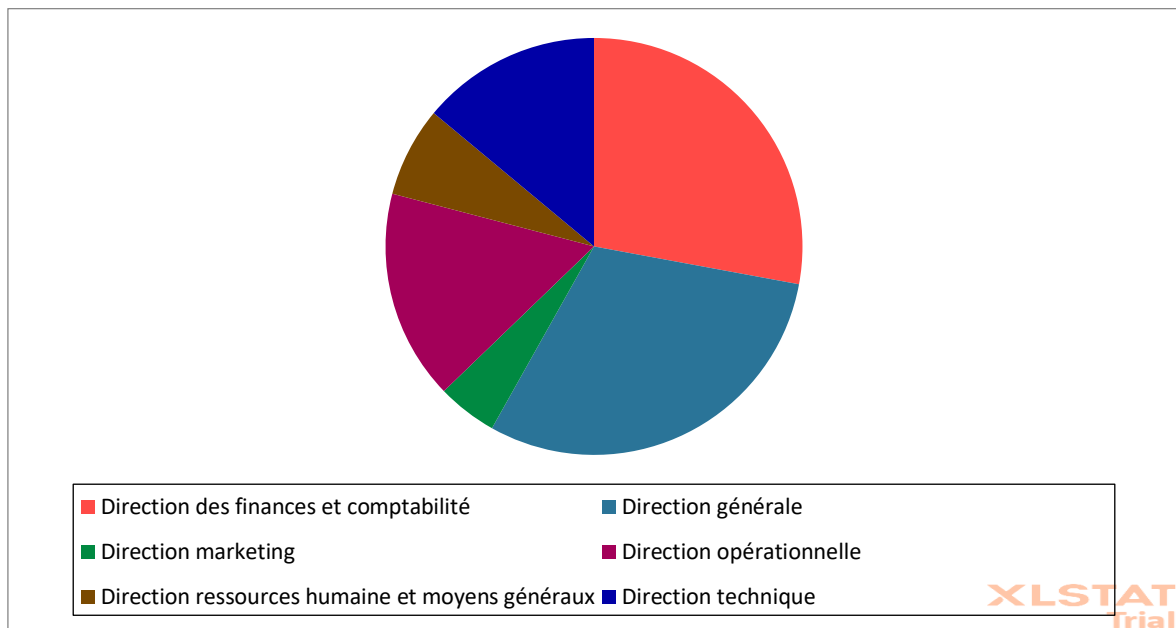
3.5 Echantillon par direction

Tableau 18 répartition de l'échantillon selon la direction

Direction	Fréquence	Pourcentage (%)
Direction des finances et comptabilité	12	28%
Direction générale	13	30%
Direction marketing	2	5%
Direction opérationnelle	7	16%
Direction ressources humaine et moyens généraux	3	7%
Direction technique	6	14%

Source : Elaboré par nos soins

Figure 6 répartition de l'échantillon selon la direction



Source : Elaboré par nos soins

D'après le tableau et la figure, nous constatons que notre échantillon se compose d'individus issus de différentes directions, 30% des sondés appartiennent à la direction générale, 28% appartiennent à la direction des finances et comptabilité, 16% de la direction opérationnelle et 14% de la direction technique. Pour finir seulement 10% des sondés sont de la direction ressources humaines et moyens généraux suivis de 5% de la direction marketing.

4 Outil d'analyse

Nous avons analysé les données recueillies à travers le questionnaire par le logiciel XLSTAT, il s'agit d'un outil servant à analyser des données statistiques tout en permettant de concevoir et de modaliser des graphiques.

II. Contexte organisationnel

Le secteur des hydrocarbures occupe une position stratégique dans l'économie algérienne et représente une base essentielle dans l'approvisionnement des marchés nationaux et internationaux en matières premières pétrolières et gazières.

L'entreprise SONATRACH, est une société nationale de transport de raffinage d'acheminement, et de commercialisation des hydrocarbures. SONATRACH est créée le 31 décembre 1963, par la promulgation du décret 63-461 du 31 décembre 1963 avec pour objectif principal le transport et la commercialisation des hydrocarbures et se déployer progressivement dans les autres segments de l'activité pétrolière.

Durant la décennie 80, la restructuration de SONATRACH a permis la création de dix-sept nouvelles entreprises nationales telle que : ASMIDAL, ENIP, EMPC, ENAFOR, NAFTAL, NAFTEC, KNPC...etc. dont le but était de permettre à SONATRACH de se concentrer pleinement sur ses métiers de base.

Donc, cette dernière s'est divisée en branches d'activité et a créé de nouvelles filiales telle que la société nationale de raffinage du pétrole et du gaz, nommée (NAFTAL).

Créée par le décret n° 80-101 du 06 avril 1980, l'entreprise ERDP-NAFTAL, a été constituée par le transfert des structures, moyens, biens, activités et personnel rattachés à SONATRACH dans le cadre de ses activités.

L'ERDP-NAFTAL est entrée en activité le 1er janvier 1982, elle a été restructurée et ses statuts ont été modifiés par le décret n° 87-189 du 25 août 1982. Cette restructuration a donnée naissance aux deux entreprises, à savoir :

NAFTEC : Chargée du raffinage du pétrole.

NAFTAL : Chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers.

1 Missions et organisation et objectifs de NAFTAL

1.1 Missions générales

Les missions les plus importantes qui sont la base de son activité, nous trouvons les missions suivantes :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés.

- Stocker, transporter et/ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national.
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, et la protection de l'environnement, en relation avec les organisations concernées.
- Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers qui vise à couvrir les besoins du marché.
- Veiller à la mise en place, du développement et de l'utilisation des technologies de pointes dans le cadre de ses missions
- Définir et développer une politique en matière d'audit ainsi que concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'information.
- Développer et mettre en œuvre les actions visant à l'utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et des moyens.

Développer les compétences des employés à travers des actions de formation.

1.2 L'organigramme général de NAFTAL (Voir annexe B)

La structure organisationnelle d'une entreprise représente un ensemble de relations entre les différentes unités, et cette structure dépend de l'activité et des objectifs stratégiques de l'entreprise.

NAFTAL a mis en place le 5 avril 2003 une organisation structurelle lui conférant une sorte de souplesse et d'efficacité, ce qui lui a permis d'accompagner les mutations économiques rapides, et lui a permis aussi de monopoliser le marché national et d'atteindre ses objectifs tout en satisfaisant les besoins des clients en termes de qualité et de quantité.

Au sommet de l'organigramme de l'entreprise NAFTAL, on trouve le Directeur Général, qui est considéré comme un élément essentiel et incontournable de l'entreprise car il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir et prendre des décisions en toute circonstance en son nom pour le compte de l'entreprise NAFTAL. Il est également possible de distinguer trois unités principales, à savoir

1.2.1 L'administration Générale

Représentée par le Directeur Général, elle est chargée de la politique générale et des directives de l'entreprise, en plus de la coordination et de la liaison. Leadership, gestion et planification stratégique, parmi les différentes unités de l'organisation on trouve :

1.2.2 Structures fonctionnelles

Se constituent d'une direction exécutive, une direction centrale et une direction de soutien

La direction exécutive est chargée de :

- Définir la politique et la stratégie de l'entreprise
- Anticiper les évolutions et les tendances du marché
- Concevoir et placer les outils de commande et de contrôle nécessaires
- Assurer la gestion stratégique
- Assurer la cohérence et la coordination au sein du groupe
- Assister les structures opérationnelles de l'entreprise

La direction centrale : Les services de cette direction sont des centres d'expertise pour les activités de commercialisation, de recherche et développement d'audit, de protection du patrimoine et de l'environnement ainsi que de sécurité dans le domaine industriel.

La direction de soutien : Les départements adjoints assurent la gestion administrative optimale du siège de l'entreprise NAFTAL.

1.2.3 Structures opérationnelles

Ces dernières s'occupent de la production, on retrouve trois sections branche de commercialisation, branche de gaz de pétrole liquéfié (GPL) et branche de carburants.

Chaque section aligne ses activités de base et développe ses fonctions conformément à la politique générale et aux objectifs de l'entreprise.

2 Objectifs de NAFTAL

A travers ses activités l'entreprise cherche à atteindre un double objectif :

- Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers
- Améliorer sa qualité de service

Par conséquent, l'entreprise NAFTAL mène plusieurs actions qui lui permettent d'atteindre ces objectifs telles que :

- La modernisation et la réhabilitation de ces infrastructures de stockages ;
- La mise en conformité de ces installations avec les normes de protection et de sécurité industrielle ;

- Actualisation et l'extension de son réseau de station-service ;
- Le renouvellement de ces moyens de transport terrestre et son matérielle de manutention ;
- Développer des partenariats avec des concessionnaires expérimentés ;
- Intensification des mesures visant à maîtriser les coûts et à améliorer la qualité des produits et services ;
- Etendre son activité aux marchés étrangers en cherchant à pénétrer les marchés maghrébin et africain ;
- Mise en place d'un programme efficace de formation de ses ressources humaines en adéquation avec les besoins de l'entreprise.

3 Organisation de la direction des ressources humaines au sein de NAFTAL

3.1 Missions de la DRH

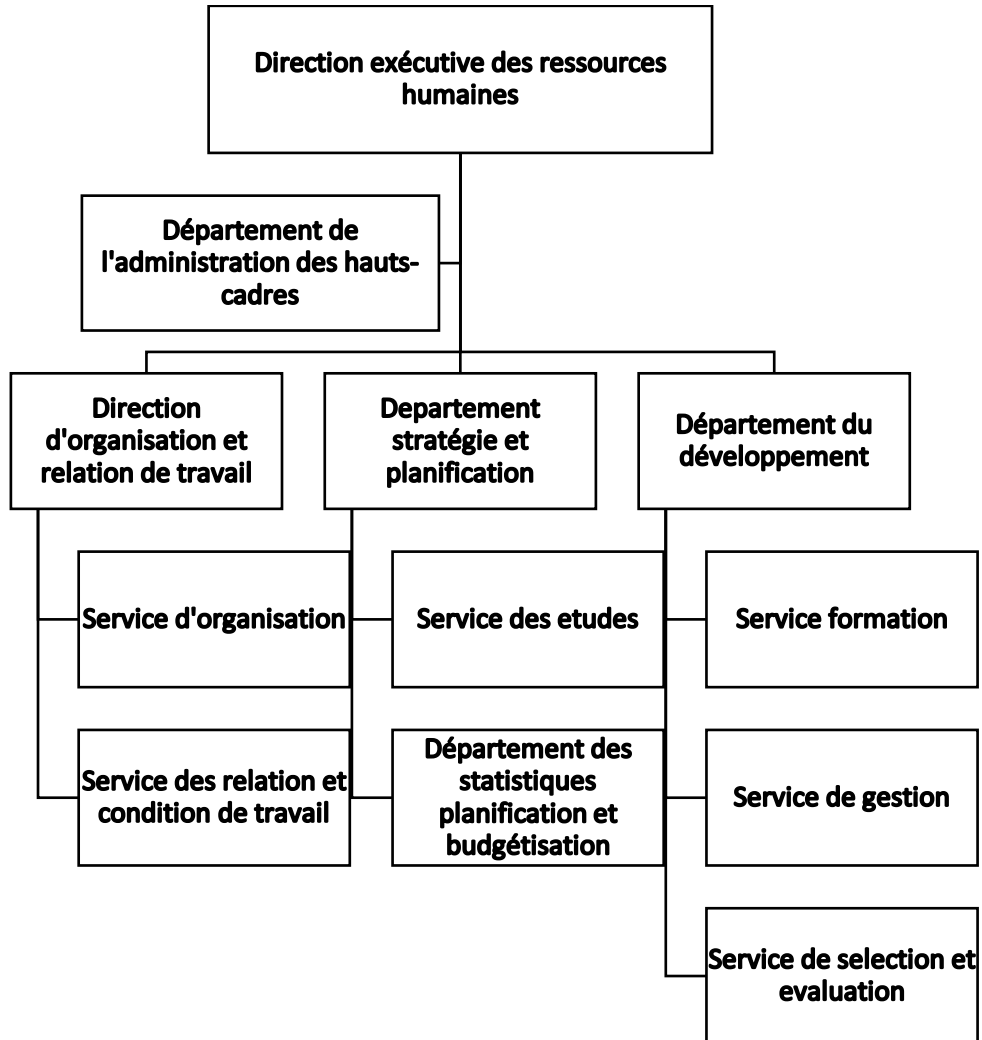
Face aux défis technologiques, économiques, et sociaux qui caractérisent en permanence le domaine d'activité des hydrocarbures, NAFTAL s'engage à améliorer sa gestion du capital humain, de ce fait, elle accorde une grande importance quant au fonctionnement de sa direction de ressources humaines, les tâches et les missions de cette direction se présentent comme suit :

- Contribuer à l'identification des politiques de l'entreprise ;
- Assurer la coordination des politiques et des objectifs tout en assurant la cohérence entre eux ;
- Déterminer les politiques de rémunération ;
- Détermination des besoins annuels et approuvés des employés et suivi de la mise en œuvre des plans ;
- Assurer les bonnes conditions et relations de travail ;
- Contribuer à l'organisation des structures de l'entreprise ;
- Identifier et mettre en vigueur les outils d'évaluation visant à développer les capacités des employés ;
- Définir, mettre en œuvre et développer des politiques de gestion du parcours professionnel des employés ;

- Apporter une expertise et un accompagnement aux autres structures de l'entreprise ;

3.2 Organigramme du département ressources humaines

Figure 7 : Organigramme du département ressources humaines



Source : Elaboré par nous-même, à l'aide des documents interne de l'entreprise

L'organigramme de la Direction Exécutive des Ressources Humaines comprend les structures suivantes :

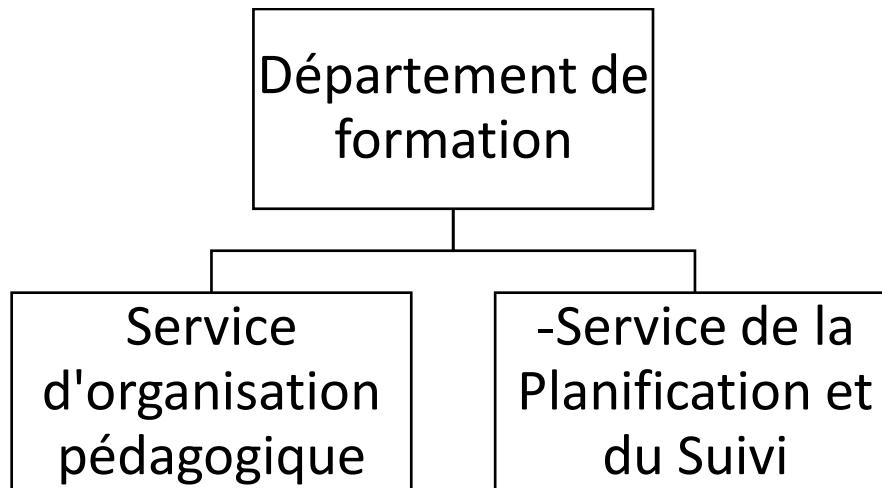
- Département de l'administration des haute-cadres
- Direction d'organisation et relation de travail ;
- Stratégie et planification

3.3 Département de formation et du développement

Il a pour missions :

- Assister le directeur exécutif dans la définition des politiques de développement des ressources humaines ;
- Suggérer des points négatifs en matière de sélection, de recrutement, de formation, de gestion de carrière et de développement de l'efficacité et des capacités des ressources humaines de l'organisation ;
- Déterminer les besoins des structures de l'organisation en termes de formation et de développement, et participer à la définition des objectifs ;
- Planifier les opérations annuelles de formation, préparer les publications budgétaires et en assurer le suivi ;
- Assurer le suivi des centres de formation de la Direction Exécutive des Ressources Humaines ;
- Présenter le bilan des acquis en matière de formation ;
- Contribuer à l'établissement du budget des travaux et du devis annuel pour l'emploi ;
- Réaliser la sélection et le recrutement par la bourse des cadres supérieurs ;
- Suggérer des diagrammes de mouvement pour le cadre haut ;
- Définir et développer un système et des mécanismes d'évaluation des capacités des cadres supérieurs ;
- Élaborer et suivre l'application, les procédures et les instructions de gestion relatives à la sélection et à l'emploi, à la gestion des carrières, à la formation et à l'organisation des capacités au niveau des structures exécutives centrales ;
- Apporter une assistance aux structures de base en matière de formation des ressources humaines ;
- Développer des relations avec les instituts, associations et organismes spécialisé ;
- Assurer le développement des capacités et des compétences professionnelles des employés qui sont sous son autorité ;
- Proposer des stages au profit des employés qui sont au niveau de sa structure ;

Figure 8 : Organigramme du département de formation



Source : Elaboré par nous-même, à l'aide des documents internes de l'entreprise

Le département de formation il se devise en deux services :

- Service d'organisation pédagogique et de programmation de la formation
- Service de la Planification et du Suivi

Le service de l'organisation pédagogique et de la programmation des formations ses missions sont :

- Identifier les modalités associées aux moyens pédagogiques de la formation.
- Prise en compte des besoins de formation des unités et présentation des politiques de développement en ressources organisationnelles
- Contact constant avec la formation, ainsi qu'avec les institutions de formation agréées.
- Choix des instituts et centres de formation à l'intérieur ou à l'extérieur du pays, selon l'importance
- Organisation de séminaires, conférences et forums pour l'entreprise NAFTAL
- Elaboration de plans de formation prévisionnels
- Amélioration du niveau des employés qui doivent être formés
- Suivi des programmes de formation ciblés et sélectionnés pour les stagiaires
- Évaluation et suivi de la formation

Le service de planification et Suivi :

- Renforcement du dispositif décentralisé ;
- Etablissement d'une coordination entre les centres (Al-Kharoub) et (Harn) en faveur des emplois de base ;
- Mise en place d'un système d'estimation des résultats standards ;
- Réduction du pourcentage d'emploi dans les emplois supports, c'est-à-dire travailler sur la sélection et le recrutement des employés en fonction des besoins des branches ;
- Evitement du recours aux formations temporaires aux métiers de base et aux formations trimestrielles aux métiers de soutien ;
- Développement du niveau de qualification des employés ;

3.3.1 Mise en place du département de Formation

L'émergence et le développement chronologique du département de Formation s'inscrivent dans la continuité de la création de la NAFTAL, puisqu'elle était une unité de la maison mère SONATRACH jusqu'à sa transformation en société par actions. En conséquence, le département de la formation a été créé avec la création de la société SONATRACH conformément à la première structure organisationnelle de l'institution dans un décret, qui comprenait la création de la société NAFTAL, en date du 06/04/1980.

A cet effet, la direction de la formation et du développement a été créée sous la direction des ressources humaines, tandis que la première organise la politique et la stratégie de formation dans l'établissement, la seconde consistait à consigner et recenser les formations et appliquer ce qui avait été programmé dans le domaine de la formation.

Après l'année 1989, l'entreprise a été restructurée de la sorte que les services de formation soient rattachés aux directions des ressources humaines dans toutes les branches de l'entreprise.

Le service formation de la direction exécutive des ressources humaines a élaboré des conditions qui définissent la méthode de formation. Ces conditions résident dans les éléments suivants :

- Le candidat à la formation doit être un travailleur qualifié permanent et un contrat régulier (à durée indéterminée).
- Le candidat doit avoir travaillé dans l'établissement au moins pendant une année.

- Que la demande de formation reflète ou correspond au besoin de l'institution et complète-le manque de compétence du travailleur pour exercer ses fonctions officielles.
- Les temps de formation ne doivent pas affecter la durabilité et le bon déroulement du travail.

4 La politique de formation professionnelle adoptée par la NAFTAL

Dans cette section, nous avons essayés d'aborder la section de formation en détail, et nous exposerons les sources et les méthodes exploitées sur lesquelles NAFTAL s'appuie pour former ses employés ainsi que les différentes procédures et opérations.

L'entreprise adopte plusieurs types de formation qu'elle prend comme pilier de base dans le développement des ressources humaines, pour une meilleure qualification de ses employés. Selon la publication n° 5741276 en date du 22/06/1987 ces types sont en général les mêmes qu'on retrouve dans toutes les typologies de formation.

4.1 Typologies de formation chez NAFTAL

4.1.1 Formation professionnelle de courte durée

Ce type de formation est considéré comme le plus pratiqué dans l'entreprise de NAFTAL, il s'agit de toute action dans la durée globale est inférieure à six (06) mois en continu. Cette période vise à mettre à jour les informations et à développer le niveau professionnel des employés, en tenant compte des exigences et des besoins pertinents pour atteindre les objectifs souhaités.

Cette formation est organisée après la détermination de la liste des employés à « former », et fixation du programme annuel de formation de la part du département de formation. Cette dernière peut être organisée à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, selon la spécialisation (Centres d'entreprise, des écoles avec lesquelles des accords ont été conclus ou même à l'extérieur du pays).

Le service de formation cherche également à organiser des forums ; journées académiques et des séminaires animés par des spécialistes. L'objectif est de permettre aux participants de découvrir tous les derniers développements de la recherche scientifique liés aux nouvelles techniques de travail adoptées par les pays développés.

Il existe également un autre type de formation de courte durée qui vise la maîtrise professionnelle, c'est-à-dire un type de formation qui aide les employés à acquérir les

dernières techniques de travail et à suivre le rythme du développement technologique et économique.

4.1.2 Formation professionnelle de longue durée

Tout cycle de formation qui est égal ou dépasse la durée de six mois, en continu ou par intermittence, est considéré comme formation de longue durée. Ce type vise également à consolider de nouvelles compétences et à acquérir plus de qualification.

Il est considéré comme un investissement important pour l'entreprise. Il permet aux employés « apprentis » qui ont les qualifications requises de se développer selon un plan cohérent entre leurs aspirations et les besoins de l'entreprise.

Ce type de formation concerne les employés administratifs et exécutifs, la demande de formation émane de ses derniers, elle est ensuite soumise à la direction exécutive des ressources humaines en joignant au dossier du candidat toutes les informations et les données nécessaires.

Quant à la formation des cadres chaque direction adresse une demande jointe à la liste des candidats à la direction générale, qui consulte à son tour la direction exécutive des ressources humaines, à laquelle revient la décision finale d'accorder ou de refuser la demande de formation.

Par ailleurs, il existe des conditions de sélection des candidats pour bénéficier ce type de formation. D'une part le candidat ne doit pas avoir déjà bénéficié d'une formation de longue durée par l'entreprise, d'autre part, le candidat doit avoir de grandes capacités dont il a fait preuve au travers d'examens d'évaluation.

Cette formation s'inscrit dans la stratégie de l'établissement, et est en adéquation avec les besoins et les objectifs de l'établissement.

4.1.3 Formation professionnelle spécialisée

C'est une formation qui s'effectue à la demande de l'entreprise, celle-ci adopte un système spécial qui contient des programmes liés à un domaine précis de l'activité de l'entreprise, dans lequel elle considère la nécessité de former pour un certain nombre d'employés impliqués dans cette activité, les programmes de formation spécialisée diffèrent du reste des programmes approuvés dans les instituts et les écoles en général. Par exemple : Dans le domaine de la commercialisation des produits de l'entreprise, elle procède à la participation

de l'un des instituts spécialisés pour développer un programme spécial de formation de ses employés dans le domaine du marketing.

4.1.4 Formation professionnelle à l'étranger

Le programme de formation professionnelle à l'étranger est supervisé par la direction exécutive des ressources humaines. Il s'agit d'une formation de longue durée, indépendamment des formations de courte durée, liées à des forums et séminaires à thèmes techniques et pratiques auxquels l'entreprise participe avec son cadre compétent dans le cadre d'accords de partenariat avec des étrangers. Le recours à l'envoi en formation à l'étranger ne peut se faire que lorsque les domaines de formations choisies ne sont pas disponibles en Algérie, ou dans des domaines bien précis tels que le management, ou dans le cadre de la rénovation des équipements de production, ainsi que d'autres formations spécifiques.

5 Ingénierie de formation professionnelle au sein de NAFTAL

NAFTAL mène une politique de formation afin d'atteindre ses objectifs stratégiques préalablement définis à travers l'élaboration et l'approbation des plans de formation professionnelle à long, moyen et à court terme.

Les objectifs de formation professionnelle doivent être en droite ligne avec les intérêts de l'entreprise. Au sein de NAFTAL, la formation s'effectue selon un processus qui se déroule suivant plusieurs étapes qui sont au nombre de sept (07), il s'agit : 1) Identification des besoins ; 2) Analyse des besoins ; 3) Elaboration du budget de formation ; 4) Elaboration du plan ; 5) Prospection des organismes de formation ; 6) Déroulement de la formation ; 7) Suivi et évaluation de la formation ;

5.1 Identification des besoins en formation professionnelle

Cette étape consiste à déterminer et identifier les besoins de formation, une démarche qui conditionne la qualité de la formation et l'efficacité de l'investissement réalisé dans le cadre de cette dernière. Toutes les mesures doivent être prises pour définir précisément les besoins de formation en tenant compte notamment des points suivants :

- Orientations de la direction générale liées à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise.
- Évaluation des résultats de l'année précédente.

5.2 Analyse des besoins

Une fois les besoins identifiés, vient l'étape de leur analyse. Cette étape repose sur un classement par priorité des besoins de chaque structure, suite aux résultats obtenus à cette étape le plan de formation est élaboré.

5.3 Elaboration du budget de formation professionnelle

Le budget de formation est considéré comme l'un des éléments les plus importants qui doivent être contrôlés lors de son estimation. Le budget est un ensemble de processus spécifiques qui nécessitent un suivi constant. L'entreprise NAFTAL détermine le budget de formation à partir de sa masse salariale. Ce montant correspond en général à 3% ou 4% de la masse salariale.

Lorsque ce montant est notifié au service de formation, une statistique est préparée sur les capacités et le pourcentage qui peut être formé au niveau des unités et des services qui lui sont affiliés, accompagné d'une estimation des coûts particuliers de ce processus.

La mise en œuvre de programmes de formation dont les coûts sont supérieurs à la masse salariale ne sont pas pris en charge.

5.4 Elaboration du plan

Chaque plan ou programme de formation doit contenir impérativement les informations suivantes :

- Le nom des participants à former ;
- Le type de formation ;
- Nombre et positions statutaires des participants ;
- Coût de la formation ;
- Lieu de formation ;
- Durée de formation ;

Le plan de formation de NAFTAL est présenté sous forme d'un tableau.

Pour élaborer ce plan le service de formation doit répondre aux conditions suivantes :

La stratégie de l'entreprise : les attentes liées à la formation doivent prendre en considération les orientations stratégiques de la direction générale relatives au

développement de la performance des ressources humaines et à l'attribution des compétences dans le cadre des caractéristiques professionnelles de l'entreprise.

Les besoins spécifiques : les activités de formation dépendent de l'adéquation entre les besoins individuels en formation et les exigences du poste de travail.

5.4.1.1 Prospection des organismes de formation professionnelle

Dans cette étape le service formation entame la recherche et la sélection des établissements de formation pouvant mettre en œuvre le programme approuvé précédemment.

5.4.1.2 Déroulement de la formation professionnelle

Lorsque le programme de formation est approuvé par la direction générale du trésor et notifié, la Direction de la Formation envoie des échantillons du programme à toutes les structures et branches et les invite à prendre toutes les mesures nécessaires permettant le lancement des activités de formation

5.5 Suivi et évaluation de la formation professionnelle

Suivi et évaluation de la formation : C'est un processus qui permet de savoir l'apport de formation quant à l'amélioration des connaissances, du savoir-faire, et des conditions de travail.

5.5.1 Suivi

Étant donné que le suivi du processus de formation est requis pour toutes les activités de formation, qu'elles soient centrales ou décentralisées, les services de formation doivent :

- Respecter l'organigramme et les programmes du processus de formation ;
- Respectez la liste des employés bénéficiaires avant de démarrer le processus ;
- Réaliser des visites de l'équipe de direction aux lieux de formation ;
- Suivi permanent des apprenants ;
- Veiller à ce que les équipements pédagogiques soient disponibles pour la réussite de l'action de formation ;
- Assurer la mise en œuvre des actions de formation ;
- Obtenir des rapports détaillés sur l'avancement du processus de formation ;
- Évaluer le degré d'atteinte des objectifs et la satisfaction des apprenants ;
- Réaliser une évaluation globale et interpréter les résultats de l'évaluation, pour les envoyer à la Direction exécutive des ressources humaines.

5.5.2 Évaluation

Pour garantir l'efficacité de la formation, il faut veiller à l'évaluation des employés formés. Ce qui est intéressant, cette étape, c'est de pouvoir identifier les forces et les faiblesses des programmes de formation et du processus de développement des ressources humaines d'une manière générale.

Ainsi l'évaluation est utilisée comme un outil de diagnostic, qui permet de contribuer à la planification et au développement de nouvelles activités au sein de l'entreprise. Il existe trois (03) types d'évaluation :

5.5.2.1 Evaluation au cours du processus de formation professionnelle

Cette évaluation permet de s'assurer de la conformité du programme de formation avec ce qui est convenu et stipulé dans les contrats. Le service formation doit :

- Veiller au respect des schémas convenus ;
- Utilisation périodique des rapports d'évaluation envoyés par les organismes de formation. Ces rapports assurent un suivi équilibré des apprenants par rapport aux objectifs fixés. Il s'agit d'envois destinés à des évaluations mensuelles jusqu'à la fin de la période de formation.
- Prendre en considération les évaluations des participants concernant le respect des plans, la compétence des formateurs, ainsi que les méthodes pédagogiques utilisées.

5.5.2.2 Evaluation après la fin du programme de formation

Appelée aussi évaluation à chaud, elle intervient juste à la fin de la formation, les employés doivent répondre à un questionnaire préalablement établi par le formateur ou un membre du service formation, le questionnaire regroupe une série de questions qui porte sur : les conditions matérielles, les méthodes et documents pédagogiques, l'intérêt de la formation et les méthodes de l'animateur. Après l'exploitation des avis des apprenants, le formateur remet les résultats au responsable de formation.

Il est à noter que le recueil d'opinions à chaud se limite à rassembler en fin de formation le degré de satisfaction des formés sur l'action de formation à laquelle ils viennent de participer. Ce dernier ne permet pas d'évaluer l'efficacité d'une formation, car la subjectivité d'une opinion ne peut remplacer l'objectivité des résultats. **(Voir annexe C)**

5.5.2.3 L'évaluation à froid

Cette évaluation est opérée trois mois après la fin du processus de formation, car elle permet de mesurer la capacité du transfert des acquis de la formation réalisée sur leur poste de travail. Les formés seront évalués par le responsable hiérarchique, ce dernier utilisera comme outil l'observation. Un rapport est rempli et envoyé au service de formation. (**Voir annexe D**)

CHAPITRE 3 : ANALYSE ET DISCUSSION DES RESULTATS

Dans ce chapitre nous allons présenter ensuite discuter les résultats obtenus en analysant le questionnaire renseigné.

I. La formation professionnelle et le développement des compétences

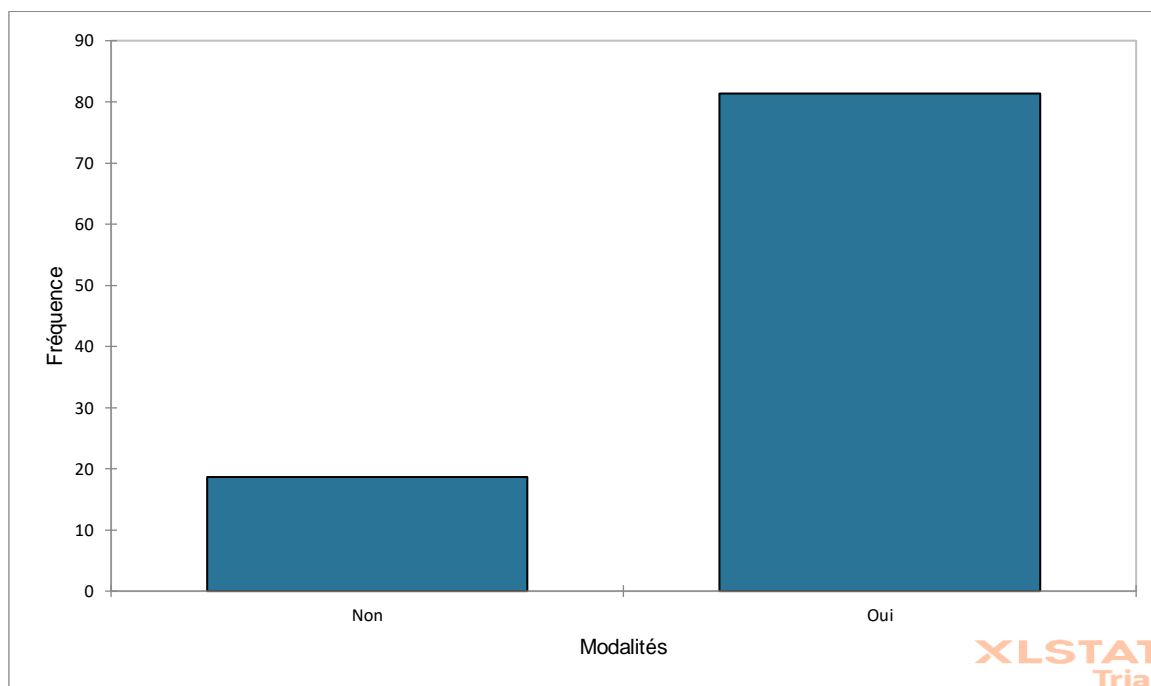
1 Les Bénéficiaires de la formation professionnelle

Tableau 19 : Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation professionnelle

Bénéficiaires d'une formation	Fréquence	Pourcentage (%)
Non	8	19%
Oui	35	81%

Source : Elaboré par nos soins

Figure 9 Répartition de l'échantillon selon les bénéficiaires d'une formation professionnelle



Source : Elaboré par nos soins

Nous constatons que la majorité de notre échantillon, soit 81% ont bénéficié d'une formation professionnelle et seulement 19% n'ont pas bénéficié d'une formation soit 8 personnes du total. À travers cette question nous avons voulu écarter de notre étude les individus n'ayant pas suivi de formation professionnelle afin de recueillir les témoignages

et l'expérience uniquement des personnes concernées. Ce sera donc 35 individus qui participent à la suite de l'enquête.

1.1 L'effet de l'ancienneté sur le nombre de formation professionnelle

Tableau 20 : croisement entre l'ancienneté et le nombre de formation

Ancienneté Nombre	Depuis une à cinq années	Plus de cinq années	Total
1	1	7	8
2	3	6	9
3	3	1	4
4	0	3	3
5	0	4	4
6	0	1	1
7	0	2	2
Plus de 10 fois	0	3	3
Plus de 20 fois	0	1	1
Total	7	28	35

Source : Elaboré par nos soins

Tableau 21 : croisement entre l'ancienneté et le nombre de formation (pourcentage)

Ancienneté Nombre	Depuis une à cinq années	Plus de cinq années	Total
1	2,86%	20%	22,86%
2	8,57%	17,14%	25,71%
3	8,57%	2,86%	11,43%
4	0,00%	8,57%	8,57%
5	0,00%	11,43%	11,43%
6	0,00%	2,86%	2,86%
7	0,00%	5,71%	5,71%
Plus de 10 fois	0,00%	8,57%	8,57%
Plus de 20 fois	0,00%	2,86%	2,86%
Total	20%	80%	100,00%

Source : Elaboré par nos soins

Il ressort, d'après ce tableau, que la majorité des personnes ayant plus de cinq années d'ancienneté au sein de NAFTAL ont eu la chance de suivre plus d'une formation, en effet,

20% des sondés qui ont plus de cinq années ont bénéficié d'une formation professionnelle, tandis que uniquement 2,86% des sondés ayant d'une à cinq années ont été formés une seule fois, il est de même pour les personnes ayant suivies deux formations, ils représentent un taux de 17,14% des sondés ayant plus de cinq années d'ancienneté contre seulement 8,57% des personnes ayant d'une à cinq années. Pour les personnes ayant bénéficié de quatre à sept formations ils représentent respectivement 8,57% ; 11,43% ; 2,86% ; 5,71% du total des sondés ayant plus de cinq années d'ancienneté au sein de NAFTAL. Cependant aucun des sondés ayant d'une à cinq années d'anciennetés ont pu suivre plus de trois formations professionnelles.

De ce fait et on se basant sur l'étude de (Pierre Cahuc, 2006) qui a révélé que la formation professionnelle joue un rôle de sécurité et de maintien en emploi, Nous pouvons dire, que la formation favorise l'insertion durable dans l'emploi à travers une montée en compétence qui permet aux employés de conserver leur emploi.

En effet, plus les années d'ancienneté des employés de NAFTAL augmentent plus le nombre de formations professionnelles accroît, en effet, soit 80% du total interrogés qui ont plus de cinq années d'ancienneté ont pu bénéficier d'une à 20 formations, contre seulement 20% des interrogés ayant d'une à cinq années ont suivi une à trois formations professionnelles.

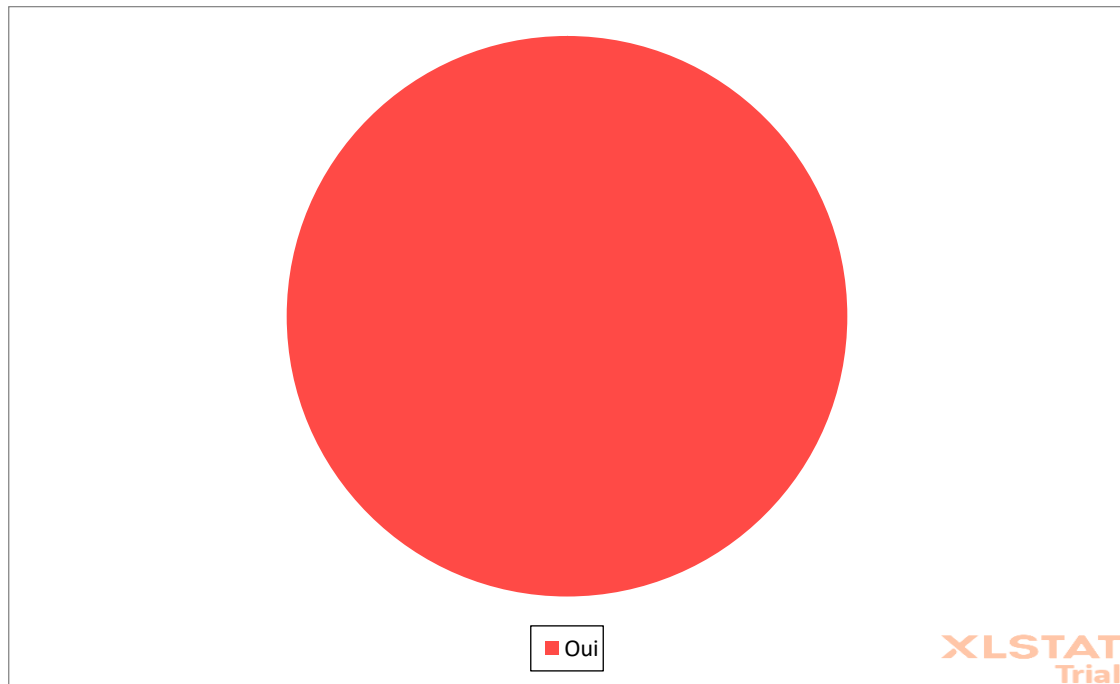
2 Appréciation des employés vis-à-vis de la formation professionnelle

Tableau 22 : Appréciation des employés sur l'apport de la formation

La formation vous encourage-t-elle à doubler d'efforts pour mieux réaliser vos tâches ou objectifs	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	35	100%

Source : Elaboré par nos soins

Figure 10 Appréciation des employés sur l'apport de la formation



Source : Elaboré par nos soins

À travers le tableau et le graphe ci-dessus, 100% des employés interrogés trouvent que la formation professionnelle les encourage à doubler d'efforts afin de mieux réaliser leurs tâches ou objectifs. En effet, pour les employés de NAFTAL, la formation professionnelle est donc vue comme un moyen d'accroître les connaissances afin de réaliser les objectifs personnels ou professionnels.

Nous renvoyons donc à la théorie de (Boutinet, 1998) qui a étudié l'engagement en formation sous l'angle motivationnel et qui a constaté que le motif de l'engagement s'articulait autour de l'importance accordée par l'employé à la formation professionnelle.

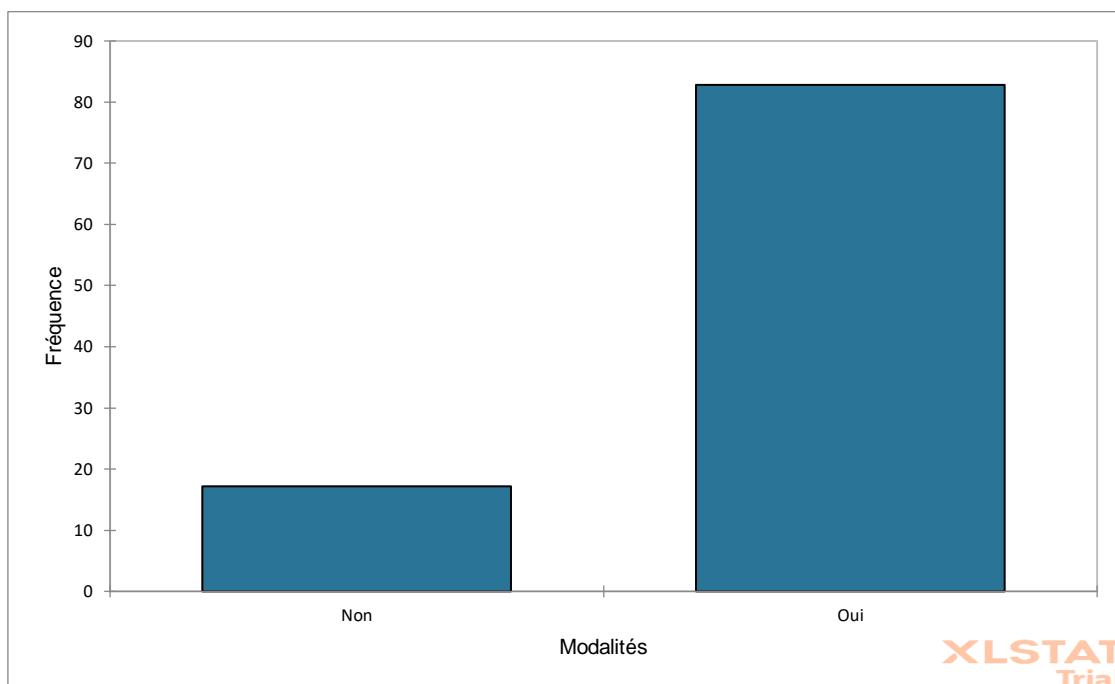
3 Examen des compétences et besoins en formation professionnelle

Tableau 23 Examen des compétences et besoins en formation

Votre entreprise examine-t-elle les compétences et besoins en formation de ses collaborateurs	Fréquence	Pourcentage (%)
Non	6	17%
Oui	29	83%

Source : Elaboré par nos soins

Figure 11 Examen des compétences et besoins en formation



Source : Elaboré par nos soins

Il apparaît que 83% des sondés affirment que l'entreprise examine les compétences et leurs besoins en formation tandis que 17% signalent le contraire. À partir de là, nous pouvons dire que l'entreprise NAFTAL examine les besoins en formations de la majorité de ses employés avant l'élaboration du plan de formation, pour le reste on peut envisager que l'expression du besoin provienne de la hiérarchie. Cela peut être considéré comme une action qui s'inscrit dans le plan de formation et de la volonté de motiver son personnel.

Ces résultats sont justifiés par (Dunberry & péchard, 2007), qui considère que la tendance des entreprises modernes cherche à former leurs employés en continue, ce qui fait d'elles une organisation apprenante.

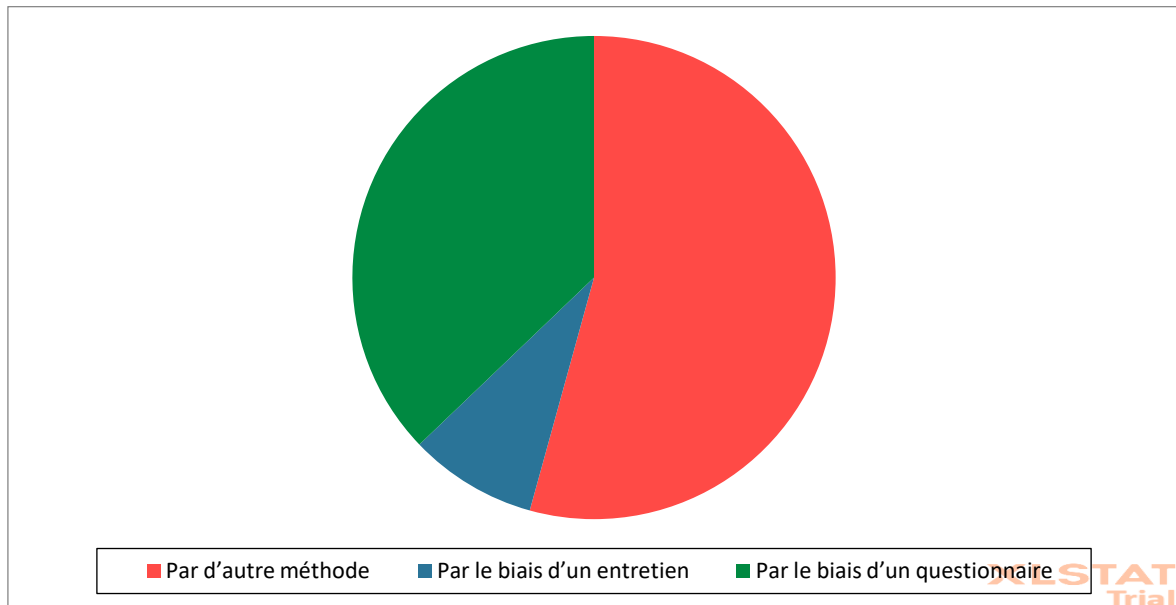
3.1 Outil utilisée à l'identification des besoins en formation professionnelle

Tableau 24 : Méthode utilisée pour identifier les besoins en formation

Méthode	Fréquence	Pourcentage (%)
Par le biais d'un questionnaire	13	37%
Par le biais d'un entretien	3	9%
Par d'autre méthode	19	54%

Source : Elaboré par nos soins

Figure 12 Méthode utilisée pour identifier les besoins en formation



Source : Elaboré par nos soins

Il apparaît que 37% du total affirment que leurs besoins en formation sont examinés par un questionnaire, tandis que seulement 9% sont examinés par un entretien. Pour les 54% restants, ils signalent que leurs besoins en formation sont examinés par d'autres méthodes. L'analyse de ses résultats indique que l'entreprise procède par diverses méthodes pour définir les besoins en formations, dont le questionnaire et les entretiens, ceci montre l'intérêt que porte NAFTA à l'amélioration et au développement des compétences de ses employés.

En effet les autres méthodes peuvent être exprimé par la hiérarchie à travers l'observation ou le changement organisationnel qui détermine les besoins en formation.

Ce qui nous rappelle l'étude faite par (MICHEL, MORAND-AYMON, PERRIN, & STROUMZA, 1997), que même l'identification des besoins est liée aux évolutions des emplois et le changement organisationnel.

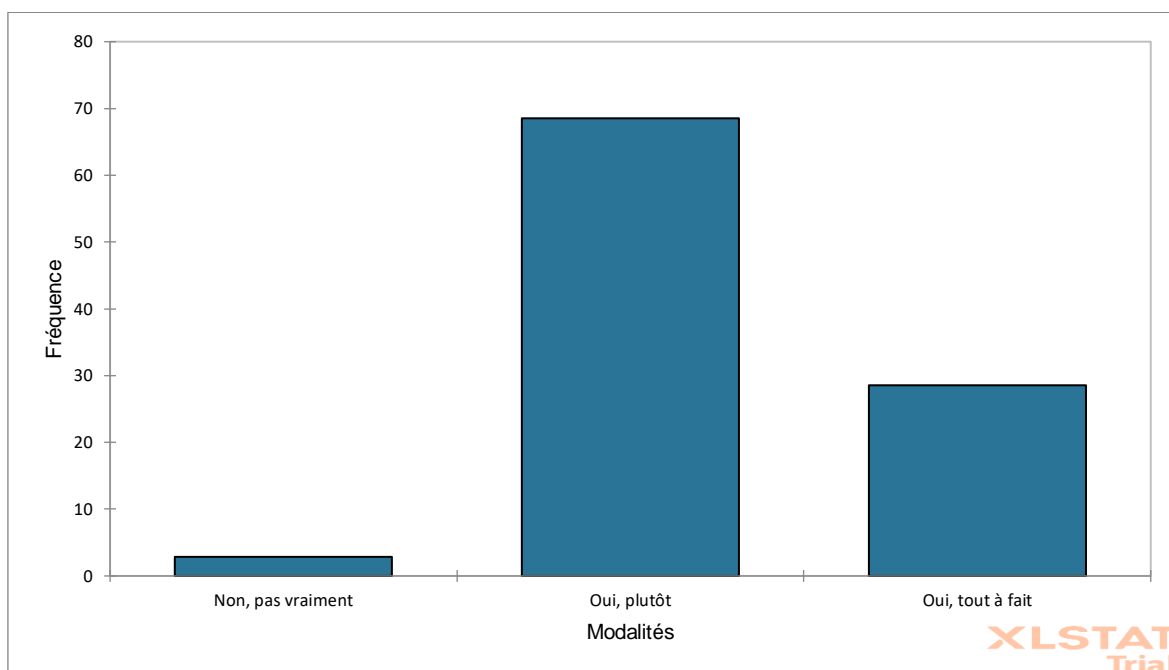
3.2 L'adaptation des formations professionnelles avec les besoins

Tableau 25 L'adaptation de formation avec le besoin

Les formations sont adaptées aux besoins	Fréquence	Pourcentage (%)
Non, pas vraiment	1	3%
Oui, plutôt	24	69%
Oui, tout à fait	10	28%

Source : Elaboré par nos soins

Figure 13 L'adaptation de formation avec le besoin



Source : Elaboré par nos soins

Le tableau et le graphe ci-dessus nous montrent que 93% des sondés affirment par oui tout à fait et oui plutôt, que les formations suivies s'adaptent à leurs besoins. En revanche, seulement 3% signalent qu'ils ne partagent pas cet avis. Ceci nous renseigne sur l'appréciation positive qu'expriment les employés de NAFTAL à l'issue des formations. Un sentiment positif que nous pouvons associer à la volonté de l'amélioration et au développement des compétences.

II. L'évaluation de la formation professionnelle

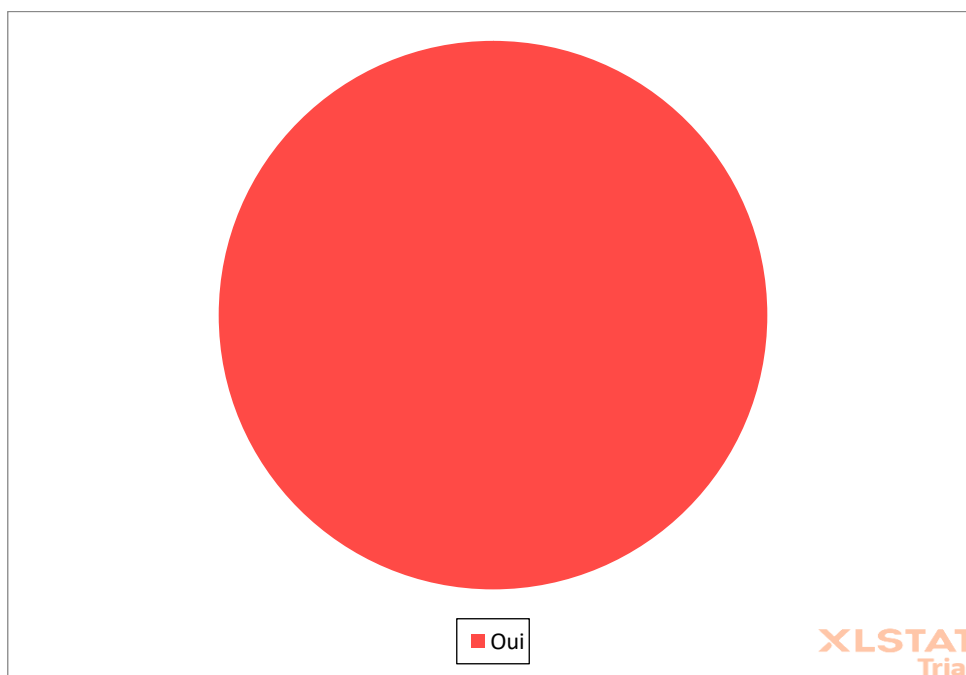
1 L'évaluation de la formation professionnelle

Tableau 26 L'évaluation de la formation professionnelle

Êtes-vous évaluée à la fin de la formation	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	35	100

Source : Elaboré par nos soins

Figure 14 L'évaluation de la formation professionnelle



Source : Elaboré par nos soins

Tous les répondants à 100% ont affirmé qu'ils sont évalués après chaque formation professionnelle suivie, il ressort que l'évaluation des formés est importante pour l'entreprise NAFTAL, il s'agit de comprendre le suivies de la formation et l'implication des responsables dans ses actions, en effet, l'ensemble des individus interrogés sont évalués à l'issue de chaque formation ce qui dénoterait que ces actions de formations sont bien ciblés et qu'il Ya des compétences ou des objectifs attendus de ces formations.

Nous rejoignons (ARDOUIN, 2013) qui considère l'évaluation une partie intégrante du processus d'apprentissage, donc c'est une étape indispensable.

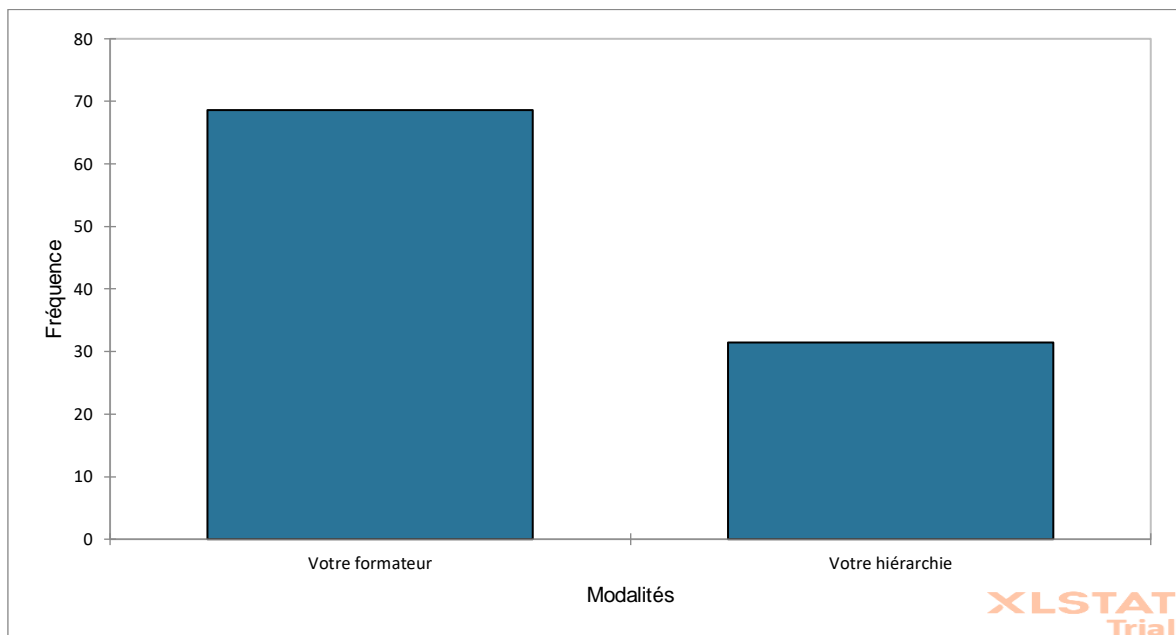
1.1 L'évaluateur de la formation professionnelle

Tableau 27 Le choix de l'évaluateur de la formation

L'évaluateur	Fréquence	Pourcentage (%)
Votre formateur	24	69%
Votre hiérarchie	11	31%

Source : Elaboré par nos soins

Figure 15 Le choix de l'évaluateur de la formation



Source : Elaboré par nos soins

Nous constatons que 69% des individus formés sont évalués après la formation par les formateurs, en revanche seulement 31% sont évalués par la hiérarchie.

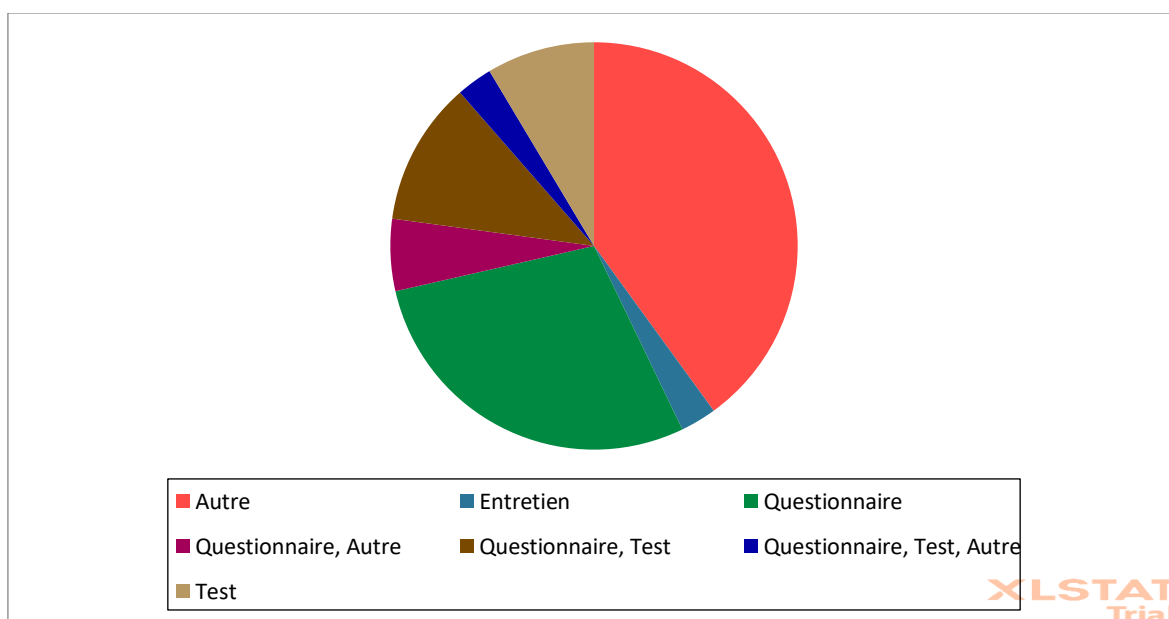
1.2 Les Méthodes d'évaluation de la formation professionnelle au sien de NAFTAL

Tableau 28 Méthode d'évaluation utilisée par NAFTAL

Méthodes	Fréquence	Pourcentage (%)
Test	3	9%
Entretien	1	3%
Questionnaire	10	29%
Questionnaire, Autre	2	6%
Questionnaire, Test	4	11%
Questionnaire, Test, Autre	1	3%
Autre	14	40%

Source : Elaboré par nos soins

Figure 16 Méthode d'évaluation utilisée par NAFTAL



Source : Elaboré par nos soins

29% des sondés distinguent le questionnaire comme outil de mesure notamment l'évaluation à chaud, tandis que seulement 3% sont évalués par un entretien, et uniquement 9% affirment que l'évaluation se réalise à l'aide d'un test. En revanche 20% des sondés affirment que l'entreprise a recours à plusieurs outils soit, le questionnaire et un test, soit le questionnaire et un autre outil. Pour les 40% restants ils affirment que l'entreprise utilise d'autres outils.

La majorité des sondés sont évalués à l'aide d'un questionnaire à chaud et d'une autre méthode, qu'on peut qualifier selon (Dunberry & Péchard, 2007) des pratiques d'évaluation formelle.

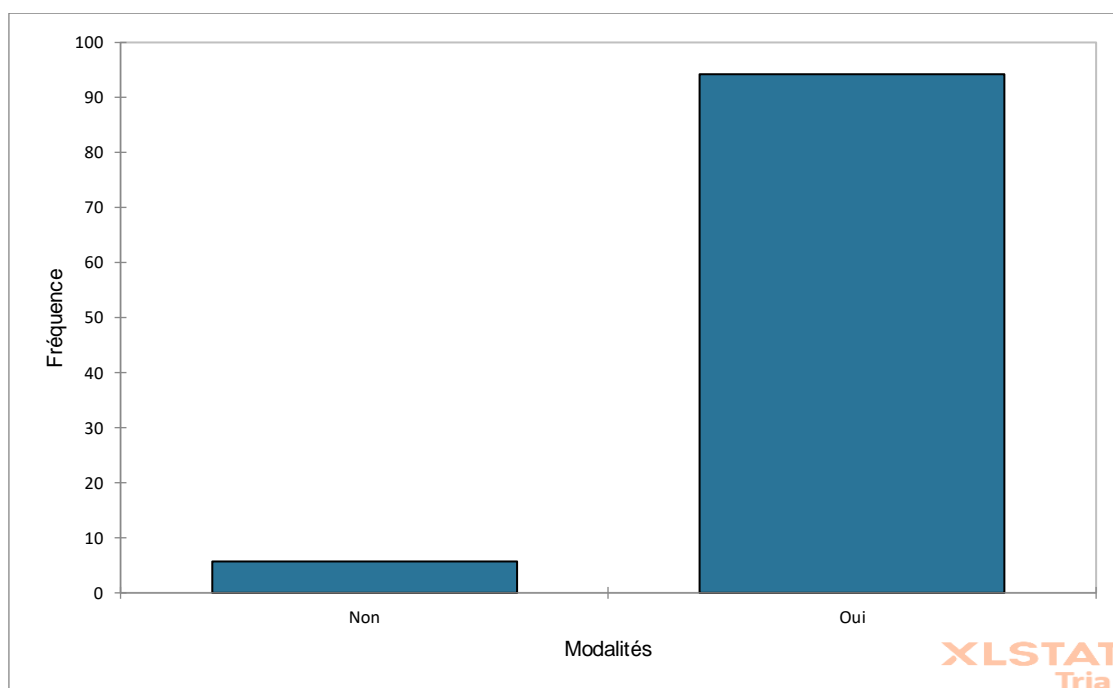
2 La nécessité de l'évaluation de la formation professionnelle

Tableau 29 La nécessité de l'évaluation

L'évaluation est une étape nécessaire	Fréquence	Pourcentage (%)
Non	2	6%
Oui	33	94%

Source : Elaboré par nos soins

Figure 17 La nécessité de l'évaluation



Source : Elaboré par nos soins

94% des formés pensent que l'évaluation est une étape nécessaire, et seulement 6% pensent le contraire, ceci nous indique que la majorité des sondés sont conscients de l'importance de cette démarche. Car celle-ci leur permet de connaître leurs points forts et leurs points à améliorer et donc d'adhérer plus facilement aux prochaines formations.

Ce résultat s'accorde principalement avec les conclusions des recherches précédentes faites par (ARDOUIN, 2013) qui considère l'évaluation comme une pratique humaine existante depuis notre plus jeune.

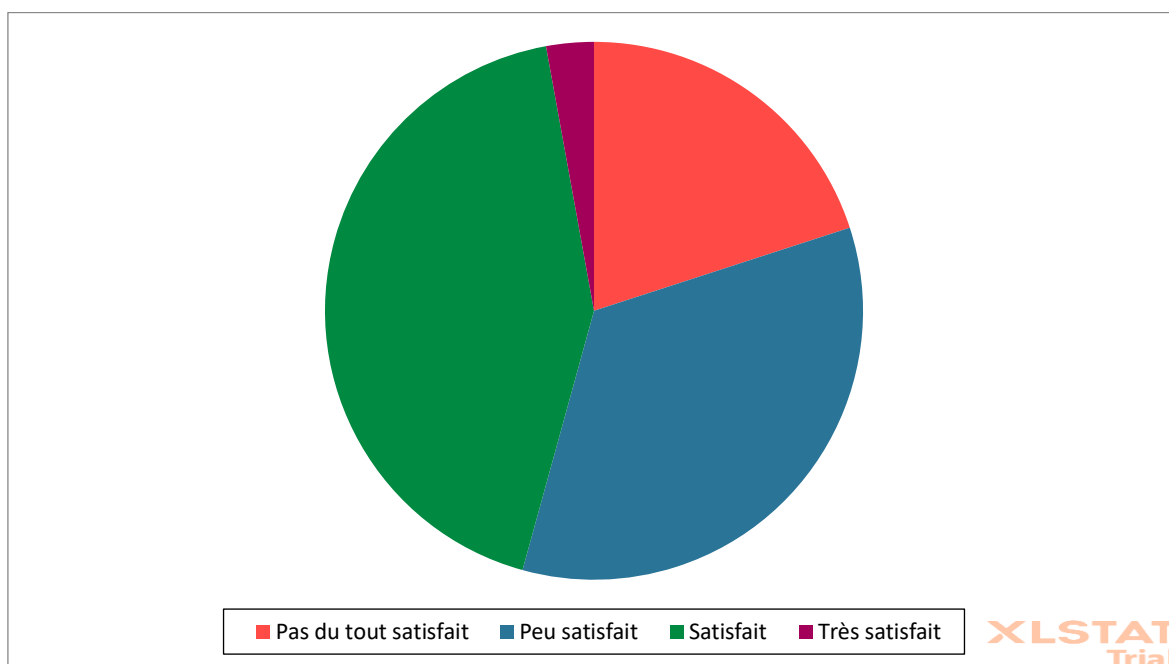
2.1 Perceptions des employés vis-à-vis de la manière d'évaluation de la formation professionnelle

Tableau 30 Satisfaction des employés sur la manière d'évaluation

Satisfaction sur la manière d'évaluation	Effectif par modalité	Fréquence par modalité (%)
Pas du tout satisfait	7	20%
Peu satisfait	12	34%
Satisfait	15	43%
Très satisfait	1	3%

Source : Elaboré par nos soins

Figure 18 Satisfaction des employés sur la manière d'évaluation



Source : Elaboré par nos soins

43% des individus sondés sont satisfaits de la manière dont ils sont évalués, tandis que 34% sont peu satisfaits, et 20% sont pas du tout satisfaits, enfin seulement 3% sont très satisfaits.

Ceci nous renseigne sur le sentiment de satisfaction que ressentent les individus à l'issue de l'évaluation, soit près de la moitié sont satisfait, en revanche plus de la moitié sont peu satisfait ou pas du tout satisfait, cet indicateur doit susciter des interrogations aux prés des personnes qui sont chargés de cette démarche. On peut envisager que l'objectif de

l'évaluation n'est pas assez clair pour certain ou les outils déployés lors de cette démarche ne sont pas assez convaincants.

Tableau 31 Croisement entre la satisfaction et la nécessité de l'évaluation

Satisfaction \ Nécessité	Non	Oui	Total
Pas du tout satisfait	0	7	7
Peu satisfait	0	12	12
Satisfait	2	13	15
Très satisfait	0	1	1
Total	2	33	35

Source : Elaboré par nos soins

Tableau 32 Croisement entre la satisfaction et la nécessité de l'évaluation (Pourcentage)

Satisfaction \ Nécessité	Non	Oui	Total
Pas du tout satisfait	0,00%	20,00%	20,00%
Peu satisfait	0,00%	34,29%	34,29%
Satisfait	5,71%	37,14%	42,85%
Très satisfait	0,00%	2,86%	2,86%
Total	5,71%	94,29%	100,00%

Source : Elaboré par nos soins

Il ressort de l'analyse du tableau ci-dessus que 5,71% des sondés affirment être satisfait de la manière dont ils sont évalués par contre ils estiment que cette étape n'est pas nécessaire, en revanche 37,14% pensent que cette étape est nécessaire et ils sont satisfait de la manière dont ils sont évalués, de même pour les 2,86% qui sont très satisfait. Cependant les 54,29% restants soit (20%+34,29%) qui pensent que cette étape est nécessaire mais ils sont pas du tout satisfaits et peu satisfaits de la manière dont ils sont évalués. A partir de ces résultats on peut dire que plus de la moitié des formés ont conscience de la nécessité et l'importance de l'évaluation cependant ils expriment un mécontentement des pratiques de cette dernière. Ces résultats peuvent être expliqué par les méthodes d'évaluation formelle qui sont déjà critiqué par (Dunberry & péchard, 2007) et (Monnot, 2014), à cause de leurs complexités ainsi que les erreurs qui peuvent perdre l'objectivité de l'évaluation

Cette insatisfaction selon (Jorro, 2015) est liée à la froideur des pratiques normative (formelle) « décontextualisée » qui suscite une méfiance chez les employés.

3 Finalité de l'évaluation de la formation professionnelle

Tableau 33 finalité de l'évaluation de la formation professionnelle

L'évaluation porte	Fréquence	Pourcentage (%)
La satisfaction des participants	5	14,28
La satisfaction des participants, Le dispositif de la formation	3	8,57
La satisfaction des participants, Les connaissances et savoir-faire acquis	2	5,71
La satisfaction des participants, Les connaissances et savoir-faire acquis, Le dispositif de la formation	1	2,85
La satisfaction des participants, Les connaissances et savoir-faire acquis, Le dispositif de la formation, Les effets de la formation sur les compétences mises en œuvre en situation professionnelle	5	14,28
La satisfaction des participants, Les connaissances et savoir-faire acquis, Les effets de la formation sur les compétences mises en œuvre en situation professionnelle	3	8,57
Le dispositif de la formation	4	11,42
Les connaissances et savoir-faire acquis	1	2,85
Les connaissances et savoir-faire acquis, Le dispositif de la formation	2	5,71
Les connaissances et savoir-faire acquis, Les effets de la formation sur les compétences mises en œuvre en situation professionnelle	2	5,71
Les effets de la formation sur les compétences mises en œuvre en situation professionnelle	7	20

Source : Elaboré par nos soins

20% des sondés pensent que l'évaluation de la formation porte sur, la mesure des effets de la formation sur les compétences mises en œuvre en situation professionnelle, tandis que 14,28% pensent qu'elle porte sur la satisfaction des participants uniquement. Seulement 2,85% pensent qu'elle porte sur les connaissances et savoir-faire acquis, pour les 62,87% restants ils ont opté pour plusieurs réponses différentes, mais qui se rejoignent sur le fait que l'évaluation de la formation a pour but de recueillir la satisfaction des participants et tend à mesurer les connaissances et savoir-faire acquis. Il est donc clair que l'objectif et la finalité de cette démarche est très évidente pour les employés de NAFTAL.

Car en effet, les pratiques d'évaluation au sein de NAFTAL visent principalement à la satisfaction et le recueil des avis des employés concernant le déroulement de la formation professionnelle. C'est pour ça qu'on trouve cette perception chez les employés de NAFTAL.

4 La réussite de l'évaluation de la formation professionnelle

Tableau 34 La réussite de l'évaluation

La réussite de l'évaluation dépend	Fréquence	Pourcentage (%)
Collaboration des salariés	3	8,57 %
Collaboration des salariés, L'évaluateur	3	8,57 %
Collaboration des salariés, Système / méthodes de l'évaluation	7	20 %
Collaboration des salariés, Système / méthodes de l'évaluation, L'évaluateur	3	8,57 %
L'évaluateur	4	11,43 %
Système / méthodes de l'évaluation	11	31,43 %
Système / méthodes de l'évaluation, L'évaluateur	4	11,43 %

Source : Elaboré par nos soins

La majorité des sondés qui représentent 31,43% du total avancent que la réussite de la démarche d'évaluation dépend du système et méthode de l'évaluation utilisé, contre seulement 8,57% qui pensent qu'elle dépend de la collaboration des salariés, en revanche 11,43 % soutiennent que c'est l'évaluateur qui fait que cette évaluation réussisse, en outre 20% du totale affirment qu'elle dépend de la collaboration des salariés, Système et

méthodes de l'évaluation. Pour les 28,57% restants ils se rejoignent sur le fait que la réussite de la démarche de l'évaluation dépend de l'évaluateur.

En effet, le rôle de l'évaluateur est essentiel et indispensable à la réalisation d'une évaluation, son rôle est de guider et de soutenir les participants pendant leurs activités.

5 L'objectif de l'évaluation de la formation professionnelle

Tableau 35 L'objectif de l'évaluation

L'évaluation sert	Fréquence	Pourcentage (%)
Contrôler les acquis	9	25,71 %
Réguler le processus de la formation	8	22,86 %
Réguler le processus de la formation, Contrôler les acquis	6	17,14 %
Réguler le processus de la formation, Réguler le processus d'apprentissage	3	8,57 %
Réguler le processus de la formation, Réguler le processus d'apprentissage, Contrôler les acquis	2	5,71 %
Réguler le processus d'apprentissage	3	8,57 %
Réguler le processus d'apprentissage, Contrôler les acquis	4	11,43 %

Source : Elaboré par nos soins

Il ressort de l'analyse du tableau ci-dessus, 25,71% des sondés affirment que l'objectif de l'évaluation est de contrôler les acquis, contre 22,86% qui avancent qu'elle sert de moyen pour réguler le processus de la formation, 8,57% aussi soutiennent qu'elle régule le processus d'apprentissage. Cependant les 42,87% restants ont opté pour plusieurs réponses néanmoins ils se rejoignent sur deux objectifs principaux qui sont, réguler le processus de la formation et le contrôle des acquis.

Ces réponses rejoignent les résultats de l'étude de (Mark, 2000) évoqué par (Dunberry & péchard, 2007) qui a démontré l'objectifs de l'évaluation, permis ses objectifs c'est la régulation du processus d'évaluation et contrôler les nouvelles connaissances.

A travers ces résultats on trouve une cohérence entre les travaux de (Mark, 2000) et les réponses des employés de NAFTAL concernant l'objectif de l'évaluation (Réguler le

processus de l'évaluation ; contrôler les nouvelles connaissances) ce qui prouve une conscience des employés de NAFTAL vis-à-vis de l'évaluation.

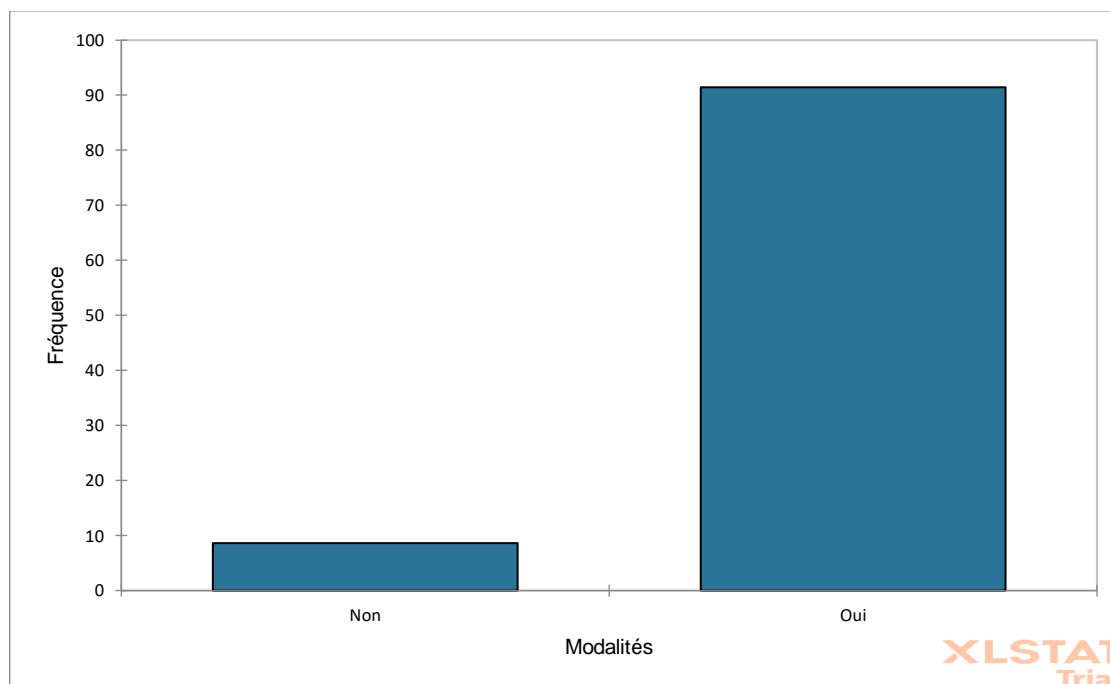
6 L'apport de l'évaluation de la formation professionnelle sur le management moderne

Tableau 36 L'apport de l'évaluation dans le management moderne

L'un des objectifs de l'évaluation est être à jour au management moderne	Fréquence	Pourcentage (%)
Non	3	9%
Oui	32	91%

Source : Elaboré par nos soins

Figure 19 L'apport de l'évaluation dans le management moderne



Source : Elaboré par nos soins

La majorité 91% des individus interrogés affirment qu'en effet l'un des objectifs de l'évaluation est d'être à jour quant aux nouveautés relatives au management moderne, tandis que seulement 9% affirment le contraire. En effet, l'évaluation se pose comme un moyen de régulation pour les responsables et pour les employés, c'est donc un outil important dans l'apprentissage permettant aux différentes parties prenantes de repérer la réussite et les difficultés pour y remédier et faire face.

Sachant que le management moderne port sur l'accompagnement par des outils et la collaboration entre les dirigeants et les employés dans la prise de décision. L'évaluation n'est pas seulement un jugement de valeur mais un outil d'aide à la prise de décision, et sa réussite dépend de la collaboration des deux parties d'ailleurs, on retrouve cet avis chez les interviewés dans la question précédente.

Dans ce même sens, les travaux de CHARLES HADJI sur la notion d'évaluation, constate qu'évaluer ne se résume pas à un simple jugement de valeur mais un outil performant d'action et à la prise de décision.

L'auteur (Ketele, 1993) à son tour à considérés que le but d'évalué une situation c'est pour prendre une décision.

7 Les attentes de NAFTAL de l'évaluation formation professionnelle

D'après les propos recueillis par la question N « Qu'attend NAFTAL de l'évaluation des formations ? » Il ressort que l'évaluation de la formation professionnelle au sein de NAFTAL est orienté vers :

- Améliorer les compétences
- Développer le système de formation, et s'ajuster aux évolutions des emplois
- S'assurer de la qualité des formations et formateurs à travers ce qui a été acquis par les participants, pour que ces derniers mettent en application leurs connaissances au profit de la société (apporter une valeur ajoutée à l'entreprise).
- Feedback pour vérifier l'atteinte des objectifs

D'après cette enquête, il est remarquable que les employés de NAFTAL aient conscience de l'intérêt et de la finalité de l'évaluation, elle est considérée comme une partie intégrante du processus de la formation professionnelle. Cette démarche contribuerait directement dans la réussite des actions de formation.

CONCLUSION

Dans le cadre de cette étude nous avons tenté de cerner les effets de la formation professionnelle sur les employés de NAFTAL, ainsi nous avons démontré le rôle primordial qu'occupe l'évaluation quoique cette dernière soit appliquée d'une manière partielle au sein de NAFTAL.

Pour recueillir les données nécessaires à notre étude nous avons diffusé un questionnaire auprès d'un échantillon composé de 43 personnes rattachés aux différentes directions de NAFTAL. A la suite des résultats obtenues, on révèle que l'hypothèse (1) « Le passage de l'évaluation traditionnelle à l'évaluation continue et circulaire constitue un outil indispensable à la réussite du projet de formation » est confirmée. Les résultats obtenus nous ont permis de mieux appréhender l'apport de l'évaluation de la formation professionnelle du point de vue des employés, En effet, 94% des personnes questionnées affirment que l'évaluation est une étape nécessaire, aussi 91% des sondés avancent que l'un des objectifs de l'évaluation est être à jour au management moderne.

Par ailleurs, pour la deuxième hypothèse « La réussite de l'évaluation de la formation dépend de la collaboration des salariés dans le système d'évaluation de NAFTAL », nous avons pu juger que la réussite de l'évaluation de la formation professionnelle dépendait non seulement de la collaboration des salariés mais impliquait aussi l'évaluateur ainsi que le système et les méthodes d'évaluation utilisés.

En ce qui concerne l'apport de l'évaluation dans le processus de la formation, nous pouvons confirmer la troisième hypothèse qui est « L'évaluation est une pratique de mesure de l'efficacité de la formation ». En effet, la majorité des sondés considèrent que l'évaluation porte sur les effets de la formation, sur les compétences mises en œuvre en situation professionnelle et sur la mesure des connaissances et savoir-faire acquis.

Pour ce qui est de la quatrième hypothèse « L'évaluation de la formation permet le développement des compétences », nous pouvons la confirmer par les témoignages des personnes questionnées quant à l'objectif de l'évaluation, ceci dit les interviewés avancent que parmi les objectifs de cette dernière on retrouve : le contrôle des acquis, réguler le processus de la formation, et réguler le processus d'apprentissage.

D'après ces résultats, nous pouvons dire que les employés de NAFTAL sont conscients de l'importance de l'évaluation, car celle-ci leur permettraient de connaître leurs points forts et les points à améliorer et donc d'adhérer et d'être motivé pour suivre une nouvelle action de formation.

Néanmoins nous avons rencontré quelques difficultés lors de la réalisation de notre travail. La première porte sur la taille de notre échantillon, en effet la taille de notre échantillon peut, à première vue, apparaître particulièrement restreinte, ce qui ne nous permet pas de généraliser les résultats obtenus à toute la structure de NAFTAL, bien que ces résultats soient d'une grande richesse. Deuxièmement, si les conditions sanitaires nous l'avaient permis, nous aurions aimé avoir quelques entrevues avec les responsables du département de formation afin de compléter notre étude par une approche qualitative. Une autre difficulté de cette étude provient de la confidentialité, et l'accessibilité à un certain nombre d'informations concernant la démarche d'évaluation ainsi que la procédure de la formation professionnelle propre à l'entreprise d'accueil.

En revanche il serait intéressant d'approfondir cette recherche en intégrant l'évaluation en amont des pratiques de mobilisation en formation professionnelle, éventuellement, il serait pertinent de tenter de comparer les pratiques de mobilisation en formation professionnelle en cernant celles qui ont le plus d'effet dans le développement des compétences. Enfin, nous pourrions aussi proposer d'étendre la recherche à d'autres structures de NAFTAL, ou encore effectuer une étude comparative des entreprises relevant du secteur des hydrocarbures.

REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE

Ouvrages :

- Afnor. (1997). *La qualité en formation professionnelle, Qualité et efficacité des organisations*. Afnor.
- ARDOUIN, T. (2013). *Ingénierie de formation*. Paris: DUNOD.
- C.Vincent. (1990). *La formation, relais de la stratégie d'entreprise*. Paris: Edition d'organisation.
- Citeau, J.-P. (1992). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Masson.
- GUERRERO, S. (2014). *Les outils des RH*. Paris: Dunod.
- Parmentier, C. (2009). *L'ingénierie de formation*. Paris: EYROLLES.
- Peretti, J. M. (2016). *Gestion des ressources humaines*. Vuibert.

Articles :

- Bernard Martory, D. C. (2008). *Gestion des ressources humaines pilotage social et performances*.
- BOUCHERF, K. (2016). Méthode quantitative vs méthode qualitative ? Contribution à un débat. *Les cahiers du cread N°116*.
- Bourgeois, E. (2009). Apprentissage, motivation et engagement en formation. *Education permanente*, 102.
- Boutinet. (1998). L'engagement des adultes en formation et ses formes de légitimation. *Education permanente*, 91-100.
- D'Amboise, G & Audet, J (1996). Le projet de recherche en administration. Un guide général de sa préparation. *Université Laval*
- Deci E. L l., R. (2002). Handbook of self-determination research. *The university of Rochester Press*.
- Dunberry, A., & péchard, C. (2007, Février). L'évaluation de la formation dans l'entreprise: état de la question et perspectives. *CIRPED*.
- Exner, P. (2017). Formation: Comment analyser une analyse des besoins. *Skillbuilder*.
- fenouillet, F. (2011). LA PLACE DU CONCEPT DE MOTIVATION EN FORMATION POUR ADULTE. *Cairn*, 9 à 46.
- Figgis, J. A. (2001). What convinces enterprises to value training and learning and what does not? A study in using case studies to develop cultures of training and learning. *Leabrook*.
- Jorro, A. (2015). De l'évaluation à la reconnaissance professionnelle en formation. *Revue française de pédagogie* .
- Ketele, J.-M. D. (1993). L'évaluation conjugée en paradigmes. *Revue française de pédagogie*.

- Leckie, N. L. (2001). Pratique de ressources humaines : perspectives des employeurs et des employés. *Statistiques Canada et Développement des ressources*.
- Marc, D. (2005). *Évaluer la formation après la réforme : des outils pour maîtriser son budget*. ESF.
- Mark, M. M. (2000). Evaluation. An integrated framework for understanding, guiding and improving. *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Meignant, A. (1991). *Manager la formation*. Paris: Edition d'organisation.
- MICHEL, B., MORAND-AYMON, B., PERRIN, N., & STROUMZA, j. (1997). Ingénierie, évaluation et qualité en formation. *Cahier de la section des science de l'éducation*, 21.
- Mintzberg, H. (2005). UNE FORMATION FLEXIBLE NOURRIE DE L'EXPÉRIENCE. *L'Express - Roularta*, 44-57.
- Monnot, A. (2014). Les pratiques D'évaluation professionnelle et leurs déterminants dans les entreprises du SBF 120. *Management & Avenir*.
- Pierre cahuc, A. Z. (2006, septembre 11). La formation professionnelle des adultes: un système à la dérive. Centre d'observation économique de la CCIP.
- Sami, B. (2007). L'ENTREPRISE À L'HEURE DE LA FORMATION Approches théoriques et pratiques réelles, . *La revue des sciences de gestion* , 117.
- Stufflebeam. (2001). Evaluation models. *New directions for evaluation* , 7-99.
- Wittorski. (1997). *Analyse du travail et production de compétences collectives*. L'Harmattan.
- Zarifian P. (2001). *Objectif compétence*. Liaisons.

Articles juridiques

La loi 90-11 du 21/04/1990 modifiée et complétée, relative aux relations de travail, Journal officiel n°76

La loi n° 97-02 du 31/12/1997 portant la loi de finance pour 1998, Journal officiel n° 89, modifié par la loi n° 06-24 du 27/12/2006 portant la loi de finance pour 2007, Journal officiel n° 85.

ANNEXES

ANNEXE A
QUESTIONNAIRE

Partie 1 : Données personnelles

1. Genre

- Femme
- Homme

2. Quel âge avez-vous ?

- [20-30]
- [31-40]
- [41-50]
- Plus de 50 ans

3. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

- Cadre
- Maîtrise
- Exécution

4. Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'entreprise ?

- Depuis moins d'une année
- Depuis une à cinq années
- Plus de cinq années

5. Quelle est votre direction d'affectation ?

- Direction générale
- Direction opérationnelle
- Direction technique
- Direction ressources humaine et moyens généraux
- Direction marketing
- Direction des finances et comptabilité

Partie 2 : L'apport de l'évaluation sur la formation professionnelle

1^{er} axe la formation professionnelle et le développement des compétences

6. Avez-vous déjà bénéficié d'une formation ?

- Oui
- Non

7. Si oui quel est le nombre de fois dont vous en avez bénéficié ?

.....

8. La formation vous encourage-t-elle à doubler d'efforts pour mieux réaliser vos tâches ou objectifs ?

- Oui
- Non

9. Habituellement, votre entreprise examine-t-elle les compétences et besoins en formation de ses collaborateurs (personnel) ?

- Oui
- Non

10. Si oui, par quelle méthode ?

- Par le biais d'un entretien
- Par le biais d'un questionnaire

- Par d'autre méthode

11. Les formations suivies vous semblent-t-elles adaptées à vos besoins ?

- Non, pas du tout
- Non, pas vraiment
- Oui, plutôt
- Oui, tout à fait

2^{ème} axe l'évaluation de la formation professionnelle

12. Êtes-vous évalué à la fin de chaque formation professionnelle suivie ?

- Oui
- Non
- Si oui, par qui ?
- Votre hiérarchie
- Votre formateur

13. Quelles sont les méthodes d'évaluation utilisées par votre entreprise ?

- Questionnaire
- Test
- Entretien
- Autre

14. Pensez-vous que l'évaluation est une étape nécessaire ?

- Oui
- Non

15. Si non pourquoi ? (Pas obligatoire)

16. Êtes-vous satisfait par la manière dont vous êtes évalué au sein de votre entreprise ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Peu satisfait
- Pas du tout satisfait

17. L'évaluation de la formation professionnelle porte sur :

- La satisfaction des participants
- Les connaissances et savoir-faire acquis
- Le dispositif de la formation
- Les effets de la formation sur les compétences mises en œuvre en situation professionnelle

18. la réussite de la démarche évaluation dépend de :

- Collaboration des salariés
- Système / méthodes de l'évaluation
- L'évaluateur

19. A quoi va servir l'évaluation ?

- Réguler le processus de la formation
- Réguler le processus d'apprentissage
- Contrôler les acquis

20. Pensez-vous que l'un des objectifs d'évaluation est d'être à jour quant aux nouveautés relatives au management moderne ?

- Oui
- Non

21. Qu'attend NAFTAL de l'évaluation des formations ?

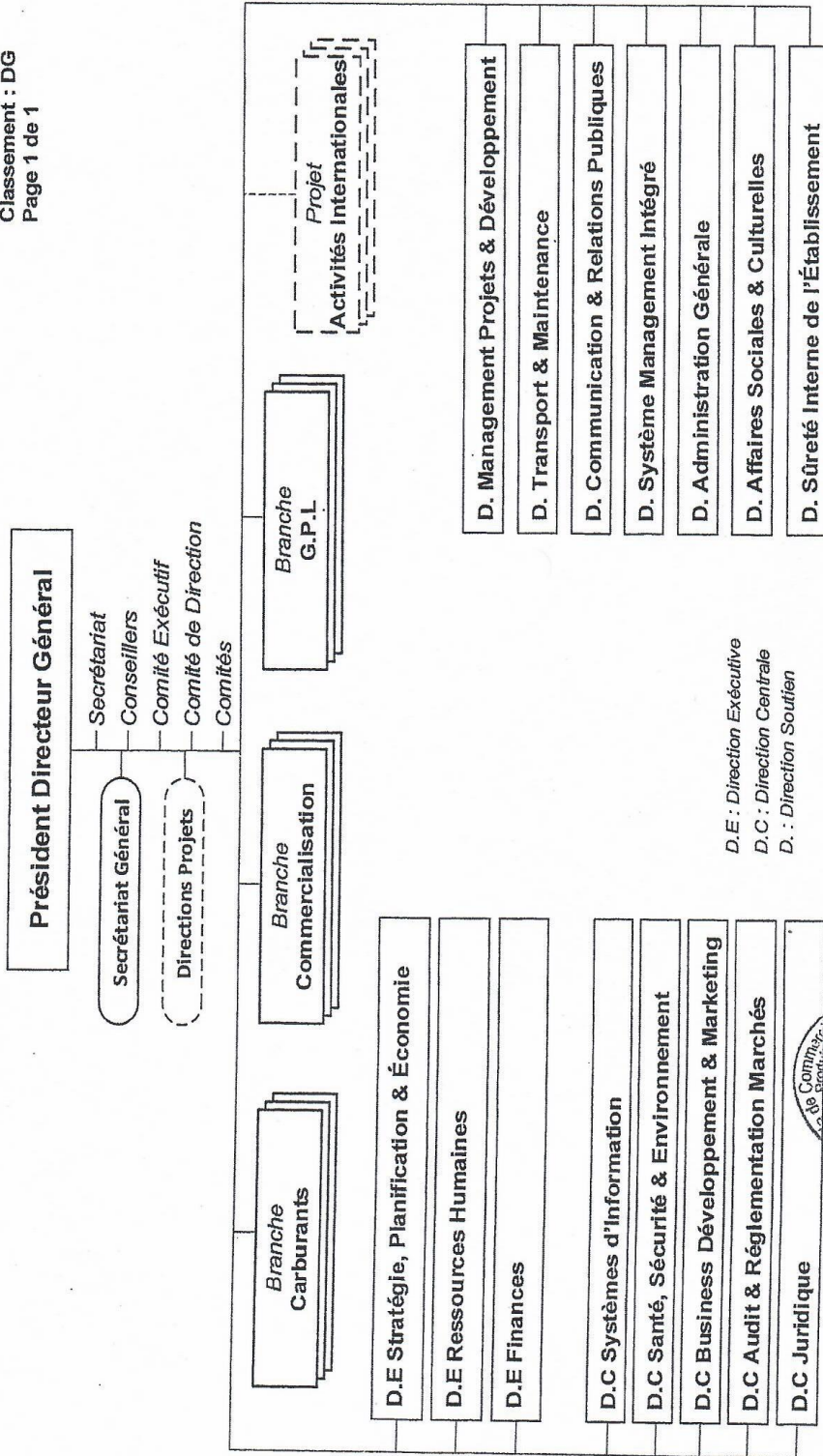
.....

ANNEXE B
ORGANIGRAMME GENERALE DE
NAFTAL SPA



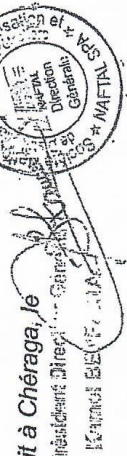
Schéma de la Macrostructure de NAFTAL S.p.a

Décision : S.765R21
Classement : DG
Page 1 de 1



D.E : Direction Exécutive
D.C : Direction Centrale
D. : Direction Soutien

Fait à Chéraga, le



ANNEXE C
GRILLE D'EVALUATION A CHAUD



QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION
RENSEIGNÉ PAR LES PARTICIPANTS

ERQ.DG.RH.21.RO

COPIE CONTROLÉE

Thème de la Formation :
Organisme formateur :
Période de déroulement :
Lieu de déroulement :

Veillez cocher la case correspondante :

Items	Très satisfaisant	Satisfaisant	Moyen	Insatisfaisant
Satisfaction des attentes				
Atteinte des objectifs				
Maîtrise du sujet				
Clarté, pédagogie				
Supports pédagogiques (doc.)				
Apports théoriques				
Apports pratiques (cas, exercices...)				
Environnement (hébergement, nourriture, locaux)				
Organisation (horaires, matériel...)				
Gestion du temps				

Merci d'ajouter un commentaire à vos réponses :

Suggestions : -----

ANNEXE D
GRILLE D'ÉVALUATION À FROID



FICHE D'ÉVALUATION A FROID
A RENSEIGNER PAR LE RESPONSABLE HIERARCHIQUE
EVALUATEUR

ERQ.DG.RH.22.R1

PARTICIPANT

Nom & Prénoms :

Fonction :

Structure d'appartenance :

FORMATION SUIVIE

Intitulé de la formation :

Période de déroulement de la formation :

Durée de la formation :

Organisme formateur :

Lieu de déroulement de la formation :

Période préconisée d'évaluation :

PRINCIPAUX OBJECTIFS PEDAGOGIQUES DE LA FORMATION

Objectifs pédagogiques de la formation	Critères de mesure d'efficacité
<u>Objectif 1 :</u>	<u>Critère 1 :</u>
<u>Objectif 2 :</u>	<u>Critère 2 :</u>

RESPONSABLE HIERARCHIQUE EVALUATEUR DU PARTICIPANT

Nom & Prénoms :

Fonction :



FICHE D'ÉVALUATION A FROID

A RENSEIGNER PAR LE RESPONSABLE HIERARCHIQUE
EVALUATEUR

ERQ.DG.RH.22.R1

Merci d'estimer le degré de votre satisfaction, relatif à la compétence acquise par la formation suivie, en attribuant pour chaque critère une note sur 20 :

Critères de mesure d'efficacité	Appréciation du responsable hiérarchique			
	Très Satisfaisant 16 à 20	Satisfaisant 13 à 15	Moyen 10 à 12	Insatisfaisant 0 à 9
Critère 1 :				
Critère 2 :				
Note Générale = (Note attribuée au Critère 1 + Note attribuée au Critère 2) / 2				

CONCLUSION DE L'ÉVALUATEUR

.....
.....
.....
.....
.....

	Décision finale DERH actions à entreprendre
Responsable hiérarchique évaluateur Nom & Prénoms : Date d'évaluation : Visa	