

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM.Pole Universitaire de Kolea (Tipaza)



**L'accompagnement de la mise en œuvre d'un système
d'évaluation de la formation
CAS : l'entreprise Bel Algérie, Unité de Production Kolea**

Mémoire présenté comme exigence partielle
Du Master Académique en Management des Ressources Humaines

Elabore par :

MEKKAOUI Hemza

Encadré par :

Dr. FADEL Sabah

Les membre jurys :

Président : LADJOUZI Soumiya

Examineur : MEZAACHE EL Yazid

Examineur : GUERNOUB Hamza

Année 2021/2022

Résumé

La formation en milieu organisationnel est devenue un élément essentiel de la gestion des ressources humaines dans les entreprises d'aujourd'hui. Au cours des deux dernières décennies, les industries et les entreprises ont investi beaucoup de temps et d'argent dans le développement des compétences de leurs employés. Cependant, les efforts d'évaluation de la formation sont très peu développés et manquent largement de rigueur. La littérature montre que la plupart des entreprises soutiennent une approche basée sur le modèle d'évaluation de D.L. Kirkpatrick. Alors dans cette étude, nous avons proposé un guide pour la mise en œuvre de tout un système d'évaluation de la formation basé sur le modèle de Kirk Patrick et avec un étude pratique au sein l'entreprise de bel Algérie pour déterminer le besoin de l'entreprise dans ce système

Mots clés : Formation, Evaluation, système, compétences, Performance, réactions, apprentissage

Abstract

Training in an organizational setting has become an essential element of human resources management in today's businesses. Over the past two decades, industries and businesses have invested a great deal of time and money in developing the skills of their employees. However, training evaluation efforts are very poorly developed and lack rigour. The literature shows that most companies support an approach based on D.L. Kirkpatrick's evaluation model. So in this study, we proposed a guide for the implementation of a whole system of evaluation of the training based on the model of Kirk Patrick and with a practical study within the company of bel Algérie to determine the need of the company in this system.

Keywords: training, Evaluation, system, skills, reactions, learning

ملخص

أصبح التدريب في الوسط التنظيمي عنصراً أساسياً من أجل إدارة الموارد البشرية في الشركات اليوم. على مدى العقدين الماضيين، استثمرت الشركات قدرًا كبيرًا من الوقت والمال في تطوير مهارات موظفيها. ومع ذلك، فإن ممارسات تقييم التدريب لا تزال ضعيفة للغاية وتفتقر إلى الدقة وتُظهر الأدبيات أن معظم الشركات تدعم نهجًا يعتمد على نموذج تقييم كيرك باتريك لذلك في هذه الدراسة، اقترحنا دليلًا لتنفيذ نظام كامل لتقييم التدريب بناءً على نموذج كيرك باتريك ومع دراسة عملية داخل شركة بيل الجزائر لتحديد حاجة الشركة في هذا النظام

الكلمات المفتاحية: التدريب؛ التقييم، المهارات، النظام، ردود الفعل، التعلم

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier Allah le tout puissant de m'avoir accordé la force, la santé, la volonté et le courage pour dépasser toutes les difficultés afin de réaliser ce travail

Je présente mes sincères reconnaissances à mon encadreur Mme. FADEL Sabah pour son aide, sa disponibilité et son intérêt porté à mon travail.

Je remercie très respectueusement les membres du jury, de m'avoir fait l'honneur d'évaluer mon modeste travail, ainsi que l'ensemble des enseignants de l'École Nationale Supérieure de Management pour leur dévouement et leur orientation

Je remercie aussi mon encadreur chez l'usine BEL Algérie, Mr. Aimen MAKHLOUF, qui m'a accompagné tout au long de cette expérience et m'a bien formé durant toute cette période de stage. Ainsi à tout le personnel de l'usine, pour leur accueil, esprit d'équipe et leur coopération professionnelle

Un remerciement particulier et sincère à mes chers parents qui m'ont encouragé à atteindre mes objectifs en étant toujours là avec leur amour et leur soutien indéfectible et précieux.

Enfin, je remercie tous ceux qui m'ont soutenu moralement et m'ont encouragé lors de l'élaboration de mon travail de près ou de loin.

LA TABLE DES MATIERES

RESUME.....	I
REMERCIEMENT.....	II
TABLE DES MATIERS.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	IV
LISTE DES FIGURES.....	V
LISTE DES ABRIVIATIONS.....	VI
INTRODUCTION	01
CHAPITRE 01 : CONTEXTE THEORIQUE	08
Section 01 : La Revue de littérature	09
Section 02 : Approche conceptuelle	18
1. La formation	18
1.1 Définition de la formation.....	18
1.2 Identification des besoins en formation.....	19
1.3 Le rôle de la formation dans le GRH.....	21
1.4 Le système d'information au service de pilotage de la formation.....	22
1.5 Le cadre juridique de la formation en Algérie.....	24
2. Construction du system d'évaluation de la formation	24
2.1 Objectifs de l'évaluation.....	24
2.2 Niveaux d'évaluation.....	26
2.3 Plan de collecte des données.....	28
2.4 Outils et modèles d'évaluation.....	29
3. La mise en œuvre de system d'évaluation de la formation	30
3.1 La construction d'une grille des rôles et des responsabilités.....	30
3.2 La communication dans Le protocole d'évaluation principal.....	32
3.3 L'implication des managers dans le système.....	33
3.4 Le retour sur investissement de la formation (ROI).....	35
CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE	37
Section 1 : Approche méthodologique	38
1. Positionnement épistémologique de recherche.....	38
2. Choix méthodologique pour la recherche empirique.....	38
Section 2 : Méthode de collecte des données	39
1. L'observation non participante.....	39
2. La documentation.....	39
3. L'entretien semi directif.....	39
3.1. Sélection des interviews.....	39
3.2 Le guide de l'entretien.....	40

Section 3 : Contexte organisationnelle	41
1. Présentation de l'Entreprise Bel	41
1.1. Historique de l'entreprise Bel	41
1.2 La stratégie de Groupe Bel	43
2. Présentation de Groupe Bel Algérie,	43
2.1 La présentation de l'entreprise BEL Algérie.....	43
2.2 La présentation de l'entreprise Bel Algérie (unité de kolea).....	44
2.3 La fonction formation au sein de l'entreprise Bel Algérie.....	46
 CHAPITRE 03 : RESULTATS ET DISCUSSION	51
 Section 1 : Résultats	52
1. Présentation des Résultats de l'étude qualitative	52
2. Tests d'hypothèse.....	62
Section 2 : Discussion	63
1. Présentation de guide de la mise en œuvre de système	63
2. Limite de l'étude.....	75
3. Recommandation.....	75
 CONCLUSION	76
REFERENCES BIBLIOGRAPHIE	79
ANNEXES	81
1. Annexe A :.....	82
2. Annexe B :.....	87
3. Annexe C :	93
4. Annexe D	100

LISTE DES TABLEAUX

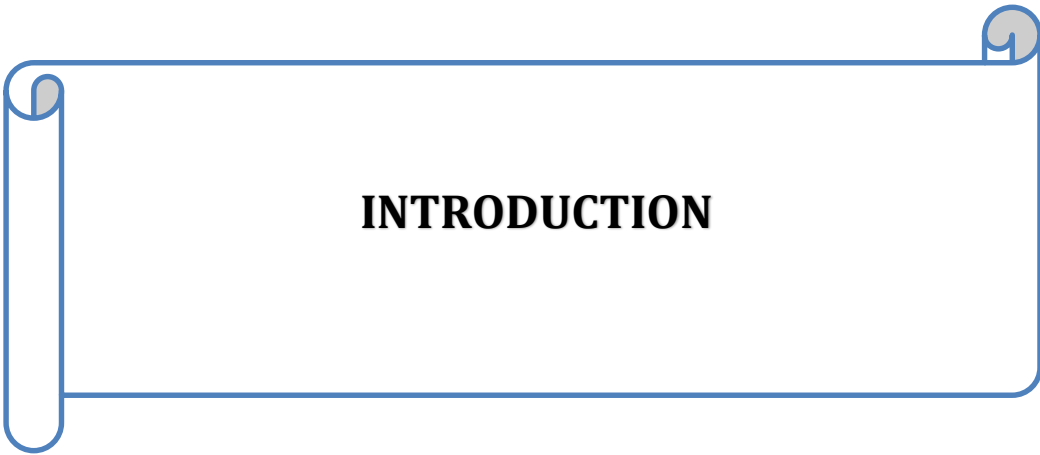
Nom de tableaux	Numéro de tableaux	Page
Évaluation détaillée des quatre niveaux de formation de Kirk Patrick	01	10
Identification des besoins en formation	02	20
la stratégie d'identification des besoins	03	21
Dix objectifs fréquents en évaluations de la formation	04	25
Liens entre les objectifs de système et les niveaux d'évaluation	05	27
Les critère de détermination des niveaux d'évaluations	06	28
Plan de collecte des donnes	07	29
Grille des rôles et responsabilités des acteurs de la formation	08	31
Liste des interviewés	09	40
Fiche synthétique de l'industrie «l'entreprise Bel Algérie, unité de production Kolea	10	44
Présentation de produits de Bel Algérie	11	45
Synthèse des principales étapes du processus formation	12	47
Informations sur les interviewés	13	52
Résultats des verbatim sur Les difficultés lies à l'évaluation à chaud et à froid	14	59
Résultats des verbatim concernant les pratique d'évaluation actuel	15	59
Résultats des verbatim sur les objectifs de l'évaluation assignés au système	16	60
Résultats des verbatim les méthodes de collecte des données pour l'évaluation de la formation au niveaux 1 et 3	17	61
Résultats des verbatim L'outil préférable pour le transmission d'un questionnaire d'évaluation à chaud et à froid dans le système	18	62
Le plan de collecte des données dans le guide de la mise en œuvre de système d'évaluation de la formation	19	65

LISTE DES FIGURES

Nom de figure	Numéro de figure	Page
Le système de pilotage de la formation	01	23
le Support de communication de system d'évaluation de la formation	02	33
Le modèle ROI de Phillips	03	35
Le 5° niveaux de Philips : le ROI de la formation	04	36
Logo de l'entreprise	05	42
L'organigramme de l'entreprise BEL Algérie (unité de production kolea)	06	45
Organigramme de la direction ressource humaine de l'entreprise BEL Algérie	07	46
format de questionnaire efficace	08	68
Le processus d'évaluation de la formation	09	74

LISTE DES ABRIVIATIONS

- ENSM** : Ecole nationale supérieure de management
- MRH** : Management des ressources humaines
- RH** : Ressources humaines
- DRH** : Directeur ressources humaines
- GRH** : Gestion des ressources humaines
- AM** : Agent maîtrise
- DIF** : Droit individuelle a la formation
- PDI** : Plan de développement individuelle
- CODIR** : Comité de direction
- ASTD**: American Society of Training Directors.
- SI** : system information
- SIRH** : system information des ressources humaines
- LMS** : Learning management système
- ROI** : Return On Investment
- SPA** : Société Par Action
- ISO** : Organisation internationale de normalisation



INTRODUCTION

Dans le contexte actuel de la mondialisation et de la nouvelle économie, les entreprises sont appelées à relever le défi de la performance et de la compétitivité. Pour cela l'introduction de nouveaux modes de management dans les entreprises majeures est devenue un impératif primordial.

En effet tout progrès de l'entreprise ne peut se faire sans ses hommes, dont les qualités (le savoir, le savoir-faire, le savoir être) constituent des atouts incontournables pour réussir le changement, aussi le développement des compétences individuelles et collectives constituait-il un élément clé de la réussite des orientations et des objectifs arrêtés, ce développement peut se faire par différents moyens, entre autre la formation professionnelle.

La formation permet donc aux individus d'actualiser leurs savoirs et d'intégrer de nouvelles connaissances dans leurs comportements professionnels. La formation n'est pas une finalité en soi, mais un processus d'acquisition de connaissances qui s'apprécie par son impact sur l'individuel et l'organisationnel. L'efficacité des actions de formation est, de ce fait, la préoccupation majeure des responsables de ressources humaines. Son évaluation s'avère un fondement obligatoire et nécessaire du processus. Dans ce domaine les chercheurs préconisent que : Se former définit un processus d'acquisition de connaissances, de savoir-faire, de comportements, tout ce qui est susceptible de donner des compétences, c'est-à-dire des capacités, notamment celles qui sont nécessaires dans le travail créateur et productif. Ce processus d'acquisition n'est donc pas une activité ayant un dessein en soi, il s'apprécie par la satisfaction des participants, les acquisitions qu'il permet et les résultats par l'effet du transfert.

. Les organisations sont de plus en plus tenues de justifier leurs actions de formation aussi bien aux coûts qu'à la performance. Comme tout investissement, la formation doit faire preuve de son efficacité ainsi que de ses aboutissements, c'est-à-dire de sa rentabilité qualifiable, quantifiable et mesurable. Les sommes investies en formation sont de plus en plus considérables. Dès lors, la question de l'évaluation s'impose afin de justifier les moyens engagés et de légitimer les choix des actions de formation.

L'évaluation permet principalement d'apprécier les portées, et les retombées de ces actions et les acquis qu'elles permettent. Elle sert également d'aide à la décision en matière de gestion des ressources humaines et contribue à l'amélioration de la conception et de la mise en œuvre

des actions futures. C'est également un moyen de responsabiliser tous les acteurs concernés pour cheminer le contexte approprié

Cependant, la valeur d'une action de formation n'est pas toujours garantie et, son évaluation n'est pas systématique. Cette insuffisance peut être expliquée par les difficultés organisationnelles, instrumentales et méthodologiques, par les coûts élevés de l'évaluation, par la crainte des employés d'être jugés ou par le manque de temps. Il est aussi difficile de rendre un seul élément, tel que la formation, responsable d'un certain résultat dans des contextes de travail évolutifs et complexes

Cette étude se focalisera sur comment le processus d'évaluation de la formation afin d'élaborer un guide pour mettre en place de tout un système d'évaluation de la formation. La recherche a été menée avec une approche qualitative utilisant l'enquête par l'entretien semi directif et l'observation, la documentation et pour bien structurer l'étude on a commencé dans un premier lieu avec **un chapitre** qui identifier le contexte théorique de notre recherche En **second lieu**, on a présenté le cadre méthodologique qui contient l'approche méthodologique et la méthode collecte des données. De plus, dans **le troisième chapitre** représente les résultats et la discussion de notre étude pratique

1. contexte de recherche :

L'irruption des nouvelles technologies et l'évolution des nouvelles organisations du travail caractérisent l'environnement dans lequel les entreprises évoluent aujourd'hui. Les défis économiques et sociaux ainsi que la recherche d'avantage compétitif s'y ajoutent pour accompagner l'évolution de la fonction ressources humaines. Une évolution qui a transformé cette fonction d'une logique de poste qui vise le maintien d'une main d'œuvre stable et productive à une logique de compétences qui vise l'acquisition, le développement et la conservation des ressources humaines.

A l'heure où l'humain forme le socle du système organisationnel, le développement et la mobilisation des compétences s'avèrent une nécessité. Il devient important pour l'entreprise d'identifier ses compétences stratégiques pour favoriser l'innovation et faire face à une vitesse accélérée de changement et des évolutions de l'environnement

A cet égard, nous proposons en général les éléments constitutifs de la gestion des ressources humaines comme recruter, mobiliser, évaluer, rémunérer, et former dont le sens formation

Face à ce besoin croissant de développement des ressources humaines la formation occupe une position privilégiée dans l'ensemble des modalités d'acquisition et de développement des compétences, comme le souligne **R. Sainsaulieu** dans son ouvrage sur la sociologie de l'entreprise « le point d'aboutissement de nombreux travaux sociologiques sur la formation professionnelle, n'est pas seulement la catégorie professionnelle, la promotion et La formation demeure une des activités de la gestion des ressources humaines, ceci pour les raisons des nouveaux obstacles rencontrés par les organisations et la difficulté avec lesquelles se posent les nouvelles exigences et qui peuvent être réduites grâce à la formation, en effet, elle permet aux employés d'éviter des erreurs de manœuvre par l'acquisition de nouvelles connaissances dictées par une spécialisation des tâche de plus en plus développées.

Cependant, la formation quand elle est bien prise en charge, est un outil d'évolution de l'entreprise à travers ses hommes et un vecteur important de motivation et de satisfaction. Plus l'entreprise est innovante, plus elle attachera de l'importance à la formation.

La formation devient alors, un enjeu organisationnel, porteuse d'un processus de changement dans l'entreprise suffisant pour qu'on puisse la ranger dans les voies privilégiées du développement et du bon fonctionnement des entreprises dans les pays industriels et du tiers monde, elle est utilisée comme un moyen d'ajustement, en effet elle répond aussi aux objectifs de l'entreprise liés au développement de ses valeurs et sa culture et à l'adaptation de ses salariés au poste de travail, y compris la réalisation des objectifs de rentabilité, de prestiges et de modernisation¹

Dès lors la formation doit être considérée par les entreprises comme un véritable investissement et doit être menée avec professionnalisme de sorte à ce que les attentes de développement des compétences puissent être comblées au mieux.

L'assertion de « **jean loup** » vice-président chargé des ressources humaines d'IBM (International Business Machines) Europe, trouve tout son sens en effet, il affirme qu'« on devrait toujours considérer la formation comme un investissement et non comme une dépense

¹ M.F.Malika, c.Bouchama,mémoire Magister en science commerciales, option management des ressource humaines ,l'impact de la formation sur le développement de l'entreprise ,2006,p 46.

puisqu'elle conditionne, au même titre que les équipements, les réalisations de l'entreprise c'est même probablement l'investissement le plus productifs »²

L'évaluation comprend à la fois des descriptions quantitatives et qualitatives, des jugements de fait sur les performances et des jugements de valeurs qui établissent des préférences, des choix particuliers.

L'efficacité de la formation repose beaucoup plus sur le désir de se former, l'envie d'apprendre et donc sur l'information et l'intérêt de la formation dans l'organisation³

L'évaluation de la formation il s'agit donc d'apporter la preuve de l'efficacité des actions formatrices engagées et qui visent un personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit⁴

Donc notre recherche porte sur la réalité des pratiques d'évaluation de la formation dans les entreprise algérienne en effet l'entreprise dans lequel je suis stagiaire travaille avec des pratique d'évaluation de la formation classique (l'utilisation des papier , ..ect) ce qui rendu le processus pas efficace et lent ,couteux ,donc l'entreprise veut de mettre en place un système d'évaluation de la formation lui permettant de optimiser et assurer l'efficacité de ce processus, alors le besoin de l'entreprise c'est inscrire et accompagner dans cette démarche par nous avec des proposition et des solution dans un guide destine la mise en œuvre de ce system afin d'améliorer le processus d'évaluation de la formation et sur cette base , nous posons la question suivante :

Comment piloter et maximiser l'efficacité des formations à travers la mise en œuvre d'un système d'évaluation de la formation ?

Pour mieux cerner cette problématique on a construit pour notre recherche un plan de **3 chapitres, un premier lieu avec un chapitre** qui identifier le contexte théorique de notre recherche.

Le 2eme chapitre on a présenté le cadre méthodologique qui contient l'approche méthodologique et la méthode collecte des données

² LOUP, Jean, gestion sociale,Edtion d'organisation,1985,p60

³ ARDOUN, Thierry, ingénierie de formation pour l'entreprise, 2ème éditions,dunod, paris,2006,p167

⁴ Soyer, Jacques, fonction formation, Edtions d'organisations, 2ème éditions 2003, paris, p394.

Le 3eme chapitre représente les résultats et la discussion de notre étude pratique

2. Questions de recherche

Sur la base de cette problématique, et après avoir observé la situation au sein l'entreprise, nous avons conclu les sous questions suivantes, qui leur tour donnera une image claire de notre étude :

- **Q1** comment se présente la fonction formation au sein de cette entreprise ?
- **Q2** Est-ce que l'évaluation de la formation est une évaluation continue, ou non ?
- **Q3** Quelle est les objectifs assignés au système d'évaluation de la formation qui sont exprimée par les responsable de la formation ?

3.Objectifs de la recherche

Afin de bien structurer notre recherche nous avons souligné les objectifs suivants :

- **Objective principale** : L'objectif principale de cette recherche est savoir comment mettre en place tout un système d'évaluation de la formation répond aux attentes des responsable de la formation au sein bel Algérie à travers un guide élaboré pour nous
- **Les objectifs secondaires** : savoir plus sur la fonction de formation dans l'entreprise et comment identifier les besoins de formation et le rôle de cette fonction dans la performance globale de l'entreprise

4.Raisons du choix du thème :

Il est important de mentionner les raisons qui nous ont poussés à aborder ce sujet, donc à travers cette rubrique, les différentes raisons subjectives et objectives de cette recherche seront expliquées.

- **Raisons objectives**

En raison de la grande importance de la formation et l'évaluation de la formation qui joue pour le développement et valorisation des compétence dans les entreprises

- **Raisons subjectives**

C'est une occasion pour mettre en pratique mes connaissance théorique et traiter le besoin de l'entreprise pour mettre en place un system d'évaluation et l'insuffisance en terme du mémoire qui traite ce sujet que j'ai consulté dans notre école et à partir de là, c'est l'occasion aussi d'approfondir dans ce sujet, et donner une image de référence de ce sujet et de son importance au niveau de l'entreprise dans la valorisation des ressources humaine

5. Les hypothèses

- Les pratique d'évaluation de la formation actuelle au sein l'entreprise ne sont pas efficaces
- Il existe une prédisposition de la part les responsables de formation au sein l'entreprise pour mettre en place tout un system d'évaluation de la formation



CHAPITRE 01 : CONTEXTE THEORIQUE

Ce chapitre représente de contexte théorique de notre étude et qui se divise dans une première partie en Revue de littérature dans lesquelles cette recherche scientifique base et Dans un second volet, Nous présenterons l'approche conceptuelle

Section 01 : La Revue de littérature

1. Le modèle historique de Donald Kirk Patrick (1959) de l'évaluation de la formation :

En 1959, Donald Kirk Patrick a présenté pour la première fois, dans une série d'articles, son modèle d'évaluation de la formation basée sur quatre niveaux selon sa thèse écrite en 1952 et intitulée : "Évaluer un programme de formation de relations humaines pour les contremaîtres et les superviseurs." Selon Kirk. Patrick, il y a plusieurs raisons d'évaluer les programmes de formation. Premièrement, l'évaluation permet de décider s'il faut continuer d'offrir un programme de formation particulier et d'améliorer les programmes futurs et de valider le travail en tant que professionnel de la formation.

Les quatre niveaux qui composent le **modèle de Kirk Patrick** sont :

- **Niveau 1** : Évaluer la réaction des participants
- **Niveau 2** : Évaluer l'apprentissage
- **Niveau 3** : Évaluer le comportement
- **Niveau 4** : Évaluer les résultats

Selon le modèle, toute évaluation doit commencer au niveau 1 et progresser vers les niveaux 2, 3 et 4 en fonction du temps et du budget.

Les informations obtenues à chaque niveau du modèle servent de base pour le niveau suivant, c'est pourquoi l'évaluation ne doit se poursuivre que si le temps et le budget le permettent. Chaque niveau représente une mesure plus précise de l'efficacité d'un programme de formation, mais nécessite une analyse plus rigoureuse. Selon Kirk Patrick, tout programme de formation doit être évalué au moins au niveau 1

Les estimations suggèrent que 80 % des programmes de formation sont évalués à ce niveau. Ce pourcentage a tendance à diminuer à mesure que la complexité de l'évaluation augmente. Cependant, une évaluation approfondie des quatre niveaux est nécessaire pour déterminer correctement la valeur d'un investissement en formation. Cependant, compte tenu des coûts et du temps nécessaire, il n'est ni nécessaire ni possible d'évaluer tous les participants.

À cette fin, Philips (1994) recommande un pourcentage différent pour chacun des quatre niveaux. Il recommande 100 % au niveau 1, 70 % au niveau 2, 50 % au niveau 3 et 10 % au niveau 4. L'évaluation à chaque niveau est essentielle. Une évaluation de la première étape ne peut à elle seule déterminer l'impact de la formation sur l'entreprise.

Plusieurs avantages sont associés à chaque niveau d'évaluation. Au niveau 1, les avantages sont la satisfaction des participants, la fourniture d'un retour immédiat sur les investissements en formation, le développement de méthodes de mesure et de gestion de l'apprentissage, le contrôle des coûts et l'évaluation des avantages. Au niveau 2, les forces démontrent le transfert de connaissances et fournissent aux gestionnaires des preuves de l'efficacité de la formation. Niveau 3 : l'évaluation fournit des indicateurs d'impact sur le travail, tels que le coût, la qualité, le temps et la productivité. Au niveau 4, la force réside dans la détermination des résultats financiers de la formation et dans la limitation de la formation aux objectifs commerciaux.

Tableaux 1 : Évaluation détaillée des quatre niveaux de formation de Kirk Patrick

TYPE D'ÉVALUATION	DESCRIPTION ET CARACTERISTIQUES DE L'ÉVALUATION	EXEMPLES D'OUTILS ET DE METHODES D'ÉVALUATION	PERTINENCE ET PRATIQUE
REACTION NIVEAU 1	L'évaluation des réactions est ce que les délégués ont ressenti, et leurs réactions personnelles à l'expérience de formation ou d'apprentissage, par exemple :	<ul style="list-style-type: none"> • Typiquement « draps heureux » • Des formulaires de rétroaction basés sur une Réaction 	<ul style="list-style-type: none"> • Peut être fait immédiatement après la fin de la formation • Très facile d'obtenir des

	<ul style="list-style-type: none"> • Les apprenants ont-ils aimé et apprécié la formation ? • Considéraient-ils la formation comme pertinente ? • Était-ce une bonne utilisation de leur temps ? • Ont-ils aimé le lieu, le style, le calendrier, les domestiques, etc. ? • Niveau de participation • Facilité et confort d'expérience • Niveau d'effort requis pour tirer le meilleur parti de l'apprentissage • praticabilité perçue et potentielle d'application de l'apprentissage 	<p>personnelle subjective à l'expérience de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réaction verbale qui peut être notée et Analysée • Post-formation Survey or questionnaires Enquêtes ou questionnaires post-formation • Évaluation ou notation en ligne par les délégués • rapports verbaux ou écrits ultérieurs remis par les délégués aux gestionnaires de retour à leur poste 	<p>commentaires sur la réaction</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le feedback n'est pas coûteux à recueillir ou à analyser pour les groupes • Important de savoir que les gens n'étaient pas contrariés ou déçus • Important que les gens donnent une impression positive lorsqu'ils racontent leur expérience à d'autres qui pourraient décider de vivre la même expérience
<p>APPRENTIS SAGE NIVEAU 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'évaluation de l'apprentissage est la mesure de l'augmentation des connaissances ou des capacités intellectuelles d'avant et après l'expérience d'apprentissage : • Les apprenants ont-ils appris ce qui devait être enseigné ? • L'apprenant a-t-il expérimenté ce qui lui était destiné ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Généralement des évaluations ou des tests avant et après la formation • L'entretien ou l'observation peut être utilisé avant et après, bien que cela prenne du 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation relativement simple à mettre en place, mais plus d'investissement et de réflexion que l'évaluation des réactions

	<ul style="list-style-type: none"> • quelle est l'ampleur de l'avancement ou du changement des apprenants après la formation, dans la direction ou le domaine qui était prévu? 	<p>temps et puisse être incohérent</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les méthodes d'évaluation doivent être étroitement liées aux objectifs de l'apprentissage • La mesure et l'analyse sont possibles et faciles à l'échelle du groupe • Des notations et des mesures fiables et claires doivent être établies afin de limiter le risque d'évaluation incohérente • des évaluations sur papier, électroniques, en ligne ou des entretiens sont possibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Très pertinent et clair pour certaines formations telles que les compétences ou techniques quantifiables • Moins facile pour un apprentissage plus complexe tel que le développement d'attitudes, qui est réputé difficile à évaluer • les coûts augmentent si les systèmes sont mal conçus, ce qui augmente le travail requis pour mesurer et analyser
<p>NIVEAU 3 ATTITUDE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'évaluation du comportement est la mesure dans laquelle les apprenants ont appliqué l'apprentissage et changé leur comportement, et cela peut être immédiatement 	<ul style="list-style-type: none"> • L'observation et l'entretien au fil du temps sont nécessaires pour évaluer le changement, la 	<ul style="list-style-type: none"> • La mesure du changement de Comportement est moins facile à quantifier et à interpréter que

	<p>et plusieurs mois après la formation, selon la situation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les apprenants ont-ils mis leur apprentissage en pratique lors de leur retour au travail ? • y a-t-il eu un changement perceptible et mesurable dans l'activité et les performances des apprenants lors de leur retour dans leurs fonctions ? • Le changement de comportement et le nouveau niveau de connaissances ont-ils été maintenus ? • L'apprenant pourrait-il transférer son apprentissage à une autre personne ? • L'apprenant se rend compte du changement de son comportement, connaissances et compétences ? 	<p>pertinence du changement et la durabilité du changement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les évaluations instantanées arbitraires ne sont pas fiables parce que les gens changent de différentes manières à différents moments • Les évaluations doivent être subtiles et continues, puis transférées vers un outil d'analyse approprié • Les évaluations doivent être conçues pour réduire le jugement subjectif de l'observateur ou de l'intervieweur, qui est un facteur variable qui peut affecter la fiabilité 	<p>l'évaluation de la réaction et de l'apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systèmes simples de réponse rapide peu susceptibles d'être adéquats • La coopération et la compétence des observateurs, généralement des supérieurs hiérarchiques, sont des facteurs importants et difficiles à contrôler • la gestion et l'analyse des évaluations subtiles en cours sont difficiles et pratiquement impossibles sans un système bien conçu dès le départ • L'évaluation de la mise en œuvre et de l'application est une évaluation extrêmement
--	--	---	--

		<p>et la cohérence des mesures</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'opinion de l'apprenant, qui est un indicateur pertinent, est également subjective et peu fiable, et doit donc être mesurée de manière cohérente et définie • Le feedback à 360 degrés est une méthode utile et n'a pas besoin d'être utilisée avant la formation, car les répondants peuvent juger du changement après la formation, et cela peut être analysé pour des groupes de répondants et d'apprenants • Les évaluations peuvent être conçues autour de scénarios de performance 	<p>importante - il n'y a pas grand intérêt à une bonne réaction et à une bonne augmentation des capacités si rien ne change dans le travail, donc l'évaluation dans ce domaine est vitale, bien que difficile</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'évaluation du changement de comportement est possible avec un bon soutien et une bonne implication des responsables hiérarchiques ou des apprenants, il est donc utile de les impliquer dès le départ et d'identifier les avantages pour eux, qui sont liés à l'évaluation de niveau 4 ci-dessous
--	--	--	---

		<p>pertinents et d'indicateurs ou critères de performance clés spécifiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les évaluations en ligne et électroniques sont plus difficiles à intégrer - les évaluations ont tendance à être plus efficaces lorsqu'elles sont intégrées dans les protocoles de gestion et de coaching existants • l'auto-évaluation peut être utile, en utilisant des critères et des mesures soigneusement conçus 	
<p>NIVEAU 4 RESULTATS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'évaluation des résultats est l'effet sur l'entreprise ou l'environnement résultant de l'amélioration des performances de l'apprenant - c'est le test d'acide • Les mesures sont généralement des indicateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Il est possible que bon nombre de ces mesures soient déjà en place via des systèmes de gestion et des rapports normaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuellement, l'évaluation des résultats n'est pas particulièrement difficile ; dans toute une organisation, cela devient beaucoup

	<p>de performance clés de l'entreprise ou de l'organisation, tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • volumes, valeurs, pourcentages, délais, retour sur investissement et autres aspects quantifiables de la performance organisationnelle, par exemple; nombre de plaintes, roulement du personnel, attrition, échecs, gaspillage, non-conformité, notes de qualité, respect des normes et accréditations, croissance, rétention, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le défi consiste à identifier lesquels et comment se rapportent à la contribution et à l'influence de l'apprenant • Il est donc important d'identifier et de convenir de la responsabilité et de la pertinence avec l'apprenant au début de la formation, afin qu'il comprenne ce qui doit être mesuré • Ce processus se superpose aux bonnes pratiques de gestion normales – il suffit simplement de le relier à l'apport de formation • L'incapacité à établir un lien avec le type d'entrée et le calendrier de la 	<p>plus difficile, notamment en raison de la dépendance à l'égard de la gestion hiérarchique et de la fréquence et de l'échelle des structures, des responsabilités et des rôles changeants, ce qui complique le processus d'attribution d'une responsabilité claire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Également, les facteurs externes affectent considérablement les performances organisationnelles et commerciales, qui obscurcissent la véritable cause des bons ou des mauvais résultats
--	--	--	--

		<p>Formation réduira considérablement la facilité d'attribution des résultats à la formation</p> <ul style="list-style-type: none"> • pour les seniors en particulier, les évaluations annuelles et l'accord continu des objectifs commerciaux clés font partie intégrante de la mesure des résultats commerciaux issus de la formation 	
--	--	--	--

Depuis que Kirk Patrick a établi son modèle original, d'autres théoriciens (comme Jack Phillips), et même Kirk Patrick lui-même, ont mentionné un possible cinquième niveau, le ROI (retour sur investissement). À mon avis, le retour sur investissement peut facilement être inclus dans les résultats de quatrième niveau de Kirk Patrick. Par conséquent, on peut dire que l'inclusion et la pertinence du cinquième niveau n'ont de sens que si l'évaluation du retour sur investissement peut être ignorée ou simplement ignorée par le niveau "résultat".

L'évaluation des apprentissages est un vaste domaine d'étude. Cela est compréhensible, puisque la discipline est à la base de l'existence et du développement de l'éducation dans le monde, en particulier des universités, qui contiennent bien sûr la plupart des chercheurs et des écrivains.

Bien que le modèle de Kirk Patrick ne soit pas unique en son genre, il est suffisant pour la plupart des applications industrielles et commerciales ; en fait, si leur évaluation de la formation et de l'apprentissage, ainsi que le développement continu de leur personnel, selon le modèle de Kirk Patrick pour la planification et gestion serait très excitant pour la plupart des organisations.

Section 02 : Approche conceptuelle

1.La formation

1.1 Définition de la formation

Selon jean pierre citeau : « La formation c'est l'ensemble des dispositifs (pédagogique) dispensé aux salariés pour leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail qu'impliquent l'évolution technologique et économique, et pour faciliter leur évolution professionnelle. » **(CITEAU Jean pierre, 2002, p113)**

J.M.Peretti a définit la formation comme suit :

La formation est le support d'un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de programmes par lesquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs compétences pour atteindre les objectifs organisationnels et leurs objectifs personnels, s'adapter à leur environnement et accomplir ce qu'ils sont et devenir. Tâches ». **(Jean Marie Peretti 2007, p99).**

La formation est destinée aux employés sous-performant, ce qui peut être attribué aux lacunes observées dans les connaissances, ont-ils les connaissances nécessaires pour faire le travail, les compétences nécessaires pour effectuer les tâches qui lui sont demandées et l'attitude **(S.L. DOLAN, T. SABA, S.E. JACCKSON, R. SCHULLER, 1997, p307)**

La formation est une fonction importante d'une entreprise. C'est un investissement dans le capital humain qui augmente les niveaux de performance d'une entreprise et améliore son positionnement stratégique. **(SID Ahmed Benraouane, 2010, p177)**

Donc, on voit que l'entreprise organise des formations pour s'assurer que la personne est capable de s'adapter à son environnement professionnel pour garantir une adaptation à toute situation Changement technologique et bon fonctionnement organisationnel. C'est aussi un facteur de motivation pour les salariés car il répond à un besoin de développement et d'épanouissement personnel, il leur permet de conserver leur emploi et d'assurer leur progression dans leur carrière.

1.2 Identification des besoins en formation

Selon **Jean-Pierre Charest (2002)** les étape d'Identification des besoins en formation sont les suivantes :

- **Etape 1 : Établissez une politique de formation**

Avant d'impliquer les employés, exprimez vos attentes en décrivant les politiques de formation de votre entreprise, notamment : l'importance de la formation et du développement des compétences ; Méthode de formation préférée ; qu'est-ce qui devrait être obligatoire et qu'est-ce qui devrait être facultatif ; les rôles attendus de la direction, des supérieurs immédiats et des employés dans le cadre de la formation ; la contribution de l'entreprise et les attentes de ses collaborateurs ; Niveau d'engagement de la direction envers la formation

- **Etape 2 : Lancez le processus d'identification des besoins auprès de tous les employés :**

Expliquez à tous les employés votre intention de commencer le programme de formation. Demandez-leur d'aider à identifier les domaines à améliorer et les besoins en formation. Si nécessaire, inspirez-vous du tableau ci-dessous "Communication du processus avec les employés » ...

- **Etape 3 : Mettez sur pied un comité de formation**

L'un des meilleurs moyens de faire coopérer les employés est de les impliquer dans la gestion des programmes de formation. Créez un comité de formation et invitez-les à participer avec la direction. Veiller à ce que le rôle consultatif du comité soit clair pour tous. **Un tel comité comporte les avantages suivants :** Offrir aux employés des occasions d'exprimer leurs opinions et suggestions ; Établir des canaux de communication entre les gestionnaires et les employés ; Conforme aux exigences légales (**Jean-Pierre Charest ,2002, pp 6-8**)

Tableaux 01 : Identification des besoins en formation

Points à traiter	Exemples
L'objectif de la démarche	Consulter les employés afin d'identifier avec eux où doivent être mis les efforts de formation.
Les enjeux	Comment s'améliorer et améliorer l'entreprise ? Comment mieux servir les clients ? Comment assurer une meilleure rentabilité de l'entreprise ?
Les avantages pour l'employé	Cibler ses propres pistes d'amélioration au travail
Le déroulement du processus : comment cela va se passer, ce qu'on attend de chacun.....etc	Décrire le processus selon le choix de la stratégie d'utilisation des questionnaires
Les résultats visés	Des besoins en formation clairement définis tels que la nécessité d'augmenter les compétences en prévention des pertes, en techniques de vente, etc.)
La création du comité de formation	

Source : Jean-Pierre Charest, Comment identifier les besoins de formation dans les commerces de détail, Guide pratique et outils de diagnostic, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, Montréal (Québec) 2002, p 6

1.2.1 Identifier les besoins en utilisant les questionnaires ⁵

Vous devez maintenant déterminer les besoins de formation individuels de vos employés. Deux questionnaires sont fournis à la fin du document. Le premier est destiné aux vendeurs et le second aux superviseurs de premier niveau. Les deux sont basés sur des critères de compétence Spécialement développé pour le commerce de détail.

- **Etape 1 : Choisissez une stratégie d'identification des besoins**

Choisissez d'abord parmi la stratégie d'identification des besoins

Les quatre points suivants : **a)** bilan commun (salariés immédiatement supérieurs) ; **b)** évaluation des besoins de l'équipe ; **c)** auto-évaluation des besoins individuels ; **d)** Évaluation des besoins de leur personnel par le supérieur immédiat

Le tableau suivant, « Stratégies d'identification des besoins », énumère les avantages et les conditions de réussite de chaque stratégie.

⁵ Jean-Pierre Charest, Comment identifier les besoins de formation dans les commerces de détail, Guide pratique et outils de diagnostic, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, Montréal (Québec) 2002, 8-9

Tableaux 2 : la stratégie d'identification des besoins

Stratégie	Avantages	Conditions de succès
a) Bilan conjoint des Besoins : l'employé et son supérieur immédiat remplissent le questionnaire et en discutent	<ul style="list-style-type: none"> • Précision optimale des résultats : permet une discussion critique basée sur la perception de chacun • Axée sur les besoins spécifiques des individus 	<p>Que la relation entre le supérieur immédiat et l'employé soit favorable</p> <p>Que le supérieur immédiat dispose d'assez de temps pour rencontrer chaque employé</p>
b) Bilan en équipe des besoins.	<ul style="list-style-type: none"> • Permet une discussion critique entre les membres de l'équipe • Axée sur les besoins de l'équipe plutôt que sur ceux des individus • Processus rapide 	<ul style="list-style-type: none"> • Que les membres forment une véritable équipe • Que le supérieur immédiat ait les • Compétences pour animer la discussion • Qu'il n'y ait pas de grandes disparités de compétences entre les membres
c) Autoévaluation : seuls les employés remplissent le questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> • Tient compte du point de vue des employés • Processus rapide 	
d) Bilan par le supérieur immédiat des besoins de ses employés.	<ul style="list-style-type: none"> • Processus très rapide 	<ul style="list-style-type: none"> • Que le supérieur immédiat ait une très bonne connaissance du travail de ses employés

Source : Jean-Pierre Charest, Comment identifier les besoins de formation dans les commerces de détail, Guide pratique et outils de diagnostic, Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail, Montréal (Québec) 2002, p 8

- **Etape 2 : Fixez un échéancier**

Déterminer un calendrier réaliste pour terminer le processus d'identification des besoins en utilisant la stratégie choisie.

- **Etape 3. Réalisez la stratégie**

Exécutez la stratégie sélectionnée. Si vous choisissez Bilan conjoint ou Bilan d'équipe **Voici comment les utiliser :** Fournir aux supérieurs immédiats une copie de la méthode choisie ; revoir avec eux comment c'est fait ; répondre à leurs questions ; Spécifiez une date d'échéance (**Jean-Pierre Charest ,2002, pp 8-9**)

1.3 Le rôle de la formation dans le GRH

En plus d'aligner les ressources sur les besoins professionnels, la formation professionnelle joue un rôle central dans la gestion des ressources humaines et contribue à la performance sociale et économique d'une organisation. Et en élevant le niveau des compétences, il contribue à la politique de gestion des carrières et à la mobilité professionnelle. En maintenant et en développant les connaissances et en participant à la création d'emplois **(Pascal Moulette , Olivier Roques , 2014 , p53)**

Selon **Pascal Moulette** et Olivier Roques la politique de gestion du personnel et du recrutement. C'est un moyen de partager les bonnes pratiques, de contribuer au développement de relations personnelles, de valeurs partagées et de culture d'entreprise. C'est, à travers l'investissement financier (souvent exprimé en pourcentage de la masse salariale) et l'investissement de temps, une mesure intéressante de la volonté politique des gestionnaires et de la dynamique de l'entreprise. Enfin, à travers des engagements juridiques dans la phase d'ingénierie et d'évaluation.

2.4 Le système d'information au service du pilotage de la formation

Le système d'information et d'orientation dans le domaine de la formation comporte deux volets : le volet prévisionnel, avec au moins la construction obligatoire d'un plan de formation, et le dispositif de suivi des acquis, qui constitue un support à la gestion des opérations de formation. **(Michelle Gillet, Patrick Gillet, 2010, p109)**

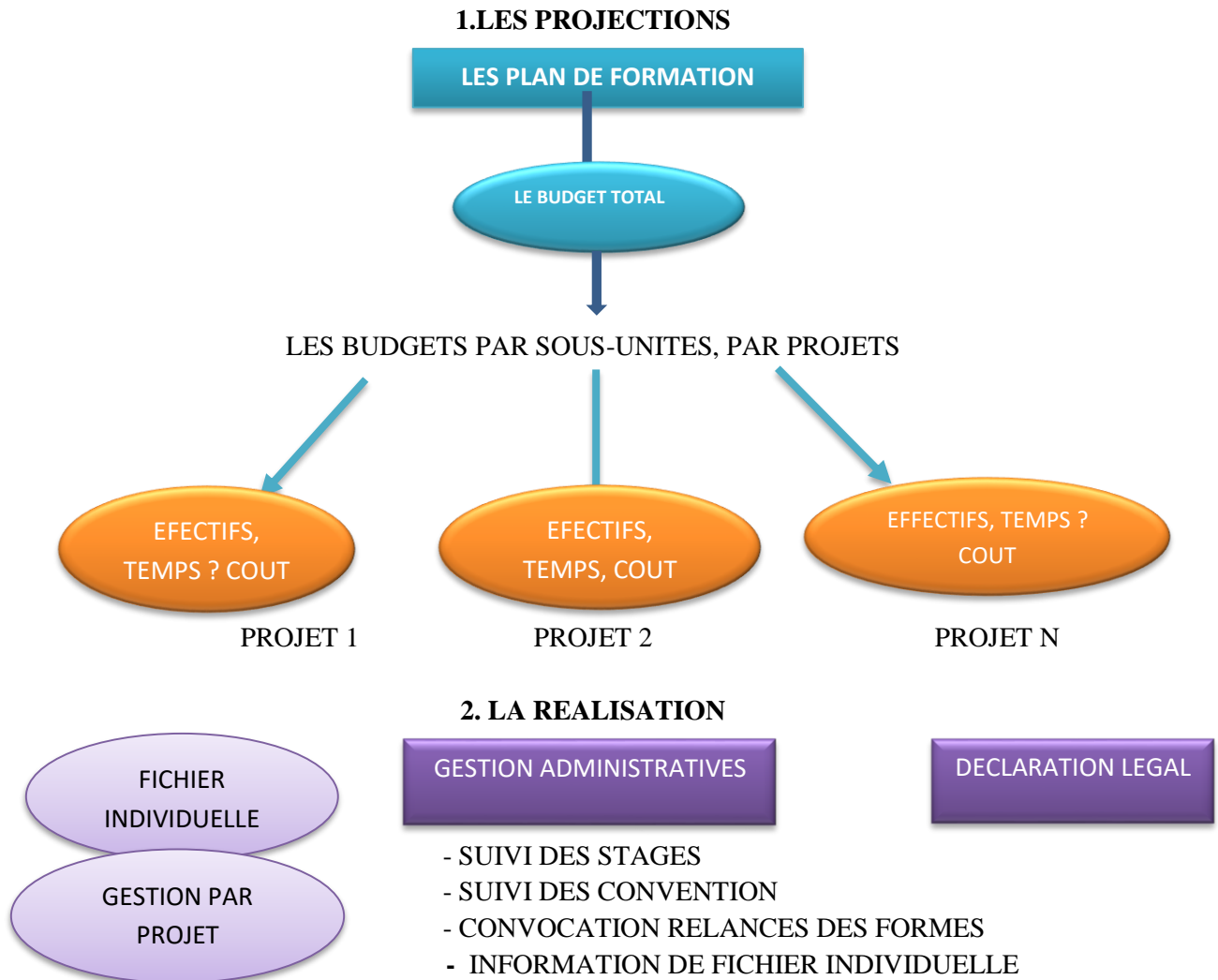
- Le plan de formation, traduction des stratégies et des engagements

Et le plan de formation, qui doit être soumis au comité d'entreprise pour être vu, est la structure de base du service formation. Il offre également l'opportunité d'un dialogue constructif avec les parties prenantes et constitue ainsi la base d'une approche collective de la formation.

- Les budgets de formation, outils de gestion décentralisée

Les données financières liées à la formation sont recueillies dans les budgets et sont souvent réparties par sous-unité et/ou par type de projet. De plus, les budgets répertorient les heures de formation et le personnel formé : c'est un très bon moyen de mettre en place un contrôle budgétaire plus précis.

Figure 01 : Le système de pilotage de la formation



Source : Michelle Gillet, Patrick Gillet, le system d'information des ressources humain, Dunod, Paris, 2010, p110

1.5 Le cadre juridique de la formation

La formation professionnelle est une fonction de développement des connaissances et des compétences des salariés pour pouvoir assumer de plus grandes responsabilités, c'est pourquoi les législateurs algériens ont promulgué des lois pour légaliser cette fonction et empêcher la manipulation de la logique de celle-ci.

Les dispositions de la loi 90-11 en matière de formation : Dès l'article 6. Alinéa 4ème, le législateur donne aux travailleurs le droit « à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail » **loi 90-11, 1990, p,art 6.)** . **Dans l'article 7**, la loi impose aux travailleurs l'obligation de « participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité » **loi 90-11, 1990, p,art 7**). **En ce sens, l'article 54 dispose que** « le travailleur peut bénéficier, sous réserve de notification et de justification préalable à l'employeur d'absence sans perte de rémunération

pour les motifs suivants :- Pour suivre des cycles de formation professionnelle ou syndicale ont autorisées par l'employeur.- pour passer des examens académiques ou professionnels » loi 90-11, 1990, p, art.54). L'article 57 précise les dispositions spécifiques relatives à la formation « chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation ». (Loi 90-11, 1990, p, art.57). L'article 58 insiste davantage en précisant : « tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycle ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques » (loi 90-11, 1990, p, art.58). Le législateur accorde des facilités, en effet article 60 dispose : « Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail » (loi 90-11, 1990, p, art.60). Pour ce qui est de la mise en œuvre de l'action de formation, la loi prescrit en son article 94, relatif aux attributions du comité de participation, que le comité de participation a les attributions suivantes : (loi 90-11, 1990, p, art.94).

Exprimer un avis avant la mise en œuvre par l'employeur des décisions se rapportant : aux plans de formation professionnelle, de recyclage, de perfectionnement et d'apprentissage ; aux modèles de contrats de travail, de formation et d'apprentissage.

La loi algérienne n'a pas négligé le fait que la formation professionnelle exige un financement donc elle a aussi cité des lois qui correspondent au financement de ces formations dans l'article 55 de la loi 97-02 qui exige un montant de 0.5% de la masse salariale annuelle comme taxe de formation et qui n'obéit pas aux règles d'exonération édictées par la législation en vigueur (loi 97-02, 1997, p. art 55). Et la loi 06-24 exige les organismes employeurs de consacrer une valeur de 1% de la masse salariale annuelle pour les actions de formation (loi 06-24, 2006, p. art 79). De ces droits et obligations cités par le législateur algérien, on voit l'importance de la formation professionnelle et le niveau d'attention que nos lois accordent à cette fonction, qui est encore essentielle dans les environnements d'entreprise et de gestion algériens, alors que la gestion L'environnement est l'un des nombreux facteurs dans l'économie et le développement économique. Développement social.

2.Construction du system d'évaluation de la formation

2.1 Les objectifs de l'évaluation

Selon Jonathan POTTIEZ (2017) Pour définir les objectifs du système d'évaluation des formations (au moins pour les douze prochains mois), le groupe de travail pourra suivre les étapes suivantes :

- Discutez de la manière dont il souhaite utiliser les résultats de l'évaluation.
- Élaborez un énoncé des objectifs correspondants.
- Revoyez l'énoncé d'objectif en équipe, évaluez sa clarté (les employés et les gestionnaires sont-ils compréhensibles ? La terminologie utilisée est-elle moins

spécifique à la formation ? Correspond-elle à la langue et à la culture de l'entreprise ?) et corrigez si nécessaire.

- Répétez l'opération pour chaque cible.

Il est important que le responsable formation (garant de la vision stratégique de la fonction formation) soit impliqué dans la réflexion et ne cible pas trop d'objectifs. Pour éviter toute distraction, il est logique de se concentrer sur trois ou quatre objectifs. Cela permet de répondre à un large éventail de besoins et facilitera les efforts de communication ultérieurs.

Pour apporter une réflexion réfléchie, plutôt que de partir de zéro, voici dix objectifs le plus souvent assignés aux systèmes d'évaluation de la formation. (Jonathan POTTIEZ ,2017 p 178)

Tableaux 4 : Dix objectifs fréquents en évaluations de la formation

Intitule de l'objectif	Exemple cas d'utilisation des résultats d'évaluation
1 pour améliorer l'efficacité des formations (présentes et à venir)	identifier les axes d'amélioration et renforcer l'efficacité de la formation en responsabilisant apprenant et Manager
2 pour démontrer la valeur de la formation	Lutter contre certains réticences au sujet du bien-fondé de la formation (en général) ou de certains programmes de formation (en particulier).
3 pour justifier les budgets formation et prouver le sérieux de la formation	En contexte de rigueur budgétaire , pour démontrer la valeur ajoutée de la formation tout en optimisant son budget (par exemple, en identifiant les formations les moins pertinentes)
4 pour montrer l'impact des formations sur les résultats de l'organisation	Être considéré comme un partenaire d'affaires par les managers en montrant l'impact qu'ont les formations sur les indicateurs de résultats qu'ils suivent
5 pour optimiser et certifier le processus de formation	Vérifier que les pratiques inscrites dans une << charte qualité formation>> sont bien mises en œuvre (ex.entretien-prepost - formation avec le manger)
6 pour clarifier les responsabilités de chacun (apprenants, formateur, Managers, service formation, direction..)afin d'accroître les chances de succès de la formation	Associer tous les acteurs de la formation a l'évaluation et, ainsi leur démontrer que l'efficacité de la formation est une responsabilité partagée

7- pour optimiser les achats de formation (confirmer ,féliciter, changer de prestataire)	Identifier les meilleurs intervenants sur tel thème ,ceux qui proposent des méthodes pédagogiques qui favorisent le plus l'apprentissage.....etc.
8- pour valoriser la fonction formation (qualité de service , partenaire d'affaires interne)	Communiqué les résultats pour améliorer l'image du service formation auprès de tous ses clients internes
9 pour répondre aux exigences légales et normatives	Généré les informations et prévues attendus dans les textes des lois et des normes (ex. Certification ISO).
10 pour certifier les connaissances et/ou compétences acquises par les apprenants	Produire des informations permettant de certifier que les connaissances et/ou compétences ont été acquises , notamment dans le cadre de formation diplômante ou certifiant

Source : Jonathan POTTIEZ, préface d'Alain MEIGNANT (2017) : l'évaluation de la formation, p179

2.2 Niveaux d'évaluation

Une fois que vous avez identifié vos objectifs, il est temps de choisir le niveau d'évaluation sur lequel vous devez vous concentrer. Pour rappel, le modèle d'évaluation des formations de **Kirk Patrick** comporte quatre niveaux :⁶

- **Niveau 1** - Réponse : L'apprenant est-il satisfait de la formation dispensée ? Aiment-ils la suivre ? Ont-ils vu quelqu'un s'y intéresser ?
- **Niveau 2** - Apprentissage : L'apprenant a-t-il acquis de nouvelles compétences grâce à la formation ?
- **Niveau 3** - Comportemental (ou transfert de compétences) : Les compétences acquises sont-elles utilisées dans l'environnement de travail ?
- **Niveau 4** - Résultats : Comment la formation a-t-elle affecté les résultats ?

Ce travail de détermination du niveau d'évaluation approprié permettra également de s'assurer que les données collectées sont les plus pertinentes. Pour ce faire, le groupe de travail peut s'inspirer des trois étapes suivantes :

Premièrement Examinez et discutez des questions qui fournissent des réponses à chaque niveau. Ensuite Sélectionnez le niveau le plus approprié. Enfin Documenter, réviser et finaliser les sélections de niveau d'évaluation. (**Jonathan POTTIEZ ,2017 p 182**)

⁶ modèle d'évaluation de kirk Patrick (1959)

D'après Jonathan POTTIEZ (2017) Ce travail peut s'appuyer sur la grille suivante, qui relie les dix objectifs principaux assignés au système d'évaluation de la formation (tels que décrits précédemment) avec les niveaux d'évaluation Kirk Patrick correspondants. Les niveaux d'évaluation prioritaires peuvent être déterminés en sélectionnant la cible dans la colonne de gauche, puis en ajoutant une croix dans la dernière ligne correspondant à chacun des quatre niveaux.

Tableaux 5 : Liens entre les objectifs de système et les niveaux d'évaluation

Objectifs	Niveaux 1 réactions	Niveaux 2 apprentissage	Niveaux 3 comportement	Niveaux 4 résultats
1 pour améliorer l'efficacité des formations (présentes et à venir)				
2 pour démontrer la valeur de la formation				
3 pour justifier les budgets formation et prouver le sérieux de la formation				
4 pour montrer l'impact des formations sur les résultats de l'organisation				
5 pour optimiser et certifier le processus de formation				
6 pour clarifier les responsabilités de chacun (apprenants, formateur, Managers, service formation, direction..)afin d'accroître les chances de succès de la formation				
7- pour optimiser les achats de formation (confirmer ,féliciter, changer de prestataire)				
8- pour valoriser la fonction formation (qualité de service , partenaire d'affaires interne)				
9 pour répondre aux exigences légales et normatives				
10 pour certifier les connaissances et/ou compétences acquises par les apprenants				
Totale				

Source : Jonathan POTTIEZ, préface d'Alain MEIGNANT (2017) : l'évaluation de la formation, p183

Ainsi, la grille peut être déterminée de façon générale, quelle que soit la formation envisagée, le niveau d'évaluation qui sera mobilisé en priorité. La sélection de ce niveau peut également être affinée selon différents critères, notamment en rapport avec la formation ou l'expression des besoins de formation (liés à l'analyse des besoins).

Le tableau ci-dessous présente, les niveau d'évaluation ciblée dépend principalement du commanditaire, de la nature du besoin et de la durée de la formation jugée pertinente.

Tableaux 6 : Les critère de détermination des niveaux d'évaluations

Commanditaire de la formation et nature de besoin	Niveaux d'évaluation
La formation est demandée par le groupe	Niveaux 1 a 4
La formation : <ul style="list-style-type: none"> • Est demandée par le manager ; • Visé un impact chiffre 	Niveaux 1 a 4
La formation : <ul style="list-style-type: none"> • Est demandée par le manager ; • Ne vise pas un impact chiffre ; • Visé uniquement l'acquisition ou le développement de compétences par son collaborateur 	Niveaux 1 a 3
La formation : <ul style="list-style-type: none"> • Est demandée par le manager ou le collaborateur ; • N'a pas d'objectif particulier ; A une durée supérieure a une journée	Niveaux 1 a 2

Source : Jonathan POTTIEZ, préface d'Alain MEIGNANT (2017) : l'évaluation de la formation, p184

Il est à noter que d'autres critères initialement mentionnés ont finalement été écartés (ex : coût, nature de la formation, catégorie d'action de formation, etc.). En fait, il semble plus pertinent (plus simple) de déterminer le niveau d'évaluation en fonction de l'objectif de formation. Dans une certaine mesure, cela s'applique au concept de retour d'attente que tous les managers ont proposé auparavant : *« dites-moi ce que vous attendez de la formation, et je vous dirai quel type d'évaluation mettre en place pour vérifier que vos attentes sont satisfaites »* (Jonathan POTTIEZ ,2017, pp 182-185)

2.3 Plan de collecte des données

Selon Jonathan POTTIEZ (2017) Pour élaborer ce plan, le groupe de travail peut s'inspirer des étapes suivantes :⁷

- Déterminer la méthode de collecte de données la plus appropriée (par exemple, questionnaires, tests, entretiens, observations, indicateurs, etc.) pour chaque niveau d'évaluation choisi.
- Choisir le support de communication approprié (ex. questionnaire « papier », en ligne, en face à face ou par téléphone).

⁷ Jonathan POTTIEZ, l'évaluation de la formation 2017 p 186

- Si nécessaire, élaborer un plan d'échantillonnage qui spécifie la population cible pour la collecte de données et comment sélectionner les participants à l'évaluation. C'est là que la présence dans le groupe de travail d'une personne familiarisée avec la méthodologie d'évaluation prend tout son sens. Cela garantira que trop de préjugés ne sont pas introduits dans le processus de sélection.
- Déterminez le meilleur moment pour collecter les données à chaque niveau, et si oui, pendant combien de temps (si les mesures sont répétées).
- Responsabiliser les acteurs chargés de collecter les données à chaque niveau ?
- Le cas échéant, confirmez auprès d'un membre de l'équipe ayant des connaissances techniques/informatiques que le processus de collecte de données électroniques est faisable. (Jonathan POTTIEZ ,2017 p 186)

Tableaux 7 : Plan de collecte des données

Niveaux d'évaluation	Méthode de collecte des données	Support de diffusion	échantillon	Moment/fréquence	Responsable de la collecte
Niveaux 1 réactions	questionnaire	En ligne	Tous les apprenants	24 heures après la formation	Charge de la formation
Niveaux 2 apprentissage	test	Papier-crayon	Tous les apprenants	A la fin de la formation	formateur
Niveaux 3 comportement	Observation + questionnaire	En ligne	Tous les managers	1.5 mois et 3 mois après la formation	Charge de la formation
Niveaux 4 résultats	Indicateur de la performance	En face à face	Principaux responsables opérationnelle	Avant et après la formation	Responsable de la formation

Source : Jonathan POTTIEZ, préface d'Alain MEIGNANT (2017) : l'évaluation de la formation, p187

2.4 Outils et modèles d'évaluation

Afin de construire des outils et des modèles d'évaluation appropriés, le groupe de travail peut suivre ces cinq étapes :⁸

- Pour chaque questionnaire élaboré, notez les questions spécifiques posées (notamment en utilisant les éléments développés en phase 3, dédiés aux données d'évaluation nécessaires). N'hésitez pas à utiliser les meilleures pratiques ci-dessus pour la conception des questionnaires.

⁸ Jonathan POTTIEZ, l'évaluation de la formation 2017 pp 190-192

- Identifier clairement les questions standards et les questions modulables (notamment en fonction du format de la formation : présentiel, en ligne, hybride, etc.).
- Formatez les questions de la manière qui convient le mieux au support utilisé (papier, en ligne, etc.). Si des questions spécifiques sont requises, prévoir un espace vide pour les insérer de temps en temps
- Testez le questionnaire en situation réelle. Par exemple, dans une formation ou deux sur les collaborateurs des managers, l'importance de leur en donner une explication serait surtout l'occasion de vérifier si le problème a été bien compris et qu'ils sont suffisamment discriminants (peut-être quelque chose dont il faut s'inquiéter si seulement cinq sur cinq).
- Revoir les outils et modèles développés en équipe et apporter les dernières corrections si nécessaires. **(Jonathan POTTIEZ ,2017, pp 190-192)**

3. la mise en œuvre de system d'évaluation de la formation

D'après Jonathan POTTIEZ, (2017) Pour élaborer ce plan de mise en œuvre, les étapes représente comme suite :

- Tenir une réunion de travail pour identifier les éléments clés du plan et Prenez soin de déterminer quelle formation évaluer en premier, la fréquence initiale de collecte des données et de communication des résultats, les étapes à suivre, les délais réalistes et les ressources nécessaires (temps, argent, personnel, matériel, logiciels, installations...).
- Documenter, réviser et finaliser les détails du plan et enfin agissez

3.1 La construction d'une grille des rôles et des responsabilités

Pour faciliter la participation de chacun et accompagner le changement, il peut être utile de construire une grille définissant précisément les rôles et responsabilités de tous les acteurs impliqués dans la formation. Il s'agit du premier grand mouvement de communication du projet. Par exemple, la grille ici peut être utilisée pour les entreprises qui ont dématérialisé leurs bilans de formation et réalisé des bilans caloriques (niveaux 1 à 3) » **(Jonathan POTTIEZ ,2017 p 197)**

Tableaux 9 : Grille des rôles et responsabilités des acteurs de la formation

	Avant la formation	Pendant la formation	Après la formation
Equipe formation	<ul style="list-style-type: none"> Recueillir les attentes des commanditaires et les traduire en objectifs de résultats Définir les objectifs de formation avec les managers (partie du cahier de charges) Transmettre les objectifs au (x) formateur (s) 	<ul style="list-style-type: none"> Rappeler l'importance de l'évaluation en ouverture ou clôture de session 	<ul style="list-style-type: none"> Organiser l'évaluation de la formation Communiqué les résultats aux différents acteurs (apprenants, formateur, managers, commanditaires)
Formateur	<ul style="list-style-type: none"> Prendre connaissance des objectifs de formation 	<ul style="list-style-type: none"> Rappeler les objectifs de formation en début de session Ne pas distribuer le questionnaire de l'organisme de formation (formation <<intra>>) Rappeler l'importance de l'évaluation en clôture de session 	<ul style="list-style-type: none"> Participer a l'évaluation<< formateur>>
apprenant	<ul style="list-style-type: none"> Discuter avec son manager du programme et des objectifs de formation 	<ul style="list-style-type: none"> Participer activement aux évaluations des acquis prévues en formation (le cas échéant) 	<ul style="list-style-type: none"> Compléter le questionnaire d'évaluation <<a chaud>> Rencontrer son manager pour faire le point sur les acquis de la formation Compléter le questionnaire d'évaluation <<a froid>>
Manager	<ul style="list-style-type: none"> Participer a la définition des objectifs de formation (comportements critique visés) 	<ul style="list-style-type: none"> Intervenir ponctuellement en ouverture de session et rappeler les messages prioritaire (dont l'importance de l'évaluation) Ne pas solliciter collaborateur en formation (lui laisser temps d'en bénéficier) 	<ul style="list-style-type: none"> Rencontrer son collaborateur pour faire les points sur les acquis de sa formation Accompagner le transfert des acquis (donner des moyens, du temps, des occasions d'appliquer...) Compléter le questionnaire d'évaluation a <<froid>>

Source : Jonathan POTTIEZ, préface d'Alain MEIGNANT (2017) : l'évaluation de la formation, p197

Selon Jonathan POTTIEZ Cette grille devra être :⁹

- Agir dans le cadre de politiques et de procédures d'évaluation spécifiques (ex : procédures ou chartes qualité de la formation) ;

⁹ Jonathan POTTIEZ, l'évaluation de la formation 2017 p 198

- Être avalisé par l'instance représentative du personnel afin de les associer au projet et lever ainsi les éventuelles entraves au bon déroulement du projet (ex : lors des réunions du comité d'entreprise, des comités de formation, etc.) ;
- Vérifié par une direction globale pour l'appuyer et l'intégrer dans le système de gestion existant (par exemple, lié à la définition fonctionnelle, l'évaluation, la rémunération, la gestion des carrières, etc.) ;
- Vérifié par le management intégré pour accompagner son intégration dans les systèmes de management existants (ex. rattachement à la définition fonctionnelle, évaluation, rémunération, gestion des carrières, etc.) ;
- Communiquer avec tous les intervenants (apprenants, formateurs, managers, responsables RH/formation locaux, etc.) directement ou non directement impliqués dans le processus d'évaluation de la formation par courriel, lors de réunions dédiées ; dans la lettre d'information/le journal interne ; sur l'Intranet de l'entreprise...ect

3.2 Communiquer un document décrit le protocole d'évaluation principal :

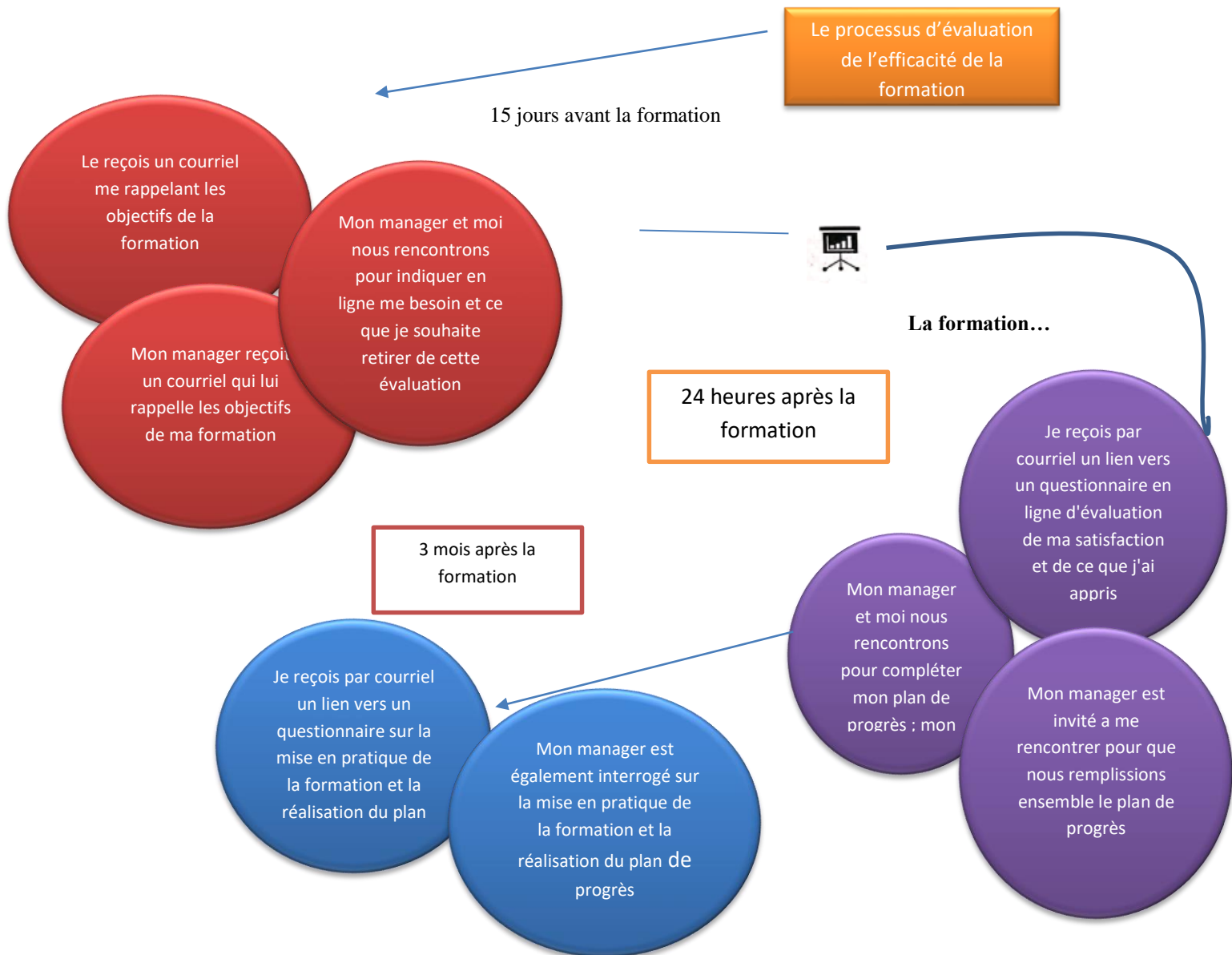
La communication interne autour de la mise en œuvre du projet repose sur un document de communication qui identifie au moins les éléments suivants :¹⁰

- Les objectifs assignés à l'évaluation de la formation ;
- La phase d'évaluation (ex : chaud, froid, etc.) ;
- Les acteurs impliqués (ex. apprenants, formateurs, managers, etc.) et leurs responsabilités ;
- Le niveau d'évaluation (ex. réaction, apprentissage, etc.) ;
- Garanties de méthode (ex. anonymat, confidentialité des réponses, exploitation des résultats, etc.).

D'après **Jonathan POTTIEZ**, ce document décrira un modèle d'évaluation (et un seul). S'il y en a plusieurs, il est préférable de commencer par celui qui concerne 80% à 90% des entraînements, afin de ne pas trop confondre les informations. Cela permettra aux principaux destinataires de ce document de comprendre les enjeux de l'évaluation, de se familiariser avec la terminologie utilisée, etc. Après cela, il sera possible de passer du temps à expliquer quels autres modèles existent en plus du modèle principal. (**Jonathan POTTIEZ, 2017, p. 196-199**)

¹⁰ Jonathan POTTIEZ op cit p 199

Figure 2 : le Support de communication



Source : Jonathan POTTIEZ, préface d'Alain MEIGNANT (2017) : l'évaluation de la formation, page 200

3.3 L'implication des managers dans le système :

Plusieurs conditions doivent être remplies pour assurer leur pleine participation au système d'évaluation de la formation.

Il faut d'abord les sensibiliser à l'importance de la formation à l'évaluation, notamment en leur montrant l'intérêt et la richesse des informations recueillies par l'évaluation. Pour convaincre progressivement tous les managers, les étapes suivantes peuvent être suivies :

- **Gagner les victoires faciles** : Identifier des alliés potentiels, des managers convaincus de la valeur de la formation et de son évaluation (managers qui accompagnent la formation). En initiant la première évaluation avec eux et en recueillant leurs témoignages, il est facile de convaincre leurs pairs", notamment ceux qui sont les moins disposés à évaluer le transfert d'apprentissage. Ils deviendront en quelque sorte le meilleur parrain interne.
- **Communiquer sur les résultats obtenus** : notamment en leur montrant quelles informations sont à la disposition du manager jouant le jeu, en espérant un effet « boule de neige ». Cette communication en face-à-face aura lieu en dehors du programme d'échange des résultats de la formation.
- **Proposer un test** : commencez par les impliquer dans une évaluation simple où les critères sont facilement identifiables et les résultats de la formation sont quasiment garantis » (grâce à une expérience passée concluante), cela les rassure qu'ils se sentiront bien accompagnés.

En même temps, ils doivent être formés et soutenus dans cet exercice d'évaluation. Les managers sont rarement formés aux bilans de formation, et plus généralement, accompagnent les salariés formés. Cependant, si on attend d'eux qu'ils le fassent, il faut leur donner les moyens de bien le faire. Voici quelques indices :

- Les former pour accompagner les salariés en formation : analyser les besoins de formation, fixer des objectifs de formation, évaluer le transfert de compétences, accompagner les salariés dans la phase post-formation... autant d'actions qui paraissent anodines aux professionnels de la formation mais qui entretiennent peu fréquemment avec les gérants. Cette amélioration des compétences managériales est difficile à obtenir si l'on souhaite lier les systèmes d'évaluation au processus de formation (permettant ainsi aux managers de passer de l'analyse des besoins de formation à la définition des objectifs de formation convoités).
- Leur apporter un soutien méthodologique : Il peut être judicieux de les accompagner pour la première fois, qu'ils aient reçu une formation ou non.

Enfin, il semble naturel d'impliquer les managers dans l'élaboration des systèmes d'évaluation de la formation. Il doit être continuellement évalué et amélioré en fonction des objectifs qui lui sont assignés, et notamment en fonction des retours d'expérience des utilisateurs du système. Voici deux conseils représentés par **Jonathan POTTIEZ (2017)** :

- **Tenir compte de l'apport des participants à la formation** : ils pourront présenter les forces et les faiblesses du système afin de l'améliorer dans une logique de qualité et d'amélioration continue.
- **Informez-les des modifications apportées au système** : sur la base de leurs commentaires, quelles actions correctives ont été prises ? Comme pour les évaluations de formation, il est important de montrer que les informations recueillies

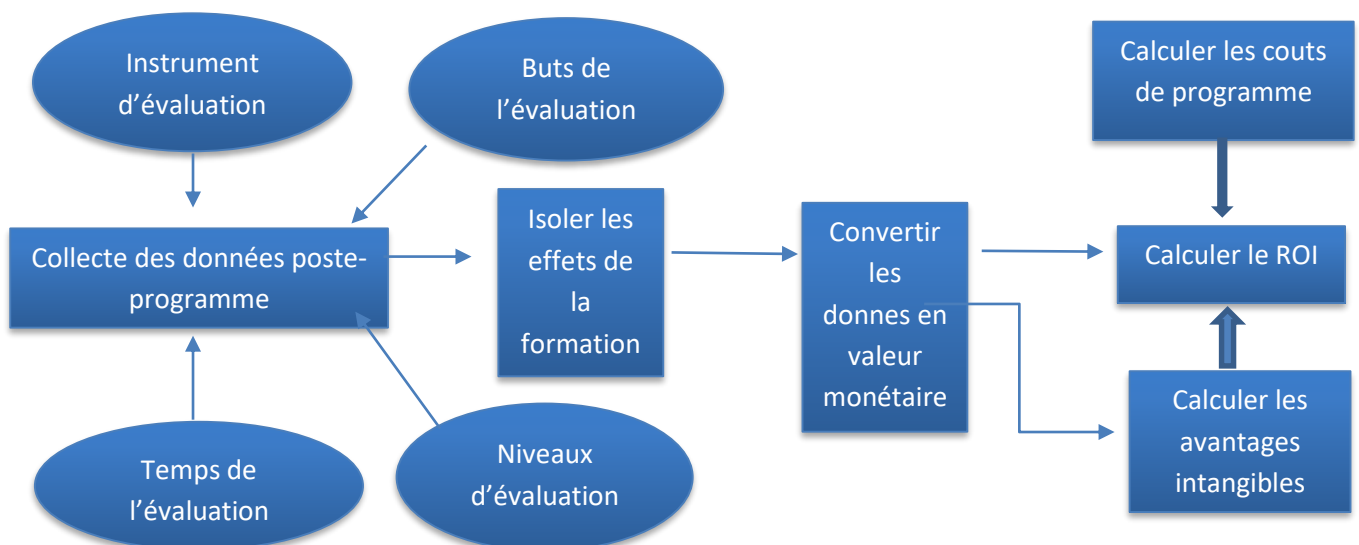
3.4 Le 5e niveau de Phillips : le ROI de la formation

Si l'on veut établir le fait que la formation est un investissement plutôt qu'une dépense, il est important d'analyser ses effets de preuve. Par conséquent, en suivant l'évolution des différentes mesures de performance, nous pouvons estimer l'efficacité et l'efficience de la formation. (Lauzier 2013, p. 281)

Jack J. Phillips a exposé les prémisses de sa méthodologie de retour sur investissement dans son article de 1973. Il entend répondre

Question raisonnable : « Les avantages de la formation l'emportent-ils sur les coûts ? »
 Il élabore alors des méthodes et des normes structurées. Sa méthode nécessite maintenant une authentification

Figure 3 : Méthode d'évaluation du « processus ROI »



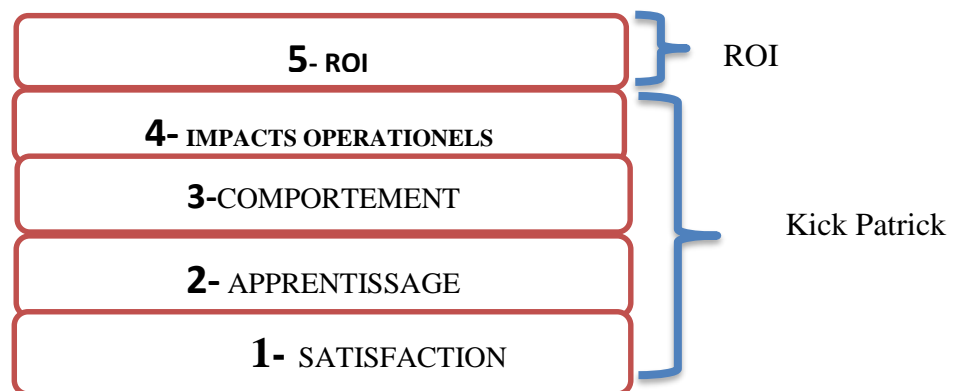
Source : Gosselin, M. (2005). Le rendement de la formation de la main-d'œuvre en entreprise : une recension des écrits, document réalisé dans le cadre du programme PSRA du Fonds national de formation de la main-d'œuvre, Québec, page 108

Cette approche nous permet de calculer financièrement les coûts de formation et les économies à partir de l'évolution des mesures quantitatives et qualitatives. Pour cela, l'équation suivante peut être utilisée

$$\text{ROI} = [(\text{Bénéfices} - \text{Coûts}) / \text{Coûts}] \times 100$$

- Epargne nette = Epargne brute - Coûts de formation
- Epargne brute : Réduction des coûts pour un ou plusieurs indicateurs mesurés
- Coûts de formation : Ensemble des coûts de la formation (formateur, salaires et avantages sociaux, aspects logistiques)

Figure 4 : Le 5^e niveau de Phillips : le ROI de la formation



Source : Jérôme Wagnier , Évaluer et démontrer la valeur de la formation ; 2012 , page 15

Ce que propose Phillips avec son cinquième niveau, c'est de convertir les données du niveau 4 en valeur financière que l'on comparera à l'investissement consenti par l'entreprise. La formule de ROI est ensuite assez simple ; c'est le rapport entre ce que ça coûte et ce que ça rapporte. C'est lorsque l'on tente de tout réduire à une équation économique qu'émerge le plus de résistances de la part des praticiens de la formation. La démarche rencontre en revanche une franche adhésion au sein des directions générales. (Jérôme Wagnier, 2012, p15)



CHAPITRE 02 : CADRE METHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, nous aborderons dans la première section le mode d'échantillonnage et l'approche méthodologique choisie pour mener notre étude en termes de méthodes, d'instruments de collecte et d'analyse des informations collectées ainsi dans la deuxième section. Nous présenterons le contexte organisationnel de notre recherche.

Section 1 : Approche méthodologique

1. Positionnement épistémologique de recherche

Selon Perret et Seville (2003), le but de l'épistémologie est d'étudier les phénomènes scientifiques à travers la nature, les méthodes et la valeur des connaissances. L'orientation épistémologique permet de distinguer et de valider les travaux scientifiques et les travaux non scientifiques, et permet également au chercheur de comprendre son propre phénomène à étudier et tenter de l'expliquer à travers les résultats obtenus afin de valider sa recherche.

Pour assurer la fiabilité et la légitimité de la recherche scientifique, certains auteurs méthodologiques (Miles et Huberman, 1994 ; Deniz et Lincoln 1998 ; Hlady Rispal, 2002 ; Savall et Zardet, 2004 ; Roussel et Wacheux, 2005 ; Van de Ven, 2007 ; Gavard-Perret et al., 2008...) incite les chercheurs à être obligés de déterminer l'amont de leur recherche, leur positionnement épistémologique, et de définir des critères pour déterminer la validité et la légitimité de leur recherche scientifique.

1.2 Le positionnement épistémologique choisi :

Notre recherche scientifique qui porte sur le thème « L'accompagnement de la mise en œuvre d'un système d'évaluation de la formation » s'inscrit dans le paradigme épistémologique constructiviste. De ce fait, pour atteindre l'objectif de notre recherche, nous avons opté une approche qualitative, en s'appuyant sur la combinaison entre différentes sources d'informations (Observations, Documentation, Entretiens), vu qu'il a été prouvé qu'une seule méthode de recueil d'informations n'est pas suffisante pour atteindre l'objectif de la recherche.

2. Choix méthodologique pour la recherche empirique

Pour répondre à notre problématique de recherche qui est **Comment piloter et maximiser l'efficacité des formations à travers la mise en œuvre d'un système d'évaluation de la formation** se base sur les sources d'informations suivantes (Observations, Documentation de l'entreprise ouvrage et articles scientifiques, Entretiens).

L'avantage de l'approche qualitative est d'essayer d'apporter une meilleure description de la réalité en se basant sur réalité des acteurs avec la prise en considération du contexte environnemental et l'interaction avec les intervenants afin de permettre une meilleure confrontation avec le terrain et d'assurer une compréhension du contexte réel.

Section 2 : Méthode de collecte de données

L'instrument de la collecte des données se définis comme le support utilisé pour constituer la base de données nécessaire

1 L'observation non participante :

Le déplacement régulier vers l'entreprise de stage, nous a permet de visiter ses fonctions et leur activité notamment les activité d'évaluation de la formation que nous a permet de prendre des notes en termes d'informations et des manques à combler.

2 La documentation :

Notre thème de recherche a nécessité une recherche documentaire et une consultation de nombreux ouvrages, études, thèses et articles en rapport avec le sujet.

Les informations collectées au niveau de la bibliothèque de lieu de stage ainsi les articles électroniques les qui parlent sur le thème ont été une source d'information indispensable

Nous avons opté pour une série de 5 entretiens d'une durée moyenne de 40 minutes avec le DRH et les responsables de formations, dans le but de comprendre les carences dans les pratique d'évaluation de la formation actuelle afin d'élaborer un guide de la mise en œuvre de system d'évaluation de la formation

Les entretiens étaient semi-directifs pour permettre aux interviewés d'exprimer leurs idées librement

3 L'entretien semi directif :

Une série de 5 entretiens avec le DRH et les responsables de la formation et ce choix est justifié Parce que ce sont eux qui sont concernés par le processus d'évaluation de la formation et la mise en place du système de formation

3.1 Sélection des interviewés

Dans le choix de nos interlocuteurs, nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage à choix raisonné selon la démarche préconisée par Thiétart et al (2014, p233). Selon l'auteur, cette méthode s'appuie sur le jugement du chercheur dans la sélection des interviewés et peut être tout aussi efficace que la méthode probabiliste sur les échantillons réduits

Le tableau ci-dessous récapitule donc le profil de nos interviewés : Leur identifiant, le poste occupé par l'interviewé, ainsi que les détails liés à l'entretien.

Tableau 10 : Liste des interviewés

Interviewé	Postes occupés
1	Le Directeur des Ressources Humain
2	Coordinateur développement et projet RH
3	responsable de formation
4	Assistante recrutement et formation
5	Assistante de formation

Source : élabore nous même

3.2 Le guide d'entretien :

L'entretien est considéré comme principal mode de collecte de données primaires dans Notre recherche. Selon (Thiétart et Coll 2007), « *l'entretien est une technique destinée Collecter, dans la perspective de leur analyse des données discursives reflétant notamment L'univers mental conscient ou inconscient des individus* ».

Notre guide d'entretien est structuré de la manière suivante :

- Introduction : présentation de l'enquêteur et du contexte général de l'étude et du but de l'entretien.
- Conditions de déroulement de l'entretien : déclaration de la confidentialité de l'entretien et agrément des conditions, notamment l'enregistrement

Afin de mener à bien les entretiens dans les bonnes conditions et d'une manière organisée, nous avons élaboré un guide de 05 thématiques que sont :

- **Thématique N° 01 : présentation de groupe Bel Algérie**

Cette rubrique est composée de trois questions ouvertes où il est demandé à l'interlocuteur de présente le groupe bel Algérie et les responsabilités de la DRH au sein l'entreprise

-**Thématique N° 02 : les type formation au sein l'usine.**

Cette questionne adressée au l'interlocuteur pour connaitre les type formation et la déférence entre chaque type

-Thématique N° 03 : les pratique d'évaluation de la formation au sein l'entreprise

Cette rubrique est composée de trois questions ouvertes où il est demandé à l'interlocuteur de parler sur les outils et les méthode d'évaluation ensuit les traces écrites des résultats de ces évaluations ensuit les limites ont-ils présentés par rapport aux résultats attendus dans l'évaluation

- thématique N° 04 : le system d'évaluation de la formation

Cette rubrique est composée de quatre questions ouvertes où il est demandé à l'interlocuteur de parler sur les aspects souhaitez-vous améliorez dans le processus d'évaluation de la formation et Les objectifs de l'évaluation assignés au ce système ensuit l'outil le plus favorable pour vous dans l'évaluation à chaud et à froid Ce qui permet de faciliter le processus d'évaluation dans ce système enfin l'outil préférable pour la transmission d'un questionnaire d'évaluation dans ce système

Section 3 : contexte organisationnelle

1. Présentation de l'entreprise

1.1 Historique de l'Enterprise

En 1865, Jules Bel installe à Orgelet, dans le Jura. Dès la fin de la première guerre mondiale, son fils, Léon BEL, fut l'un des premiers à croire en l'avenir du fromage fondu, nouveauté de l'époque. Il se lance dans l'aventure industrielle et fonde en 1922 la société anonyme « Fromageries Bel » (BEL 2016)

L'origine de l'appellation de Vache Qui Rit est apparue pendant la première guerre mondiale, quand l'état-major français a décidé de mettre un emblème sur les camions d'approvisionnement de leurs troupes en viande fraîche. Il lance alors un concours qui est remporté par le dessinateur Benjamin Rabier qui crée une vache hilare, il l'a surnommée (wachkyrie). En 1921, Léon Bel, à la recherche d'un logo à sa marque, se souvient de la fameuse vache hilare, qu'il appellera ensuite (la vache qui rit).

Depuis 1929, la société s'intéresse aux marchés étrangers, et elle se lance dans la création de nouvelles filiales :

- Aux États-Unis en 1970,
- Au Maroc en 1974,
- En Algérie en 2002,

Le groupe Bel, occupe une place de numéro 3 mondial des fromages de marque avec un portefeuille de plus de 25 marques présentent dans 130 pays dont 33 d'installation et 30 sites de production

Aujourd'hui, Bel se sont plus de 40 filiales, implanté en : Amérique, Asie-Pacifique : Australie, Canada, Chine, Corée, États-Unis Japon, Mexique, Vietnam. Europe : Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, France, Grèce, Italie, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République Tchèque, Royaume-Uni, Slovaquie, Suède Suisse, Ukraine. Moyen-Orient et Grand Afrique : Algérie, Égypte, Emirats Arabes Unis, Iran, Liban, Maroc, Syrie, Turquie.

Les marques commerciales de cette société sont distribuées dans les 5 continents. Bel a développé une gamme de plus de 30 marques locales et internationales., plus de 33 millions de portions de fromages Bel sont consommées dans monde

Figure 4 : Logo de l'Entreprise :



Source : le site web de l'Entreprise



Adresse web de l'entreprise :

<https://www.groupe-bel.com/fr/>

➤ **La présentation sur les réseaux sociaux :**

- ✓ **Twitter** : <https://twitter.com/belcorporate>
- ✓ **LinkedIn** : <https://www.linkedin.com/company/bel>
- ✓ **YouTube** : <https://www.youtube.com/channel/UCQMassp6jZbye0xQPuKNOoQ>

1.1 La stratégie de Groupe Bel

Le Groupe a engagé une profonde transformation de son modèle, qui passe par la transformation de ses marques et l'accélération de sa feuille de route RSE.



1.1.1 Son plan stratégique s'appuie sur quatre piliers d'actions :

- Construire des marques positives, porteuses de sens et qui sont moteur du changement,
- Accélérer l'innovation positive, pour se développer durablement sur chacune de ses catégories – snacking et solutions culinaires – et de relever le défi du végétal,
- Croître dans des géographies clés pour le Groupe, et atteindre une taille critique sur ces nouveaux marchés,
- Gagner en magasins et dans tous les réseaux de distribution, en renforçant son action sur le e-commerce et la restauration hors foyer.

2 Présentation de Group - Bel Algérie,

2.1-la présentation de l'entreprise Bel Algérie (La direction générale)

Bel Algérie a été créée en 2002 par action de droit algérien à capitaux privés détenue à 100 % par fromagerie Bel SPA France.



Le lieu

36, rue de la Madeleine 16016 Hydra, Alger



Forme juridique : SPA



Effectif : 1130

Est divisée en quatre branches, qui sont les suivantes :

- La direction générale à Alger (75 % des salariés)
- La direction de l'entreposage de l'entreprise a Blida
- La direction des vente à Smar ,Alger

2.2. La présentation de l'entreprise Bel Algérie, unité de production kolea (lieux de stage)







En 2007 la production de la vache qui rit en a vu le jour sur le site de Koléa Tipaza l'entreprise est divisée en quatre branches, qui sont les suivantes :

Tableau 11 : Fiche synthétique de l'industrie « l'entreprise Bel Algérie, unité de production Kolea ».

Nom de l'entreprise	Fromagerie Bel-Algérie
Superficie du site	22 000 m ²
Régime Juridique	S.P.A
Filière d'activité	Production et commercialisation du fromage fondu
Usine	Zone d'activité Mazafran Koléa, wilaya Tipaza
Effectif	1130 salariés

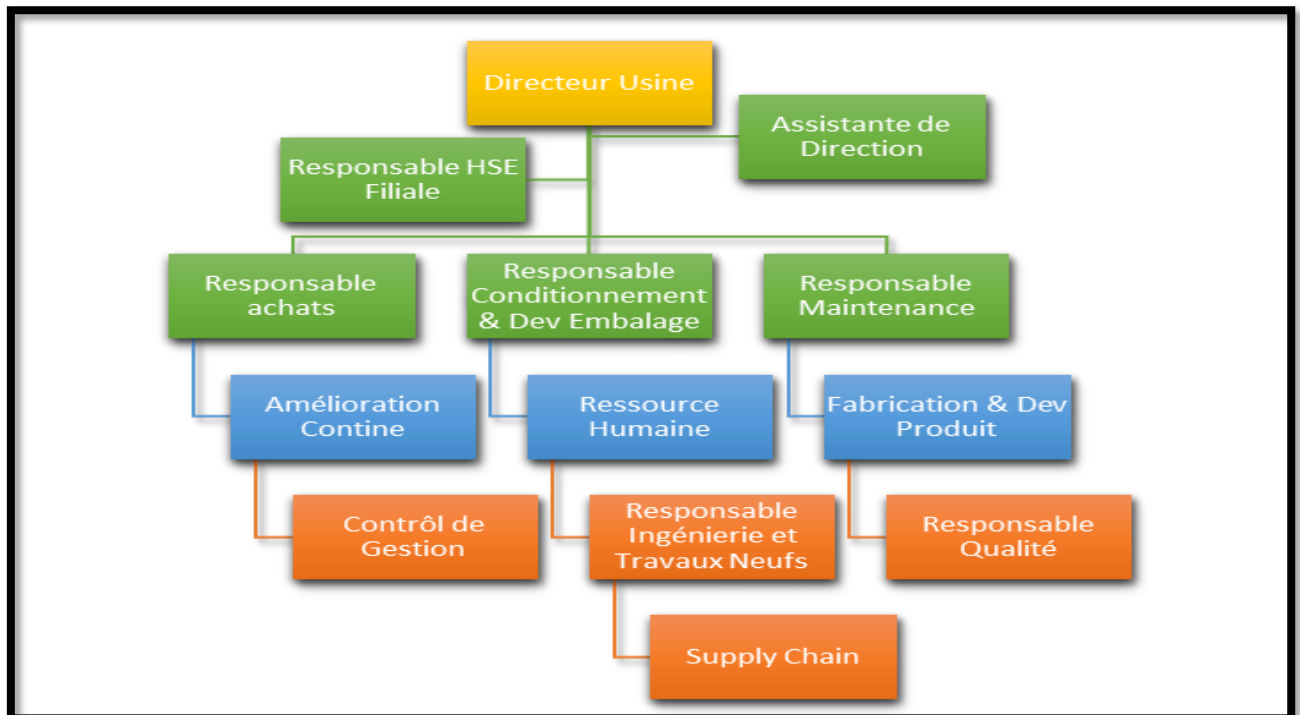
Source : élaboré nous même

Tableau 12 : Présentation de produits de Bel Algérie

La vache qui rit portions	Picon	Kiri Délice et Kiri Portions	Chef	Pik & Croq	Koul Youm
					
Format : 8/16/24 Portions Gouts : -Nature -Edam -Gruyère	Format : 8/16/24 Portions Gouts : -Nature	Format : 6/12 portions Gout : -Nature	Format : 4/8 portions Gouts : -Nature -Olive -Ail et fines herbes -Gruyère	Format : Petite Barquette	Format : Barquette

Source : élaboré nous même

Figure 5 : L'organigramme de l'entreprise BEL Algérie (unité de production kolea)

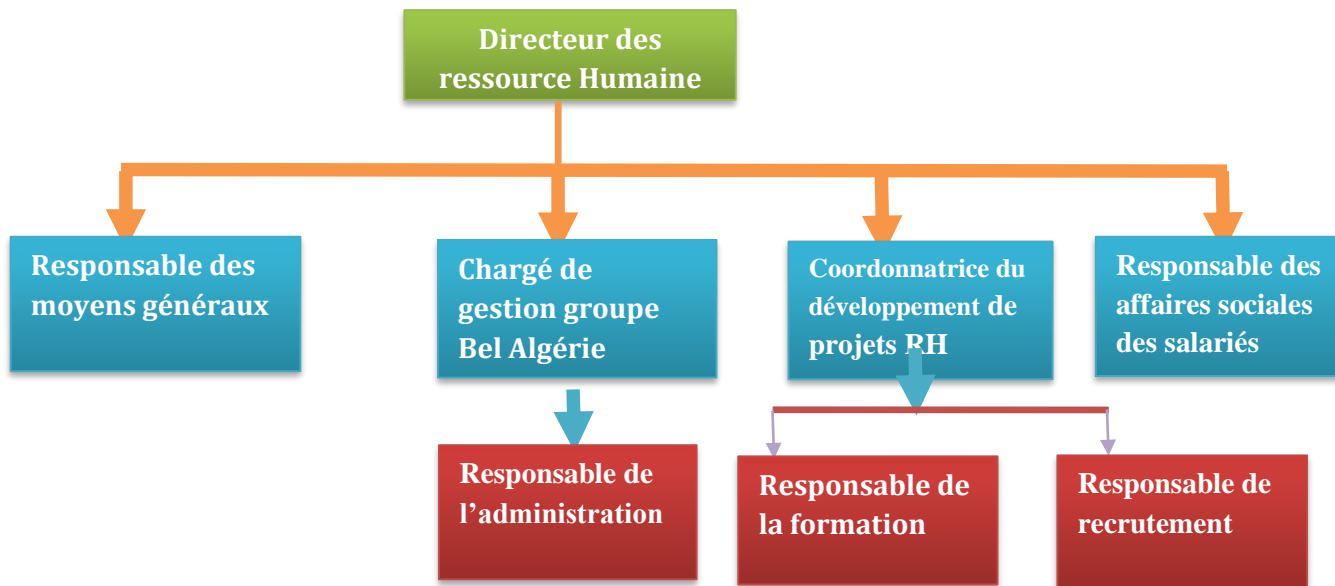


Source : Document interne de l'entreprise

➤ **La direction des ressources humaines a la responsabilité de veiller à la performance des processus suivants :**

- Recrutement et gestion des carrières
- Développement des compétences

Figure 6 : Organigramme de la direction ressource humaine de l'entreprise BEL Algérie



Source : Document interne de l'entreprise

2.3 la fonction formation au sein de l'entreprise Bel Algérie

2.3.1 Présentation générale :

Cette procédure décrit la gestion de la formation des collaborateurs de Bel Algérie, Le but de cette organisation est de permettre aux collaborateurs de s'approprier les contenus théoriques des formations et de les rendre opérationnels dans leur travail en utilisant leurs connaissances et compétence professionnelles. La révision de la procédure inclue les modifications suivantes :

- Introduction de l'outil Smille
- Modification des annexes

2.3.2 Préambule - objet de la procédure

Cette procédure décrit le processus de gestion de formation des collaborateurs de Bel Algérie, elle présente l'étape à suivre, cette opération concerne tous les collaborateurs de Bel Algérie

➤ **Cette procédure traite successivement :**

- Le recensement d'un besoin de formation,
- La préparation de la formation,
- Le déroulement de la formation.

Cette procédure ne traite pas les aspects logistiques liés à l'organisation de la formation qui pourront varier selon la nature de la formation à mener.

2.3.3 Principes et définitions :

La formation consiste en la transmission des connaissances théoriques, techniques, pratiques et fonctionnelles aux collaborateurs de Bel Algérie par des formateurs interne, et par des prestataires externes pour développer les compétences des collaborateurs, favoriser leur professionnalisme et assurer l'efficacité de leurs pratiques professionnelles, dans le cadre des orientations stratégiques de Bel Algérie

2.3.4 Processus de traitement : Synthèse des principales étapes du processus :

Tableaux 13 : Synthèse des principales étapes du processus formation

	acteurs	Quoi et comment	Échéance
Formations internes et externes	2. RH formation	7. Envoi de la note d'orientation stratégique aux membres du CODIR et aux managers Senior	12. Septembre n-1
	3. Collaborateurs	8. Mise à jour des PDI sur Smile	13. 15 septembre n-1
	4. N+1 avec collaborateurs	9. Entretien de développement et validation des actions de formation	14. 25 septembre n-1
	5. RH formation et DRH	10. Consolidation du plan de formation et validation feedback aux managers	15. Octobre n-1
	6. RH formation N+1	11. Feedback aux collaborateurs et mise à jour des PDI sur smile	16. Octobre n-1 17. Octobre n-1
	Formation sur poste	18. Manager	21. Aviser le service RH de la mise en formation de l'employé
19. Manager		22. Valider et transmettre au service RH la fiche d'évaluation	25. J-15
20. RH admin		23. confirmation de l'employé au poste	

Source : document interne de l'entreprise

2.3.4.1 Recensement d'un besoin de formation :

Les besoins en formation sont recensés principalement en trois moments clés, au travers des entretiens individuels et ou collectifs entre la hiérarchie et les collaborateurs, Ces trois moments sont

- Lors des entretiens annuels pour fixation des objectifs et évaluation des résultats, pour les Cadres et AM.
- Lors des passages d'échelon pour les Employés,
- Lors des évaluations à froid des actions de formations.

Le besoin de formation peut être décelé soit par le responsable hiérarchique directe soit par un membre du CODIR, comme il peut être exprimé par le collaborateur lui-même

- **Pour les cadres et AM :** les Plans de développement Individuels doivent être renseignés par les collaborateurs sur Smile, en mentionnant les compétences à développer et les actions de formation souhaitées, Les managers effectuent des entretiens avec leurs N-1 pour validation et priorisation des actions de formations.
- **Pour les Employés :** le recueil des besoins de formations se fait sur la base des matrices de compétence, e des écarts constatés sur ces dernières, et les actions de formations nécessaires sont priorisées et transmises par les responsables hiérarchiques, au département Formation Via Outlook en respectant les mêmes échéances mentionnées sur la synthèse ci-dessus.

2.3.4.2 analyse des besoins recensés et élaboration du plan de formation :

Le responsable de formation, étudie et analyse les demandes de formations extraites de Smile pour les cadres et AM et reçues par mail pour les employés, l'objectif étant de clarifier les enjeux de la formation, confirmer la nécessité de maintenir l'action de formation nécessaire au développement des compétences collaborateur,

Il retient les besoins prioritaires et élabore le plan de formation, le projet englobe les différents besoins formations identifiés par Département ainsi qu'une estimation du budget de formation, La DRH adresse le plan de formation au comité de participation aux œuvres sociales, pour avis consultatif

Après consultation du plan de formation par le comité de participation aux œuvres sociales, et validation par le CODIR et la Direction générale, le département Formation finalise ce dernier et procède à la planification des sessions de formations pour l'année suivante.

Pour certaines formations dans le cadre de besoins spécifiques, un cahier de charge est établi. Par formation en collaboration avec la structure concernée- avant lancement de l'action de formation.

2.3.4.2 Préparation et déroulement de la formation :

- Préalable

Les actions de préparation de la formation (conception de supports, documentation ou manuel et le validation, inscription et réservation de la salle lorsqu'il s'agit d'une formation interne) sont un Préalable validation de la demande de formation par le Responsable Formation.

- Conception des supports (documentation, manuels...) de formation

Le formateur chargé de la conception du support de formation doit le soumettre au Responsable Formation pour contrôle et approbation.

- Validation des supports de formation

Le Responsable Formation examine conjointement avec le formateur le contenu du support de formation. S'il est jugé adapté et répond aux objectifs de la formation, il le valide.

- Organisation et animation de la formation

La Formation prend en charge le déroulement de la formation en réservant une salle dans les sites de Bell Algérie et en mettant à la disposition du formateur et des collaborateurs les moyens pédagogiques et logistiques pour en garantir la réussite.

2.3.4.4 Déroulement de la formation

- Organisation et animation de la formation

Le département formation organise la formation animée par les formateurs, il réserve la salle de formation et envoie l'invitation aux stagiaires 10 jours avant la date de début de la formation

- Evaluation de la formation

A l'issue de chaque formation, la session et les formateurs sont évalué sur la base d'une fiche d'évaluation à chaud complétée par les collaborateurs participant à la formation

Une évaluation à froid est effectuée 3 mois après la formation, elle est envoyée Au manager par le département formation et doit être renseigné par ce dernier et retourne au département émetteur

- **Suivi de la formation :**

Afin de disposer d'un suivi des formations le formateur doit faire remonter à la Formation la fiche de présence de chaque session organisée, après l'avoir complétée.

2.3.4.5 Classer et archiver les documents :

Les mails échangés entre les acteurs concernés par la formation la documentation ou manuels de formation et la feuille de présences ainsi que les fiches d'évaluation issues de l'évaluation de la formation doivent à classés et archivés par thème de formation et par année.

CHAPITRE 03 : RESULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre aura pour objet, la focalisation sur la partie pratique de ce mémoire, où nous présenterons les analyses qualitatives de notre étude. Ensuite, nous le terminerons par la proposition d'un guide pour la mise en œuvre de ce système d'évaluation de la formation

Section 1 : résultats

1. Résultats de l'étude qualitative

Dans cette section, nous allons présenter nos résultats selon notre thématique (Annexe A). et Nous exposerons les verbatim et les propos évoqués par nos interviewés autour des thèmes abordés lors de nos entretiens

Il est à noter que les thèmes structurant notre guide d'entretien nous ont servi de base pour la catégorisation des sujets abordés. Cependant au fil des entretiens et lors de l'analyse du contenu, une catégorisation plus adéquate à nos objectifs a émergé et se constitue comme suit :

1.1 Informations sur les interviewés :

Tableaux 14 : Informations sur les interviewés

Interviewés	Genre	Catégorie sociaux professionnelle	Poste occupe
I1	Homme	Cadre	DRH
I2	Homme	Cadre	Coordinateur développement et projet RH
I3	Homme	Cadre	responsable de la formation
I4	femme	Agent métrise	Assistance de recrutement et formation
I5	femme	Agent métrise	Assistance de formation

Source : élabore nous même

1.2 Les responsabilités de la DRH : Selon l'interview que j'ai eue avec le DRH J'ai clarifier les réponses comme suite :

- Proposer et veiller à la mise en œuvre des stratégies et politiques des ressources humaines ;
- Proposer et veiller à la mise en œuvre des plans d'actions ressources humaines ; Proposer et veiller à la mise en œuvre des outils de gestion (procédures, instructions de travail, manuels opératoires) relatifs aux processus ressources humaines ;

- Identifier les sources d'information externes pertinentes pour le développement des ressources humaines de l'entreprise Bel Algérie
- Assurer que les documents nécessaires à leurs activités soient maîtrisés
- Assurer l'identification, le stockage, la protection, l'accessibilité, la durée de conservation et l'élimination des documents relatifs aux processus ressources humaines ;
- Veiller au respect des exigences légales et réglementaires applicables à leurs secteurs d'activités ;
- Veiller à la mise en œuvre du processus de communication en interne et en externe ;
- Identifier, gérer les risques et exploiter les opportunités d'amélioration des performances des ressources humaines ;
- Déterminer, recueillir et analyser les données appropriées pour démontrer la pertinence et l'efficacité des ressources humaines de l'entreprise BEL Algérie
- Améliorer en permanence ses performances en utilisant ses politiques, ses objectifs, les résultats d'audits,
- L'analyse des données, les actions correctives et préventives ainsi que la revue de direction ; Gérer le fichier central du personnel ;
- Assurer les relations avec le partenaire social Bel SPA fromagerie

1.2 Les type formation dans l'entreprise Bel Algérie

- **-La formation continue :**

Représente toute action de formation dont les collaborateurs Bel Algérie bénéficient, que ce soit dans les locaux de Bel Algérie ou à l'extérieur, qu'elle soit dispensée par des formateurs internes ou externes,
- **La formation diplômante :**

Représente les cursus de formation dispensés par des écoles et/ou des institutions de formation agréés par les autorités compétentes, et sanctionnés par des diplômes,
- **La formation en e-learning :**

Représente toute formation que le collaborateur suit en ligne, sur son poste de travail, en accédant à l'outil Be Learning sur Intra 'Bêl.

1.3.1 Autres formes de formation :

1.3.1.1 Formation non planifiée externe :

Lorsque l'action de formation n'a pas été prévue dans le plan de formation ou dans le cas d'un séminaire ponctuel non programmé à l'avance, l'action de formation peut être réalisée en validant au préalable le besoin apparu par la Direction générale et la DRH

1.3.1.2 Formation longue ou diplômante :

Lorsque l'action de formation est diplômante ou longue et qu'elle dépasse un montant globale de 400.000,00 DA incluant les frais pédagogiques et logistiques, un contrat de fidélité doit être signé par le collaborateur bénéficiaire de la formation, le contrat de fidélité durera deux ans et prendra effet à partir de la date de la fin de la formation.

Dans le cas où le collaborateur bénéficiaire de la formation longue ou diplômante, quitte Bel Algérie dans les délais inférieurs à deux ans après la fin de sa formation, sans rembourser le montant de sa formation, la société se réserve le droit d'engager des poursuites judiciaires contre le collaborateur formé afin d'obtenir l'intégralité des dépenses de formation engagées depuis le début jusqu'à la fin de sa formation

1.3.1.3 La formation sur poste de travail

Des formations sur poste de travail permettent aux collaborateurs d'acquérir des compétences en situation de travail, elle permet d'accompagner une mobilité vers un autre poste, la durée de la mise en formation varie de 3 à 6 mois, selon le poste.

Le responsable hiérarchique concerné, informe par mail le département formation en précisant

- La nature du besoin et la forme de la qualification
- Le nom du bénéficiaire et du mentor
- Les compétences à acquérir et la durée prévue

Au terme de la formation, le responsable doit systématiquement transmettre au Département formation, ses appréciations par mail en se basant sur la matrice d'évaluation des compétences et cela dans un délai de 15 jours avant la fin de la durée de la mise en formation, la matrice de compétences est validée par le responsable hiérarchique et le N+1.

La présente procédure entre en vigueur à compter de la date de validation

1.3.2 Les acteurs de formation :

Chez Bel Algérie, il existe un réseau de formation mis en place par des cadres de différents départements. Le rôle principal de ce réseau est de guider l'ensemble du processus de formation, de la définition des objectifs au suivi. Les acteurs principaux sont :

- Direction générale.
- Responsables hiérarchiques.
- Officiers/techniciens de formation.
- Formateur.
- Former les participants

Dans le cadre de l'évaluation des actions de formation, réalisée par le formateur Niveau 1 et le supérieur hiérarchique sur la base d'entretiens individuels annuels. En plus d'observer le transfert des apprentissages aux postes de travail, un superviseur direct a été nommé pour effectuer cette tâche, et un superviseur direct a été affecté à chaque personne concernée participant à la formation.

1.4 Les pratique d'évaluation de la formation

1.4.1 Quelle est Les raisons d'évaluation :

Afin d'atteindre ses objectifs, notamment en matière de développement des compétences, l'entreprise Bel Algérie prêt à dispose tous les moyens nécessaires pour mettre en place un système d'évaluation de formation pour assurer l'efficacité des actions de formation dispensées.

Donc la raison principale de l'évaluation chez BEL Algérie est de comprendre l'efficacité de la formation,

Surtout pour les participants. En effet, les éléments clés du processus d'évaluation sont les compétences ; la nécessité de former des équipes collaboratives pour développer leurs compétences ainsi que leurs pratiques techniques et managériales ; favoriser l'appréciation des managers. C'est-à-dire qu'à partir du système d'évaluation de la formation, les managers peuvent prendre des décisions stratégiques concernant la formation, telles que :

- Le programme de formation est-il pertinent et adéquat ?
- Les participants ont-ils reçu une formation suffisante pour effectuer les tâches prévues ?

- À cet égard, il est intéressant de souligner les forces et les faiblesses du programme de formation et du processus de développement des RH.
- L'évaluation renforce le système de retour d'expérience entre les responsables de l'entreprise bel Algérie, qui permet essentiellement un ajustement des activités
- De plus, l'évaluation est utilisée comme un outil de diagnostic, aidant à contribuer à la planification et au développement de nouvelles activités au sein de l'entreprise.

1.4.2 Le modèle appliqué :

Sur la base de l'utilisation du modèle ci-dessus, et de diverses observations, entretiens et entretiens, il convient de noter que le modèle appliqué au niveau Bel Algérie est le modèle de Kirk Patrick, mais certains

L'étude de Bel Algérie a analysé différents niveaux d'évaluation réelle. A ces niveaux :

1.4.2.1 Evaluation de la satisfaction :

Il consiste en une évaluation sur place, qui a lieu à la fin de l'action de formation, et une évaluation de satisfaction qui permet de vérifier que le stagiaire a acquis toutes les connaissances visées par la formation.

La chargée de formation a confirmé que l'évaluation de la satisfaction des stagiaires est la plus courante et pratiquée à l'entreprise Bel Algérie, et en effet, à la fin de chaque formation, elle leur remet un questionnaire à remplir (voir le formulaire d'évaluation sur site en annexe B) Afin d'obtenir des réponses fiables et actualisées (avantage de construire un bilan immédiatement après la formation), il faut être attentif au contenu de la formation, et que le bilan puisse être réalisé par l'organisme qui dispense la formation, en effet, l'objectif principal de l'organisme de mesure de la satisfaction des stagiaires est, d'apprécier ses services au regard des cours proposés, de leur organisation, des compétences des formateurs.....etc.

1.4.2.2 Evaluation des apprentissages :

Ce niveau d'évaluation est généralement lié à l'acquisition de connaissances (savoirs, compétences et/ou savoir-être) au cours de la formation et donc à la mesure dans laquelle les objectifs pédagogiques de la formation ont été atteints. Ce type d'évaluation est basé sur des objectifs prédéfinis pendant et après la formation qui varient en fonction de l'objectif de l'évaluation.

1.4.3 Les outils et les méthodes utilisés dans l'évaluation :

Outre les évaluations informelles telles que (observations sans grilles, échanges rapides, témoignages de participation à la formation, etc.) ; basées sur des entretiens avec les responsables de formation, les principaux outils et méthodes d'évaluation identifiés sont les suivants :

1.4.3.1 Questionnaire pour les évaluations à chaud :

Il s'agit d'un questionnaire standardisé préparé par la chargée de formation, distribué aux stagiaires à la fin du stage. Il s'intéresse à l'aspect organisation et contenu. La fiche d'évaluation à chaud de Bel Algérie (voir annexe B) comporte les items suivants :

- L'organisation matérielle et logistique
- Contenus théoriques ;
- Contenus pratiques ;
- Animation du formateur ;
- Méthode pédagogique ;
- Transfert des apprentissages et utilisation des acquis
- Satisfaction globale

Ces items, sont mesurés par des échelles de réponses qui comprennent 4 niveaux :

- Désapprouve fortement
- Désapprouve
- Approuve
- Approuve fortement

La fiche contient aussi quatre autres questions ouvertes, elle concerne ce qui a intéressé le plus les apprenant et en dernier lieu les remarques et les suggestions.

1.4.3.2 Questionnaire pour les évaluations à froid :

Est effectuée 3 mois après la formation, elle est envoyée Au manager par le département formation et doit être renseigné par ce dernier et retourne au département émetteur

La fiche d'évaluation à chaud de Bel Algérie (voir l'annexe B) comporte les items suivants :

- Plan de suivi la formation
- Evaluation général des effets de la formation

1.4.3.3 Entretien annuel d'évaluation :

À partir de cet entretien, les cadres de bel Algérie ont passé en revue les formations de l'année écoulée afin de planifier les objectifs des formations pour l'année suivante. L'objectif de l'évaluation annuelle est d'évaluer les performances de l'année écoulée et d'élaborer un plan de développement pour chacun. Il s'agit d'un moment important dans le processus de gestion de la performance et il doit faire partie du suivi continu des activités d'entraînement et de développement.

Cette rencontre doit prendre la forme d'un dialogue constructif, objectif et ouvert, permettant de :

- Évaluer le rendement des employés par rapport aux objectifs fixés au cours de l'année écoulée
- Évaluer les compétences en leadership des employés ;
- Identifier les points forts et les points à améliorer ;
- Fixez-vous des objectifs pour l'année à venir.
- Développer des retours réciproques pour que collaborateurs et managers puissent mieux travailler ensemble.
- Élaborer un plan de développement personnel

1.4.4 Les difficultés lies à l'évaluation à chaud et à froid :

J'ai interviewé les responsables du processus d'évaluation « Quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de l'évaluation à chaud et à froid ? » Et les réponses tournaient autour de l'utilisation du papier, et saisie manuellement des données des fiche d'évaluation à chaud et à froid dans le programme Excel ainsi le processus n'est pas fluide et nécessite des efforts et une perte de temps enfin Les difficultés auxquelles il est confronté sont représentées par le grand nombre des questions et le manque de fluidité dans ce processus. (Manque de stabilité du procès)

Tableaux 15 : Résultats des verbatim sur Les difficultés lies à l'évaluation à chaud et à froid

i1	Ce processus est devenu stressant, en particulier l'utilisation du papier
i2	La saisie manuellement des données à partir des fiche d'évaluation dans le programme Excel est fatigant et lent
i3	Le grand nombre de questions dans le questionnaire papier ,il est difficile d'évaluer les stagiaires puisque la plupart d'entre eux ne remplit pas la fiche de questionnaire correctement
i4	L'une des grandes difficultés de ce processus est le manque de digitalisation dans l'envoi et la réception du questionnaire par voie électronique
i5	Les questionne a chaude et à froid ils n'encadrent pas tous les niveaux d'évaluation

Source : élabore par nous- mêmes

1.4.5 L'impression sur les pratique d'évaluation actuel :

Pour i1 les pratique d'évaluation de la formation n'est pas stable ainsi Ilya manque de la digitalisation selon leur réponse et la réponse de i3 et aussi le manque de méthode ROI (retour sur investissement de la formation) ceci est indiqué dans la réponse de i5

Enfin la majorité de ceux qui nous ont interrogés nous ont assuré que le processus d'évaluation de la formation est lent et qui ne se caractérise pas par l'efficacité nécessaire pour mesurer la formation et n'aide pas les responsables de la formation, surtout que l'évaluation à chaud et d'évaluation à froid se fait par questionnaire en papier et puis ces données sont saisies manuellement dans le programme Excel

Tableaux 16 : Résultats des verbatim concernant les pratique d'évaluation actuel

i1	« Nous avons été très perturbateurs dans l'évaluation de la formation des employés en raison du manque de digitalisation dans ce système »
i2	« À mon avis, les pratique d'évaluation de la formation actuelle ne répond pas aux aspirations modernes en matière de gestion des ressources humaines, surtout quand nous sommes à l'ère de la technologie moderne et l'évolution dans la GRH »
i3	Ces pratique a besoin d'améliorations, doit crée un Platform ou un logiciel pour suivi l'évaluation de la formation et l'exploitation des résultats
i4	Le processus d'évaluation de la formation est un processus crucial pour mesurer l'efficacité de la formation, et il doit être caractérisé par la fluidité et la flexibilité et ce n'est pas présent dans ces pratique actuel
i5	Il n'y a pas de calcul du retour sur investissement de la formation dans ce processus d'évaluation de la formation

Source : élabore par nous- mêmes

1.5 Le système d'évaluation de la formation

1.5.1 Les objectifs de l'évaluation assignés au système d'évaluation de la formation

Selon l'interview que j'ai eue avec le DRH et responsable de formation Les raisons sont représenté comme suit :

- Améliorer l'efficacité des formations organise ;
- Justifier le budget de formation
- Augmenter l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise
- Clarifier les responsabilités de chaque participant à la formation et Optimiser les achats de formation pour confirmer, féliciter ou changer de prestataires ;
- Renforce le rôle de la fonction formation dans la valorisation des compétences
- Respectez les exigences légales et réglementaires ;
- Valoriser les connaissances et/ou compétences acquises par les participants
- Digitalise les transmissions des données dans le system d'évaluation de la formation

Tableaux 17 : Résultats des verbatim sur les objectifs de l'évaluation assignés au système

i1	Les objectifs d'évaluation assignés au système sont multiples, améliorant l'efficacité de la formation, et montrant l'impact de la formation sur les résultats de l'entreprise
i2	L'un des objectifs les plus importants est de justifier le budget formation et de démontrer le sérieux de la formation ensuite d'optimiser l'achat de formation et de confirmer, féliciter ou changer de prestataires ;
i3	Je pense que l'objectif est de clarifier les responsabilités de chaque participant à la formation et de répondre aux exigences légales et réglementaires
i4	Pour moi, le premier objectif est de digitaliser le transfert de données dans le système d'évaluation pour améliorer les fonctions de formation, la qualité de service et le positionnement en tant que partenaire commercial interne ;
i5	Démontrer les connaissances et/ou compétences acquises par les participants et démontrer la valeur de la formation

Source : élaboré par nous- mêmes

1.5.2 les méthodes de collecte des données pour l'évaluation de la formation au niveaux 1 et 3

Lorsque nous avons posé la questionne « *Quel est la méthode efficace selon vous pour le niveaux 1 (réaction) et le niveaux 3(comportement) dans l'évaluation de la formation ?* » Pour i1 et i2 le questionnaire électronique est efficace pour l'évaluation à chaud (niveaux 1), en raison de sa facilite et il nécessite pas un grand effort et aussi ne provoque pas de stress

comparativement avec l'observation direct ensuite à travers les réponse le questionnaire il efficace pour le niveaux 1 afin de découvrir les réactions à chaud des stagiaires sur la formation mais il faut tout d'abord des améliorations dans la formulation des questions et une diminution de leur nombre enfin pour le niveaux 3 selon les réponse de i3 ,i4 Ilya l'observation direct et le questionnaire qui permet d'assure l'efficacité de l'évaluation

Tableaux 18 : Résultats des verbatim sur les méthodes de collecte des données pour l'évaluation de la formation au niveaux 1 et 3

i1	Je préfère le questionnaire électronique car il ne coûte pas beaucoup d'efforts et se caractérise par sa rapidité et pour le niveaux 3 il faut utilise les deux
i2	J'aurais préféré l'observation directe mais cela crée des stress pour le stagiaire surtout dans l'évaluation à chaud niveaux 1 alors de préférence d'utilise le questionnaire électronique mais l'observation reste un méthode efficace pour l'évaluation a froid pour découvrir l'insuffisance réel sur le terrain
i3	Le questionnaire électronique est ce qu'il y a de mieux pour moi car il permet la numérisation des informations du questionnaire, et lorsqu'il est rempli, il est envoyé directement aux responsables de la formation dans une plateforme électronique dédiée à cela mais pour le niveaux 3 l'observation permet d'identifier et observer le développement sur la performance de stagiaire c'est dire est que Ilya in changement sur le comportement ou non
i4	Je privilégie l'observation directe car c'est un bon moyen de découvrir les écarts et les lacunes du stagiaire pour le niveaux 3 et le questionnaire a chaud pour le niveaux 1
i5	Pour le niveaux 1 L'entretien est le meilleur moyen d'évaluer le stagiaire car il permet de connaître son comportement et ses réactions et les lacunes les plus importantes dont il souffre en termes de connaissances et de terrain Le niveaux 3 exige d'utilise l'entretien annuelle et l'observation direct

Source : élaboré par nous- mêmes

1.5.3 La transmission de questionnaire d'évaluation à chaud et à froid dans le système d'évaluation de la formation

Quand nous avons demandé aux interviewés « *Quelle est l'outil préférable pour vous pour la transmission d'un questionnaire d'évaluation à chaud et à froid ? explique pourquoi ?* » La majorité des réponses choisi la méthode de tablât (questionnaire à remplir), ce qui est parce que c'est un moyen rapide et très efficace dans l'évaluation à chaud selon la réponse de i1 et i5 et ces réponses reflètent à l'orientation de DRH et les responsables de formation de l'entreprise dans l'introduction de la digitalisation dans le système d'évaluation de la formation, comme l'utilisation d'une tablette et d'une barre de code selon les réponses.

Tableaux 19 : Résultats des verbatim sur l’outil préférable pour la transmission d’un
Questionnaire d’évaluation à chaud et à froid

i1	Je pense qu'il est préférable d'utiliser une tablette car elle est remise au stagiaire en fin de formation pour une évaluation à chaud
i2	Pour moi, utiliser l'e-mail est le meilleur moyen car le stagiaire peut remplir le questionnaire confortablement
i3	L'utilisation de la tablette nous permet d'évaluer sur place, ce qui vous permet de gagner du temps
i4	La meilleure méthode est le QR code est parce que c'est une méthode facile ; Rapide et ne nécessite aucune ressource
i5	Le QR code est un moyen numérique moderne et facile qui vous permet de gagner du temps et de réduire les coûts

Source : élabore par nous- mêmes

1.6 Les principales carences et insuffisances des pratique d’évaluation de la formation actuel :

À partir de l’observation sur les pratique d’évaluation de la formation et les résultats de l’entretien semi directif nous avons conclu les lacunes suivantes :

- Utilisation du papier dans la transmission de questionnaire
- Trop de questionnaires ! (Survey Fatigue) ·
- Trop des questionnaires ouverts
- L’absence d’utilise des outils digitaux dans l’évaluation
- Manque de stabilité du procès (perte de temps, processus lent, perte des Energie)
- Pas de communication des résultats
- Pas d’exploitation des résultats
- Manque la mesure de retour sur investissement de la formation

2 Tests d’hypothèse

H 01 : Les pratique d’évaluation de la formation actuelle au sein l’entreprise ne sont pas efficaces cette hypothèse

Les résultats de notre l'étude ont confirmé cette hypothèse parce que nous avons détecter que Ilya une défaillance dans ces pratiques ainsi une mauvaise impression par les responsables de la formation sur le processus d'évaluation de la formation

H 02 : Il existe une prédisposition de la part les responsables de formation au sein l'entreprise pour mettre en place tout un system d'évaluation de la formation

Cette hypothèse est confirmée et cela se traduit par la volonté des responsables de la formation de mettre en place un système complet d'évaluation de la formation et leur capacité à utiliser des outils numériques tels que le questionnaire électronique.

Section 2 : Discussion

1. Présentation de guide de la mise en œuvre de système d'évaluation de la formation

Pour éliminer ces défis et obstacles et l'insuffisance qui complique le fonctionnement de processus d'évaluation de la formation actuelle et pour améliorer ces pratiques dans le système d'évaluation de la formation que l'entreprise va mettre en œuvre nous proposons un guide pour la mise en œuvre le system au sein l'entreprise Bel Algérie représente comme suivre ¹¹:

1.1 Les étapes pour la mise en œuvre de système d'évaluation de la formation

- **Etape 01 :** déterminer Les objectifs de l'évaluation assignés au système

Cette étape comprend la définition précise du "pourquoi" de l'évaluation. Pourquoi évaluer l'efficacité d'une formation ? Est-ce pour améliorer le contenu ? Pour mieux choisir votre prestataire de formation ? Répondre aux exigences des normes ISO ?

- **Les raisons sont nombreuses, j'en ai recensé dix qui reviennent fréquemment dans les réponses**

- Améliorer l'efficacité des formations organise ;
- Justifier le budget de formation
- Augmenter l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise

¹¹ Selon l'auteur Jonathan POTTIEZ, (2017) : l'évaluation de la formation

- Clarifier les responsabilités de chaque participant à la formation et Optimiser les achats de formation pour confirmer, féliciter ou changer de prestataires ;
- Renforce le rôle de la fonction formation dans la valorisation des compétences
- Respectez les exigences légales et réglementaires ;
- Valoriser les connaissances et/ou compétences acquises par les participants
- Digitalise les transmissions des données dans le system d'évaluation de la formation

NB 01 : il n'est pas nécessaire de tous les cibler. Pour moi, se concentrer sur les trois ou quatre objectifs principaux qui guident la construction du système me semble suffisant.

- **Etape 02** : Les niveaux d'évaluation retenus

Dans un deuxième temps, vous devrez déterminer le niveau d'évaluation du modèle Kirk Patrick qui répond le mieux à vos besoins en fonction des objectifs établis précédemment.

Ce travail de détermination du niveau d'évaluation approprié vous permettra également de vous assurer que les données que vous collectez sont les plus pertinentes.

- **Etape 03** : Les données d'évaluation à collecter pour chacun des niveaux définis précédemment

En général, voici ce que j'ai souvent observé :

- **Au niveau 1** (réponse), les commentaires des participants seront fréquemment recueillis.
- **Au niveau 2** (Apprentissage), nous évaluerons la réalisation des objectifs de formation par les participants par le biais d'une auto-évaluation.
- **Au niveau 3** (comportement) on peut utiliser les observations du participant, de préférence son manager.
- Enfin, au **niveau 4** (Résultats), les indicateurs de performance seront priorisés.

Etape 04 : Le plan de collecte des données

Pour chaque niveau d'évaluation, il s'agit ici de préciser le mode de collecte, le support de diffusion, l'échantillon cible, le moment voire la fréquence de l'évaluation, et enfin le responsable de la collecte des données.

Tableaux 20 : Le plan de collecte des données

Niveau d'évaluation	Méthode de collecte de données	Support de diffusion	Echantillon	Moment / fréquence	Responsable de collecte
Niveaux 1 : réaction	Questionnaire	En ligne	Tous les participants	24h après la formation	Charge de formation
Niveaux 2 apprentissage	test	Papier-crayon	Tous les apprenants	A la fin de la formation	Formateur
Niveaux 3 comportement	Observation + questionnaire	En ligne	Tous les managers	1.5 mois et 3 mois après la formation	Charge de la formation
Niveaux 4 résultats	Indicateur de la performance	En face à face	Principaux responsables opérationnelle	Avant et après la formation	Responsable de la formation

Source : élaboré par nous-mêmes

- **Etape 05** : Les outils et modèles d'évaluation à utiliser

Pour faciliter la mise en place de votre système d'évaluation de la formation, il est fortement recommandé de construire un ensemble d'outils et de modèles standards réutilisables dans la plupart de vos sessions de formation. Bien sûr, ceux-ci doivent être spécifiques à votre organisation.

N'acceptez jamais que nous communiquions avec vous comme les questionnaires utilisés par d'autres sociétés. Vos questionnaires peuvent être standardisés pour être utilisés et réutilisés dans la plupart de vos formations, mais ils doivent tenir compte de vos objectifs d'évaluation, de votre langue, de votre culture, etc.

Cela peut inclure les questionnaires suivants :

- Un questionnaire d'évaluation « sur place » qui permet aux participants de s'exprimer sur leurs réponses et leurs apprentissages (Niveaux 1 et 2).
- Un questionnaire qui permet au formateur de s'exprimer sur le déroulement du cours et de partager ses éventuelles suggestions de révision.
- Des questionnaires d'évaluation « à froid » permettent aux participants et/ou managers d'évaluer l'utilisation des connaissances acquises lors de la formation en milieu de travail.

NB 02 : Il faut optimiser les questionnaires de l'évaluation à chaud et à froid

- **Etape 06** : Le plan de mise en œuvre du système

L'évaluation de la formation doit être gérée comme un véritable programme, tout comme le programme de formation l'est logiquement.

Le plan doit détailler les étapes de mise en œuvre, le calendrier intermédiaire et les ressources nécessaires : temps, coût, personnel, équipement, logiciel, installation, etc. Certaines étapes sont incontournables.

L'identification des managers qui seront prêts à travailler avec vous sur des "formations d'accompagnement" pour les évaluations de niveau 3, et aux liens entre l'analyse des besoins et la définition des objectifs de formation, etc.

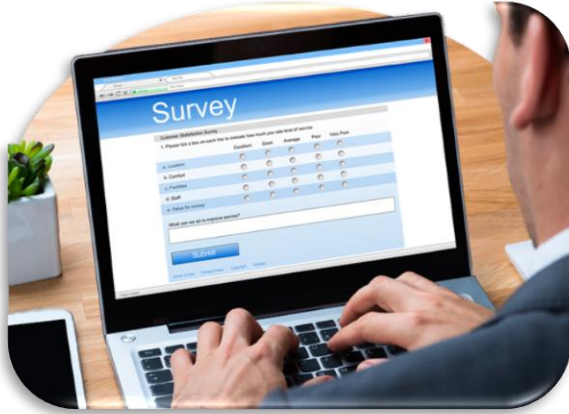
NB 03 : Il faut créer **une plateforme** ou un logiciel destiné à l'évaluation de la formation associée avec le réseau interne de l'entreprise utilisé par les responsables de la formation dans l'entreprise bel Algérie

1.2 Plateforme numérique/ logiciel pour l'évaluation de la formation

- Cette plateforme devrait comporter les éléments suivants :
 - L'intégration de Google Forms
 - L'intégration de Google Sheets dans l'option questionnaire de plateforme (pour avoir des résultats on Excel)
 - Ajouter une option pour créer des questionnaires spécialisés pour l'évaluation de la formation (dans cette option nous pouvons choisir un type de questionnaire pour l'évaluation à chaud et l'autre pour l'évaluation à froid)
 - Ajouter une option qui permet de traduire le questionnaire en Code QR
 - Les demandes de formation refusées
 - Les demandes de formation valides
 - Les formations planifiées
 - Liste de l'évaluation à chaud et à froid avec des statistiques sur les résultats

1.2.1 L'option de création des questionnaires dans la plateforme :

Étape 1 : création des questionnaires



Étape 2 : partager le questionnaire à travers trois méthodes

- 1er méthode **automatisez les envois via les emails**



NB 04 : De préférence d'utilise cette méthode dans l'évaluation a froid

- 2em méthode : **utilise le Code QR**



- 3em méthode : **via des tablâtes (évaluation sur place)**

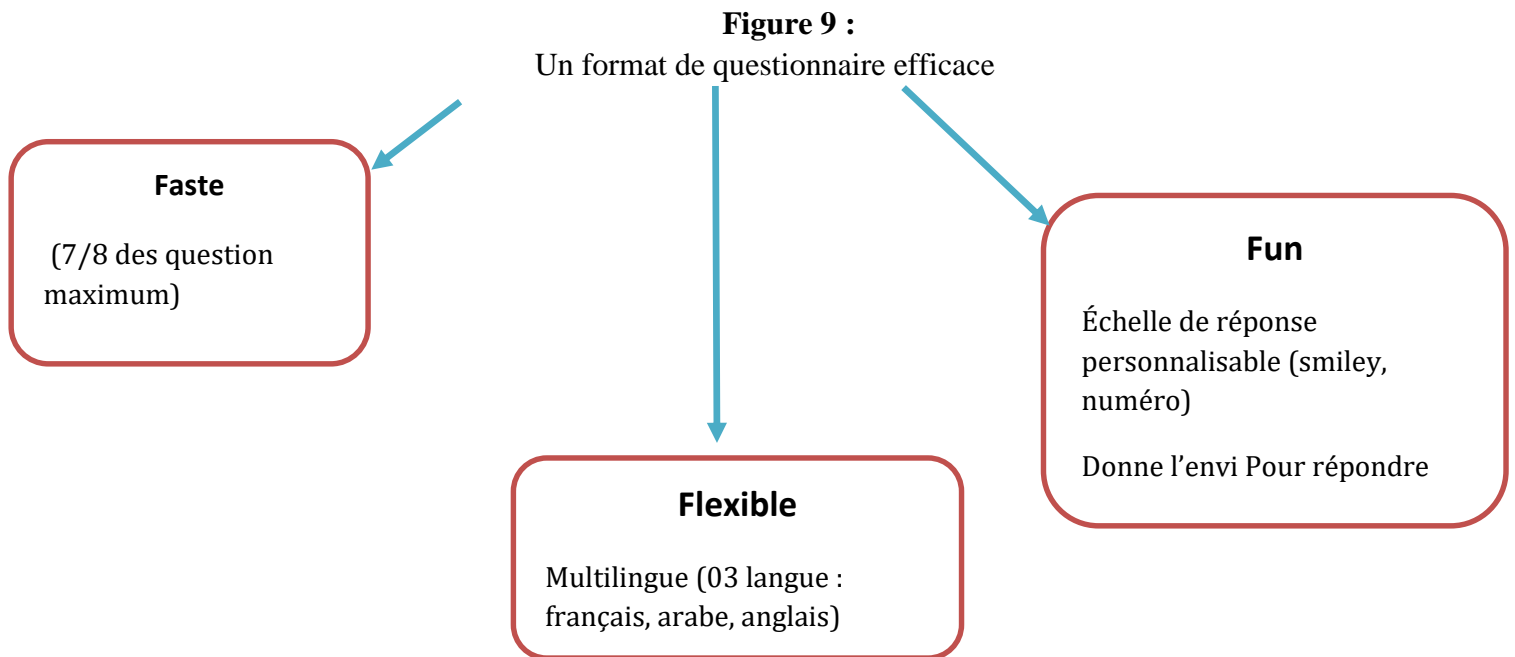


NB 05 : de préférence d'utilise les deux dernier dans l'évaluation a froid

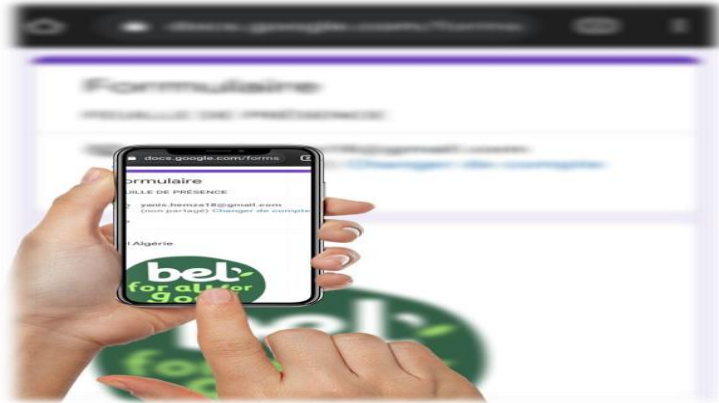
Étape 3 : collectez les résultats et analyse les résultats dans une plateforme spécialisée pour l'évaluation de la formation à partir des statistiques



1.3 Les principales caractéristiques qui doivent être caractérisées par les questionnaire



1.3.1 Le questionnaire d'évaluation « a chaude » (niveau 1) Stagiaire (les caractéristique) doit être :



1-en temps réel :

Le stagiaire reçoit le questionnaire des lors que la formation se termine

2-un seul verbatim :

Des minimums des question ferme et 1 seul question ouvert

3- ENGAGEANT

Le stagiaire doit citer au minimum une action qu'il compte mettre en place l'issue de la formation (retour efficace sur le niveau 1)

4- STIMULANT

À la fin du questionnaire, le stagiaire est redirigé vers un contenu de micro Learning personnalisé en fonction de son profil et du thème de formation. Et voilà un exemple

Fiche d'évaluation à chaud¹²

Nom et prénom :

Fonction :

Intitule de la formation

Date et lieux :

Veillez cocher le choix qui correspond à votre choix selon la grille ci-dessous :

1 Désapprouve fortement **2** Désapprouve **3** Approuve **4** Approuve fortement

Critères

Désapprouve
fortement



Désapprouve



Approuve



Approuve
fortement



**Commentaire
si nécessaire**

¹² http://www.industrierh.org/pdf/fp12-evaluation_de_la_formation.pdf

- 1 **Atteinte des objectifs de la formation**
- 2 **Possibilité d'application Professionnelle**
- 3 **Construction pédagogique**
- 4 **Moyens pédagogiques documentation - supports**
- 5 **Animation**
- 6 **Organisation matérielle**
- 7 **Echanges dans le groupe**
- 8 **Satisfaction des attentes Personnelles**

Quelle sont les points fort de cette formation ?

Source : élaborer par nous

1.3.2 Le questionnaire d'évaluation « à froid » (niveau 3) (les caractéristique) doit être :

1-Programmable

Les questionnaires doivent être envoyer x jours / mois après la fin de la formation

2-INTELLIGENTS

Les questions reprennent les objectifs préalablement définis par le chargé de formation et les actions citées par le stagiaire lors du questionnaire à chaud.

Et voilà un exemple :

Fiche d'évaluation à froid ¹³

Votre nom :

Service :

Formation suivie :

Date de la formation :

¹³ http://www.industrierh.org/pdf/fp12-evaluation_de_la_formation.pdf

1. Votre collaborateur avait-il besoin de suivre cette formation, pour acquérir de Nouvelles compétences ?

- Oui
- Non (reportez-vous directement à la question 3)
- Je ne sais pas

2. La formation choisie semblait-elle répondre à son besoin ?

- Oui parfaitement
- Oui partiellement
- Non
- Je ne sais pas

Si **oui** partiellement ou **non**, pourquoi ?

3. Qui était à l'initiative de cette formation ?

- Vous même
- Votre collaborateur
- Vous et votre collaborateur

4. Depuis la fin de sa formation, a-t-il pu mettre en pratique les connaissances Acquis lors de sa formation ?

- Oui partiellement
- Non

A quelle fréquence ?

- Régulièrement
- Occasionnellement

5. Si « oui partiellement » ou « non », à quoi cela est-il du ? (Plusieurs réponses sont Possibles, cochez-la (ou les) case(s) correspondante(s))

- L'opportunité ne s'est pas présentée
- Opportunité non encore présentée, mais il aurait dû
- La formation dispensée n'est pas adaptée à ses besoins
- Formation n'ayant pas lieu au bon moment (trop tôt ou trop tard)
- Le niveau de formation n'est pas adapté à votre propre niveau
- Le contenu de la formation n'est pas lié à sa tâche dans l'entreprise
- L'employé a changé de poste en même temps

Autres (à préciser) :

6. Selon vous, quels facteurs faciliteraient sa demande de formation ? (avec plus de temps de pratique, guidé par vous ou un collègue...)

7. A la fin de la formation, avez-vous mené des entretiens avec vos collaborateurs pour évaluer leurs apports en formation ?

- Oui
- Non

8. Remarques/observations du collaborateur :

Source : élaborer par nous

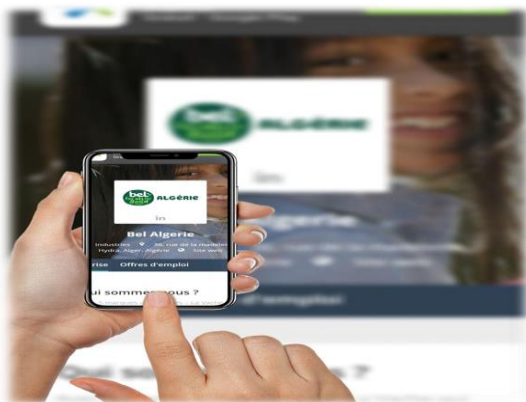
1.4 Personnalisation de la dernière page du questionnaire

Activez un nouveau levier d'engagement de vos apprenants en personnalisant la dernière page du questionnaire en fonction des réponses aux questions et du thème de la formation

- **Evènement Ex** : Communiquer sur un prochain événement / séminaire micro



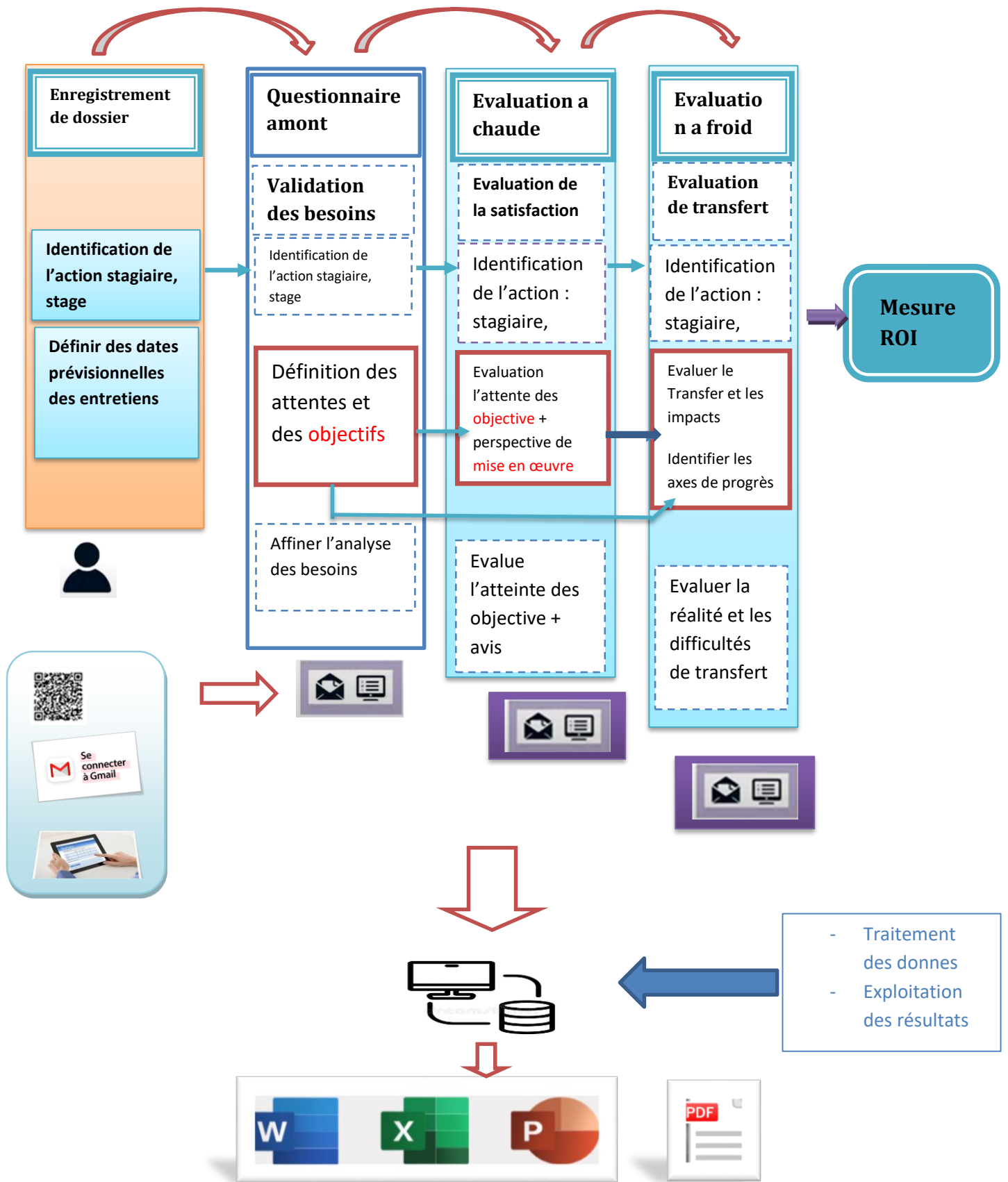
- **Recrutement** : Ex inciter les collaborateur a partager les offres de recrutement de l'entreprise Bel Algérie



- **Micro Learning** : ex : anecdote de culture générale ou contenu de micro-Learning en lien avec la formation
- **Des statistiques en temps réel sur les questionnaires**



Figure 10 : Le processus d'évaluation de la formation



Source : élaboré par nous même

2 Limite de l'étude

- Documentation d'évaluation inadéquate, qui fait toujours partie intégrante du processus de formation
- Les entreprises algériennes manquent de pratiques d'évaluation en raison de difficultés à comprendre plusieurs termes utilisés dans l'évaluation
- Manque de temps pour le stage

3 Recommandation

- Cree une plateforme ou un logiciel pour suivi l'évaluation de la formation
- 1 type de questionnaire (à chaude et à froid)
- D'utiliser des méthodes rigoureuses, dynamiques et participatives notamment s'il s'agit des formations managériales et comportementales.
- D'enrichir la boite à outils pour les responsables formations et qui intervient dans la démarche d'évaluation (avant-pendant et après la formation).
- D'assurer le suivi des résultats après la formation.
- 1 ans d'utilisation (avant bilan et évolution du system, les cas échéant)
- Limiter l'évaluation à froid (niveau 3) et l'intégration du manager aux formations les plus important
- L'utilisation des outils digitaux pour la transmission de questionnaire d'évaluation et pour récolter les donnes avec des statistiques.
- Limiter les questionne de l'évaluation à froid
- L'introduction de méthode ROI dans le system d'évaluation de la formation

Ces améliorations sont nécessaires pour accomplir les tâches de la démarche d'évaluation au sein de Bel Algérie notamment pour s'aligner aux standards internationaux et garantir la performance globale.



Conclusion

La formation est absolument nécessaire pour une entreprise et constitue un facteur décisif et une garantie pour le développement durable de l'entreprise. A cette fin, les pays et les entreprises doivent désormais consentir des investissements substantiels pour identifier, développer et gérer les compétences professionnelles des acteurs de la vie économique et sociale.

L'intérêt pour la formation est le levier pour développer les compétences nécessaires à tout déploiement stratégique. De ce fait, chaque amélioration opérationnelle est constatée et la formation apparaît comme un axe stratégique d'action de l'entreprise.

La question de l'évaluation de ce type de formation est donc très intéressante, et les entreprises tentent actuellement de connaître l'impact de la formation sur les stagiaires et l'organisation, et de mesurer le retour sur cet investissement afin d'en améliorer la performance.

L'étude menée au niveau de l'entreprise bel Algérie, montre l'importance de l'effort formation, en effet, elle a menée de vastes programmes de formation en vue de construire de nouvelles compétences adaptées à la nouvelle réalité économique du pays et faire ainsi face à la concurrence qui s'accroît au jour le jour

Les responsables de formation au sein l'entreprise bel Algérie donne une grande importance à la formation. Cela se reflète dans les efforts pour améliorer le processus d'évaluation à travers la mise en œuvre le système d'évaluation des formations

La formation devient alors, un enjeu managérial de premier ordre, et puisque l'évaluation fait partie intégrante de la formation, elle est devenue aujourd'hui une indispensable pour apprécier, en fonction des objectifs fixés, le retour sur investissement des formations réalisées

De toute évidence, l'évaluation de l'efficacité des actions de formation est indispensable pour en garantir la rentabilité, il est particulièrement important de montrer l'impact positif de l'investissement formation

L'analyse précédente démontre le manque comblé au niveau des pratiques de la démarche d'évaluation, une complexité de procès, un manque des outils digitale

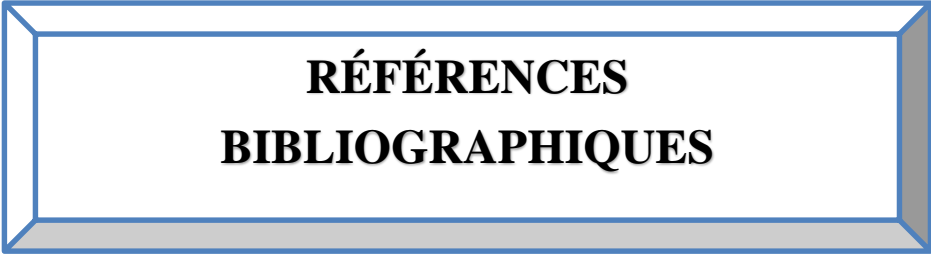
La démarche d'évaluation est devenue une condition qui permet de mesurer l'impact réel de la formation en dépit de son application partielle (elle se limite sur les réactions et les

apprentissages). Et pour que cette condition soit remplie, il doit mis à la disposition des managers un outil informatique efficace pour renforcer l'application de la démarche

À cet égard, il est utile pour toutes les entreprises, d'inciter à élargir les pratiques d'évaluation de la formation vers la performance, en tenant compte les différents facteurs qui influencent l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Il est important ainsi de, garantir le suivi de toutes les actions de formation et de tirer les résultats et les mettent en interaction avec tous les services d'entreprise pour assurer une évaluation correcte, fiable et pertinente.

Enfin, cette étude nous a été très utile car elle nous a permis de bénéficier de nos connaissances théoriques pour proposer des solutions pour l'entreprise étudiée et d'augmenter l'expérience terrain, notamment dans le domaine de la formation.



**RÉFÉRENCES
BIBLIOGRAPHIQUES**

OUVRAGES

- 1- BESSYER, et autre, gérer les ressources humaines concepts et outils, ED d'organisation, paris, 1988
- 2- S.L. DOLAN, T.SABA, S.E.JACCKSON, R.SCHULLER,(1997) La Gestion des Ressources Humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles, Ed d'Organisation,
- 3- SID Ahmed Benraouane,(2010) le management des ressources humaines, Etude des concepts
- 4- LOUP, Jean, gestion sociale,Edtion d'organisation
- 5- CITEAU Jean pierre, gestion des ressource humaine, 4ème éditions Armand colin, paris2002
- 6- CADIN et autres, la Gestion DES RESSOURCES HUMAINES, 4e Edition, dunod 2012
- 7- Pascal Moulette , Olivier Roques, la Gestion des Ressources Humaines , 2em Edition dunod 2014
- 8- Michelle Gillet , Patrick Gillet, le system d'information des ressources humain, Dunod, Paris 2010
- 9- ARDOUN, Thierry, ingénierie de formation pour l'entreprise, 2ème éditions,dunod, paris,2006
- 10- Soyer, Jacques, fonction formation, Edtions d'organisations, 2ème éditions 2003, paris
- 11- J.M.Peretti, « Ressources humaines et gestion des personnes », 6ème édition, édition Vuibert. France 200
- 12- Jonathan POTTIEZ, préface d'Alain MEIGNANT (2017) : l'évaluation de la formation
- 13- Lauzier ,p.r.(2013).la gestion de formation et développement des ressources humain (Ed 2eme).Québec : presse de l'université de Québec
- 14- Gosselin, M. (2005). Le rendement de la formation de la main-d'œuvre en entreprise : une recension des écrits, document réalisé dans le cadre du programme PSRA du Fonds national de formation de la main-d'œuvre, Québec
- 15- Jérôme Wargnier (2012), Évaluer et démontrer la valeur de la formation

Loi :

- 16- Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail

Mémoire Magister :

- 17- M.F.Malika, c.Bouchama,mémoire Magister en science commerciales, option management des ressource humaines ,l'impact de la formation sur le développement de l'entreprise ,2006

Site web :

- 18- <https://www.groupe-bel.com/fr>



ANNEXES

ANNEXE A – GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien

(Destine aux salarie de département RH et les autre département)

L'accompagnement de la mise en œuvre d'un système d'évaluation de la formation

Présentation personnelle :

Je suis el Hemza MEKKAOUI, étudiant en Master spécialité management des ressources Humaines des projets au sein de l'école nationale supérieure de management Pôle universitaire Kolea - Tipaza.

L'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche scientifique élaborée dans le cadre d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention de Master en management des ressources humaines

Cette recherche porte essentiellement sur la mise en œuvre d'un système d'évaluation de la formation, en souhaitant avoir des réponses afin de connaitre la défaillance dans les pratiques d'évaluation de la formation actuelle au sein l'entreprise et propose des solution dans un guide pour la mise en œuvre de système d'évaluation de la formation afin d'améliorer le processus d'évaluation ainsi pour d'enrichir notre recherche scientifique, d'une part et essayer d'aider l'entreprise à mettre en place une système d'évaluation des formations.

Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel et anonyme.

➤ **Thème 01 : présentation de groupe Bel Algérie**

L'entreprise Bel Algérie, la direction générale, votre département

- Pouvez- vous nous présenter brièvement l'entreprise bel Algérie (sa mission, sa vision.) ?

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

- Pourriez-vous, s'il vous plaît, nous parler des responsabilités les plus importantes du directeur des ressources humaines

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

Thème 02 : les type formation au sein l'entreprise BEL Algérie

- Pouvez-vous nous parler des types de formation dans l'entreprise ?

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

- Et qu'en est-il dès Les acteurs de formation ?

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

➤ **Thème 03 : les pratique d'évaluation de la formation au sein l'entreprise Bel Algérie**

- Selon vous, quelles sont les raisons de l'évaluation et quel est le modèle appliqué dans l'entreprise ?

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

- Qui a évalué et avec quelles méthodes ?

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

- et pour les outils utilisés dans l'évaluation ?

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

- Pouvez-vous nous parler sur les difficultés les plus importantes auxquelles vous faites face dans le processus d'évaluation à chaud et froid ?

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

- Et que pensez-vous sur les pratiques d'évaluation actuelles ?

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

➤ **Thème 04 : Le système d'évaluation de la formation**

- Selon vous quels sont les aspects les plus importants à améliorer dans le processus d'évaluation de la formation

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

- Et concernant les objectifs de l'évaluation assignés au ce système ?

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

- Et quelle est la méthode la plus efficace et la plus compatible pour le premier et le deuxième niveau (réactions, apprentissage) dans le processus d'évaluation de la formation ?

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

- Et pour le niveaux 3 ?

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

Nous voulons connaître votre opinion sur la méthode la plus efficace selon vous pour la transmission d'un questionnaire d'évaluation à chaud et à froid dans ce système ? et pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

ANNEXE B : les fiche d'évaluation à chaud et à froid



Evaluation à chaud - Français -

Nom & Prénom:

Fonction:

Intitulé de la formation :

Date & lieu :

Veillez cocher la croix qui correspond à votre choix selon la grille ci-dessous:

1- Désapprouvé Fortement 2- Désapprouvé 3- Approuvé 4- Approuvé fortement

Questions		Appréciations			
		1	2	3	4
Contenu					
1	Adéquation du contenu de la formation à votre fonction et vos préoccupations actuelles				
2	Acquisition des compétences que vous recherchez à travers cette formation				
3	Les objectifs de la formation ont été atteints				
Pédagogique / animation					
4	La répartition entre théorie et pratique était adaptée				
5	La qualité de l'animation a facilité l'acquisition des connaissances				
6	Qualité des supports pédagogiques				
Logistique / organisation					
7	Les conditions matérielles (lieu, horaires) étaient adaptées à la formation				
Transfert des apprentissages et utilisation des acquis					
8	Estimez vous pouvoir mettre en œuvre dans votre contexte professionnel les connaissances acquises au cours de cette formation?				
Satisfaction globale					
9	Note générale attribuée à la formation				
Questions Ouvertes					
10	Quels sont les points forts de cette formation ?				
11	Quels sont les points d'amélioration de cette formation ?				
12	Quelles autres formations jugez-vous utiles pour vous?				
13	Commentaires libres				



Kolea le 20/05/2022

FORMULAIRE D'EVALUATION A FROID

La formation est un investissement important pour notre entreprise

Nous vous remercions de renseigner ce questionnaire au cours de l'entretien de suivi avec votre collaborateur

Les données que nous pourrons ainsi recueillir viendront alimenter nos indicateurs de Formation.

Merci de votre collaboration.

Nom et prénom du stagiaire :
Nom et prénom du N+1 :
Intitulé de la formation : BEST/LES 5S
Prestataire de formation et nom du formateur :
Date de réalisation de la formation :

Rappel des objectifs opérationnels	Connaissances/compétences acquises pendant la formation et visant l'atteinte du ou des objectifs opérationnels
<p>A l’issue de cette formation les collaborateurs qui ont participé aux cours seront capable de :</p> <ul style="list-style-type: none">• Participer activement à des chantier 5S & Visuel Management au niveau de son poste de travail• Respecter le maintien 5S dans leurs postes de travail et dans les ateliers• Minimiser les 07 types de gaspillages dans l’usine	<p>A l’issue de cette formation les collaborateurs qui ont participé aux cours seront en mesure de :</p> <ul style="list-style-type: none">• Connaître les étapes d’un chantier 5S• Savoir organiser son poste de travail• Connaître : les Standard – les OPL – les Affichages• Détecter les 07 types de gaspillage dans son poste de travail/Atelier

PLAN DE SUIVI DE LA FORMATION

Rubriques	Détails	Observations
Objectifs opérationnels		
Indicateurs définis		
Actions professionnelles réalisées à l'issue de la formation		
Date/périodes de réalisation de ces actions		
Moyens nécessaires mis en œuvre pour l'atteinte de l'objectif		
Résultats obtenus : > Quantitatifs > Qualitatifs		
Commentaires personnels		



ÉVALUATION GENERALE DES EFFETS DE LA FORMATION

	4*	3*	2*		Commentaires
<p>Applicabilité opérationnelle A-t-il pu appliquer les connaissances/compétences acquises lors de la formation ?</p> <p>Pensez-vous que, finalement, le ou les objectifs opérationnels définis avant la formation correspondaient bien aux besoins de votre collaborateur ?</p> <p>Diriez-vous que la formation lui a permis de développer son niveau de compétences ?</p> <p>Autres ?</p>					
<p>Efficacité à court terme pour l'équipe</p> <p>Si l'objectif de la formation était, entre autres, de contribuer à un développement des compétences de l'équipe, pensez-vous que la formation a atteint cet objectif ?</p>					
<p>Autres</p>					
<p>4=très satisfaisant—3= satisfaisant— 2=moyennement satisfaisant — 1=as satisfaisant</p>					

- Pensez-vous qu'une formation complémentaire est nécessaire à l'atteinte finale du ou des objectifs opérationnels ?

Oui Non

Si oui, pourquoi ?.....

- Sur quels indicateurs pourrez-vous baser la vérification de l'atteinte des objectifs opérationnels ?

Date de remplissage du questionnaire :

Visa du collaborateur stagiaire :

Visa du responsable :

Ce questionnaire est à retourner au Service Formation

ANNEXE C : la procédure formation




Du sourire à partager

PROCEDURE

Algérie

« Procédure Formation »

« Ressources Humaines »

VERSION DU DOCUMENT : V2		Codification du document 10319/DG/DRH/2018		Dernière mise à jour : 15/08/2018	
Rédacteur : Yasmine KAHLA	Vérificateur 1: Messaouda BELKAHLA	Vérificateur 2 (optionnel)		Approbateur : Messaouda BELKAHLA	
Fonction Coordinatrice Formation et Gestion de carrières	Fonction Directrice des Ressources Humaines DRH Messaouda BELKAHLA			Fonction Directrice des Ressources Humaines DRH Messaouda BELKAHLA	
Date 15/08/2018	Date 15/08/2018	Date		Date 15/08/2018	
USAGE INTERNE					
LES INFORMATIONS CONTENUES DANS CE DOCUMENT SONT LA PROPRIETE EXCLUSIVE DE LA SPA FROMAGERIE BEL ALGERIE TOUTE REPRODUCTION DU PRESENT DOCUMENT EST INTERDITE SANS AUTORISATION PREALABLE DU GROUPE					

I. PRESENTATION GENERALE :

Cette procédure décrit la gestion de la formation des collaborateurs de Bel Algérie.

Le but de cette organisation est de permettre aux collaborateurs de s'approprier les contenus théoriques des formations et de les rendre opérationnels dans leur travail en utilisant leurs connaissances et compétences professionnelles.

La révision de la procédure inclue les modifications suivantes :

- Introduction de l'outil Smile
- Modification des annexes

A. PREAMBULE - OBJET DE LA PROCEDURE

Cette procédure décrit le processus de gestion de formation des collaborateurs de Bel Algérie, elle présente les étapes à suivre, cette opération concerne tous les collaborateurs de Bel Algérie

Cette procédure traite successivement :

- Le recensement d'un besoin de formation,
- La préparation de la formation,
- Le déroulement de la formation.

Cette procédure ne traite pas les aspects logistiques liés à l'organisation de la formation qui pourront varier selon la nature de la formation à mener.

B. PRINCIPES ET DEFINITIONS

La formation consiste en la transmission des connaissances théoriques, techniques, pratiques et fonctionnelles aux collaborateurs de Bel Algérie par des formateurs internes et par des prestataires externes pour développer les compétences des collaborateurs, favoriser leur professionnalisme et assurer l'efficacité de leurs pratiques professionnelles, dans le cadre des orientations stratégiques de Bel Algérie

C. TYPES DE FORMATION :

Bel Algérie assure à ses collaborateurs des formations en interne comme en externe. Elles se présentent ainsi :

La formation continue,

Représente toute action de formation dont les collaborateurs Bel Algérie bénéficient, que ce soit dans les locaux de Bel Algérie ou à l'extérieur, qu'elle soit dispensée par des formateurs internes ou externes,

La formation diplômante,

Représente les cursus de formation dispensés par des écoles et/ou des institutions de formation agréés par les autorités compétentes, et sanctionnés par des diplômes,

La formation en e-learning,

Représente toute formation que le collaborateur suit en ligne, sur son poste de travail, en accédant à l'outil Be-Learning sur Intra'Bel.

II- PROCESSUS DE TRAITEMENT :

A. SYNTHÈSE DES PRINCIPALES ÉTAPES DU PROCESSUS

	<u>Acteurs</u>	<u>Quoi & Comment</u>	<u>Échéance</u>
Formations internes et Externes	RH Formation	Envoi de la note d'orientation stratégique aux membres du CODIR et aux managers Senior	Septembre N-1
	Collaborateurs N+1 avec Collaborateurs	Mise à jour des PDI sur Smile	15 Septembre N-1
	RH Formation & DRH	Entretien de développement et validation des actions de formation	25 Septembre N-1
	RH Formation	Consolidation du plan de formation & Validation	Octobre N-1
	N+1	Feedback aux managers Feedback aux collaborateurs & mise à jour des PDI sur Smile	Octobre N-1 Octobre N-1
Formations sur poste	Manager	Aviser le Service RH de la mise en formation de l'employé	
	Manager	Valider et transmettre au service RH la fiche d'évaluation	J-15
	RH Admin	Confirmation de l'employé au poste	J-15

B. DESCRIPTION DÉTAILLÉE DU PROCESSUS

B.1 RECENSEMENT D'UN BESOIN DE FORMATION :

Les besoins en formation sont recensés principalement en trois moments clés, au travers des entretiens individuels et ou collectifs entre la hiérarchie et les collaborateurs,

Ces trois moments sont :

Lors des entretiens annuels pour fixation des objectifs et évaluation des résultats, pour les Cadre et AM,

Lors des passages d'échelon pour les Employés,

Lors des évaluations à froid des actions de formations.

Le besoin de formation peut être décelé soit par le responsable hiérarchique directe soit par un membre du CODIR, comme il peut être exprimé par le collaborateur lui-même,

Pour les Cadres et AM : les Plans de développement Individuels doivent être renseignés par les collaborateurs sur Smile, en mentionnant les compétences à développer et les actions de formation souhaitées, Les managers effectuent des entretiens avec leurs N-1 pour validation et priorisation des actions de formations.

Pour les Employés : le recueil des besoins de formations se fait sur la base des matrices de compétence, et des écarts constatés sur ces dernières, et les actions de formations nécessaires sont priorisées et transmises par les responsables hiérarchiques, au département Formation Via Outlook en respectant les mêmes échéances mentionnées sur la synthèse ci-dessus.

B.2 ANALYSE DES BESOINS RECENSES ET ELABORATION DU PLAN DE FORMATION :

Le responsable de formation, étudie et analyse les demandes de formations extraites de Smile pour les cadres et AM et reçues par mail pour les employés, l'objectif étant de clarifier les enjeux de la formation, de confirmer la nécessité de maintenir l'action de formation nécessaire au développement des compétences du collaborateur,

Il retient les besoins prioritaires et élabore le plan de formation, le projet englobe les différents besoins de formations identifiés par Département ainsi qu'une estimation du budget de formation,

La DRH adresse le plan de formation au comité de participation aux œuvres sociales, pour avis consultatif.

Après consultation du plan de formation par le comité de participation aux œuvres sociales, et validation par le CODIR et la Direction générale, le département Formation finalise ce dernier et procède à la planification des sessions de formations pour l'année suivante.

Pour certaines formations dans le cadre de besoins spécifiques, un cahier de charge est établi par la formation -en collaboration avec la structure concernée- avant lancement de l'action de formation.

B.3 PREPARATION ET DEROULEMENT DE LA FORMATION :

Préalable

Les actions de préparation de la formation (conception de supports, documentation ou manuel et leur validation, inscription et réservation de la salle lorsqu'il s'agit d'une formation interne) sont un préalable à la validation de la demande de formation par le Responsable Formation.

Conception des supports (documentation, manuels...) de formation

Le formateur chargé de la conception du support de formation doit le soumettre au Responsable Formation pour contrôle et approbation.

Validation des supports de formation

Le Responsable Formation examine conjointement avec le formateur le contenu du support de formation. S'il est jugé adapté et répond aux objectifs de la formation, il le valide.

Organisation et animation de la formation

La Formation prend en charge le déroulement de la formation en réservant une salle dans les sites de Bel Algérie et en mettant à la disposition du formateur et des collaborateurs les moyens pédagogiques et logistiques pour en garantir la réussite.

DEROULEMENT DE LA FORMATION

Organisation et animation de la formation

Le département formation organise la formation animée par les formateurs, il réserve la salle de formation et envoie l'invitation aux stagiaires 10 jours avant la date de début de la formation.

Evaluation de la formation

A l'issue de chaque formation, la session et le formateur sont évalués sur la base d'une fiche d'évaluation à chaud (voir annexe) complétée par les collaborateurs participant à la formation.

Une évaluation à froid est effectuée 3 mois après la formation, elle est envoyée au manager par le département formation et doit être renseigné par ce dernier et retourné au département émetteur.

Suivi de la formation

Afin de disposer d'un suivi des formations, le formateur doit faire remonter à la Formation la fiche de présence de chaque session organisée (voir annexe), après l'avoir complétée.

B.4 CLASSER ET ARCHIVER LES DOCUMENTS :

Les mails échangés entre les acteurs concernés par la formation, la documentation ou manuels de formation et la feuille de présences ainsi que les fiches d'évaluation issues de l'évaluation de la formation doivent être classés et archivés par thème de formation et par année.

III. AUTRES FORMES DE FORMATION :

A. Formation non planifiée externe

Lorsque l'action de formation n'a pas été prévue dans le plan de formation ou dans le cas d'un séminaire ponctuel non programmé à l'avance, l'action de formation peut être réalisée en validant au préalable le besoin apparu par la Direction générale et la DRH

B. Formation longue ou diplômante

Lorsque l'action de formation est diplômante ou longue et qu'elle dépasse un montant globale de 400.000,00 DA incluant les frais pédagogiques et logistiques, un contrat de fidélité doit être signé par le collaborateur bénéficiaire de la formation, le contrat de fidélité durera deux ans et prendre effet à partir de la date de la fin de la formation.

Dans le cas où le collaborateur bénéficiaire de la formation longue ou diplômante, quitte Bel Algérie dans les délais inférieurs à deux ans après la fin de sa formation, sans rembourser le montant de sa formation, la société se réserve le droit d'engager des poursuites judiciaires contre le collaborateur formé afin d'obtenir l'intégralité des dépenses de formation engagées depuis le début jusqu'à la fin de sa formation

C. La formation sur poste de travail

Des formations sur poste de travail permettent aux collaborateurs d'acquérir des compétences en situation de travail, elle permet d'accompagner une mobilité vers un autre poste, la durée de la mise en formation varie de 3 à 6 mois, selon le poste.

Le responsable hiérarchique concerné, informe par mail le département formation en précisant :

- La nature du besoin et la forme de la qualification
- Le nom du bénéficiaire et du mentor
- Les compétences à acquérir et la durée prévue

Au terme de la formation, le responsable doit systématiquement transmettre au Département formation, ses appréciations par mail en se basant sur la matrice d'évaluation des compétences, et cela dans un délai de 15 jours avant la fin de la durée de la mise en formation, la matrice de compétences est validée par le responsable hiérarchique et le N+1.

La présente procédure est en vigueur à compter de la date de validation mentionnée sur la page 1 du présent document.

IV- ANNEXES

ANNEXE 1 : FORMULAIRE D'EVALUATION A CHAUD

ANNEXE 2 : FEUILLE DE PRESENCE

ANNEXE 3 : FORMULAIRE D'EVALUATION A FROID

Annexe D : guide de la mise en œuvre de system d'évaluation de la formation

2022

Guide pour la mise en œuvre de système d'évaluation des formations

Cas pratique « L'usine Bel Algérie »



Elabore par
Hemza Mekkaoui

Pour éliminer ces défis et obstacles et l'insuffisance qui complique le fonctionnement de processus d'évaluation de la formation actuelle et pour améliorer ces pratiques dans le système d'évaluation de la formation que l'Entreprise va mettre en œuvre nous proposons **un guide** pour la mise en œuvre le system d'évaluation de la formation au sein l'usine Bel Algérie représente comme suivre :

Les étapes pour la mise en œuvre de système d'évaluation de la formation

Etape 01 : déterminer Les objectifs de l'évaluation assignés au système

Cette étape comprend la définition précise du "pourquoi" de l'évaluation. Pourquoi évaluer l'efficacité d'une formation ? Est-ce pour améliorer le contenu ? Pour mieux choisir votre prestataire de formation ? Répondre aux exigences des normes ISO ?

Les raisons sont nombreuses, j'en ai recensé dix qui reviennent fréquemment dans les réponses Améliorer l'efficacité des formations, **présentes et à venir** ;

- Améliorer l'efficacité des formations organise ;
- Justifier le budget de formation
- Augmenter l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise
- Clarifier les responsabilités de chaque participant à la formation et Optimiser les achats de formation pour confirmer, féliciter ou changer de prestataires ;
- Renforce le rôle de la fonction formation dans la valorisation des compétences
- Respectez les exigences légales et réglementaires ;
- Valoriser les connaissances et/ou compétences acquises par les participants
- Digitalise les transmissions des données dans le system d'évaluation de la formation

NB 01 : : il n'est pas nécessaire de tous les cibler. Pour moi, se concentrer sur les trois ou quatre objectifs principaux qui guident la construction du système me semble suffisant.

Etape 02 : Les niveaux d'évaluation retenus

Dans un deuxième temps, vous devrez déterminer le niveau d'évaluation du modèle Kirk Patrick qui répond le mieux à vos besoins en fonction des objectifs établis précédemment. Ce travail de détermination du niveau d'évaluation approprié vous permettra également de vous assurer que les données que vous collectez sont les plus pertinentes.

Etape 03 : Les données d'évaluation à collecter pour chacun des niveaux définis précédemment

En général, voici ce que j'ai souvent observé :

- **Au niveau 1** (réponse), les commentaires des participants seront fréquemment recueillis.
- **Au niveau 2** (Apprentissage), nous évaluerons la réalisation des objectifs de formation par les participants par le biais d'une auto-évaluation.
- **Au niveau 3** (comportement) on peut utiliser les observations du participant, de préférence son manager.
- Enfin, **au niveau 4** (Résultats), les indicateurs de performance seront priorités.

Etape 04 : Le plan de collecte des données

Pour chaque niveau d'évaluation, il s'agit ici de préciser le mode de collecte, le support de diffusion, l'échantillon cible, le moment voire la fréquence de l'évaluation, et enfin le responsable de la collecte des données.

Niveau d'évaluation	Méthode de collecte de données	Support de diffusion	Echantillon	Moment / fréquence	Responsable de collecte
Niveaux 1 : réaction	Questionnaire	En ligne	Tous les participants	24h après la formation	Charge de formation
Niveaux 2 apprentissage	test	Papier-crayon	Tous les apprenants	A la fin de la formation	formateur
Niveaux 3 comportement	Observation + questionnaire	En ligne	Tous les managers	1.5 mois et 3 mois après la formation	Charge de la formation
Niveaux 4 résultats	Indicateur de la performance	En face à face	Principaux responsables opérationnelle	Avant et après la formation	Responsable de la formation

Source : élabore par nous-mêmes

Etape 5 : Les outils et modèles d'évaluation à utiliser

Pour faciliter la mise en place de votre système d'évaluation de la formation, il est fortement recommandé de construire un ensemble d'outils et de modèles standards réutilisables dans la plupart de vos sessions de formation. Bien sûr, ceux-ci doivent être spécifiques à votre organisation.

N'acceptez jamais que nous communiquions avec vous comme les questionnaires utilisés par d'autres sociétés. Vos questionnaires peuvent être standardisés pour être utilisés et réutilisés dans la plupart de vos formations, mais ils doivent tenir compte de vos objectifs d'évaluation, de votre langue, de votre culture, etc.

Cela peut inclure les questionnaires suivants :

- Un questionnaire d'évaluation « sur place » qui permet aux participants de s'exprimer sur leurs réponses et leurs apprentissages (Niveaux 1 et 2).
- Un questionnaire qui permet au formateur de s'exprimer sur le déroulement du cours et de partager ses éventuelles suggestions de révision.
- Des questionnaires d'évaluation « à froid » permettent aux participants et/ou managers d'évaluer l'utilisation des connaissances acquises lors de la formation en milieu de travail.

NB 02 : Il faut optimiser les questionnaires de l'évaluation à chaud et à froid

Etape 6 : sur Le plan de mise en œuvre du système

L'évaluation de la formation doit être gérée comme un véritable programme, tout comme le programme de formation l'est logiquement.

Le plan doit détailler les étapes de mise en œuvre, **le calendrier intermédiaire** et les ressources nécessaires : **temps, coût, personnel, équipement, logiciel, installation**, etc. Certaines étapes sont incontournables.

Je réfléchis notamment aux premières communications internes du projet, à l'identification des managers qui seront prêts à travailler avec vous sur des "formations d'accompagnement" pour les évaluations de niveau 3, et aux liens entre l'analyse des besoins et la définition des objectifs de formation, etc.

NB 03 : Il faut créer **une plateforme** ou un logiciel destiné à l'évaluation de la formation associée avec le réseau interne de l'entreprise utilisé par les responsables de la formation dans l'usine bel Algérie

Plateforme numérique/ logiciel pour l'évaluation de la formation

🚩 Cette plateforme devrait comporter les éléments suivants :

- L'intégration de Google forme

-
- L'intégration de Google Sheets dans l'option questionnaire de plateforme (pour avoir des résultats on Excel)
 - Ajouter une option pour crée des questionnaires propres pour la plateforme spécialisée pour l'évaluation de la formation (dans cette option nous pouvons choisir un type de questionnaire pour l'évaluation a chaude et l'autre pour l'évaluation a froid)
 - Ajouter une option qui permet de traduire le questionnaire en Code QR
 - Les demande formation refuse
 - Les demande de formation valide
 - La formation planifie
 - L'évaluation a chaude et à froid avec des statistiques sur les résultats

1- L'option de création des questionnaires dans la plateforme :

Étape 1 : création des questionnaires



Étape 2 : partager le questionnaire à travers trois méthode

- 1er méthode **automatisez les envois via les emails**



NB 04 : De préférence d'utilise cette méthode dans l'évaluation a froid

- 2em méthode : **utilise le Code QR**

-
- 2em méthode : utilise le Code QR



- 3em méthode : via des tablettes (évaluation sur place)

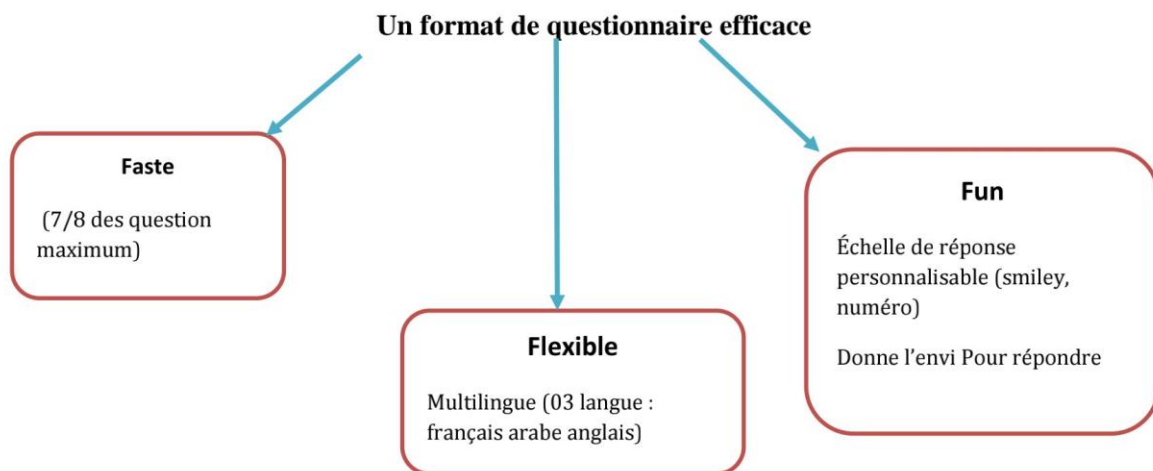


NB 05 : de préférence d'utilise les deux dernier dans l'évaluation a froid

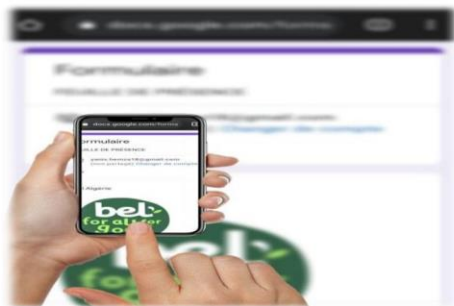
Étape 3 : collectez les résultats et analyse les résultats dans une plateforme spécialisée pour l'évaluation de la formation à partir des statistiques



2- Les principales caractéristiques qui doivent être caractérisées par les questionnaire



2-1 Le questionnaire d'évaluation « a chaude » (niveau 1) Stagiaire (les caractéristique) doit être :



1-en temps réel :

Le stagiaire reçoit le questionnaire des lors que la formation se termine

2-un seul verbatim :

Des minimums des question ferme et 1 seul question ouvert

3- ENGAGEANT

Le stagiaire doit citer au minimum une action qu'il compte mettre en place l'issue de la formation (retour efficace sur le niveau 1)

4- STIMULANT

À la fin du questionnaire, le stagiaire est redirigé vers un contenu de micro Learning personnalisé en fonction de son profil et du thème de formation.

Fiche d'évaluation à chaud

Nom et prénom :

Fonction :

Intitulé de la formation

Date et lieux :

Veillez cocher le choix qui correspond à votre choix selon la grille ci-dessous :

1 désapprouve fortement **2** désapprouve **3** approuve **4** approuve fortement

	Critères	Désapprouve fortement 	Désapprouve 	Approuve 	Approuve fortement 	Commentaire si nécessaire
1	Atteinte des objectifs de la formation					
2	Possibilité d'application Professionnelle					
3	Construction pédagogique					
4	Moyens pédagogiques documentation - supports					
5	Animation					
6	Organisation matérielle					
7	Echanges dans le groupe					
8	Satisfaction des attentes Personnelles					

Quelle sont les points fort de cette formation ?

2-2 Le questionnaire d'évaluation « à froid » (niveau 3) (les caractéristique) doit être :

1-Programmable

Les questionnaires peuvent être envoyer x jours / mois après la fin de la formation

2-INTELLIGENTS

Les questions reprennent les objectifs préalablement définis par le chargé de formation et les actions citées par le stagiaire lors du questionnaire à chaud.

Fiche d'évaluation à froid

Votre nom :

Service :

Formation suivie :

Date de la formation :

1. Votre collaborateur avait-il besoin de suivre cette formation, pour acquérir de
Nouvelles compétences ?

- Oui
- Non (reportez-vous directement à la question 3)
- Je ne sais pas

2. La formation choisie semblait-elle répondre à son besoin ?

- Oui parfaitement
- Oui partiellement
- Non
- Je ne sais pas

Si **oui** partiellement ou **non**, pourquoi ?

3. Qui était à l'initiative de cette formation ?

- Vous même
- Votre collaborateur
- Vous et votre collaborateur

4. Depuis la fin de sa formation, a-t-il pu mettre en pratique les connaissances Acquises lors
de sa formation ?

- Oui partiellement
- Non

A quelle fréquence ?

- Régulièrement
- Occasionnellement

5. Si « oui partiellement » ou « non », à quoi cela est-il du ? (Plusieurs réponses sont Possibles, cochez-la (ou les) case(s) correspondante(s))

- L'opportunité ne s'est pas présentée
- L'opportunité ne s'est pas encore présentée, mais il devrait en avoir L'occasion
- La formation dispensée n'était pas adaptée à ses besoins
- La formation n'a pas eu lieu au bon moment (trop tôt ou trop tard)
- Le niveau de formation n'était pas adapté à son propre niveau
- Les points abordés en formation n'ont pas de lien avec ses missions dans L'entreprise
- Le collaborateur a changé de fonction entre temps
- Autres (à préciser) :

6. Selon vous, qu'est-ce qui pourrait favoriser la mise en pratique de sa formation ? (Disposer plus de temps de mise en pratique, être guidé par vous ou un collègue...)

7. A l'issue de sa formation, avez-vous eu un entretien avec votre collaborateur Pour faire le point sur l'apport de sa formation ?

- Oui
- Non

8. Remarques/observations du collaborateur :

3-3 Personnalisation de la dernière page du questionnaire

Activez un nouveau levier d'engagement de vos apprenants en personnalisant la dernière page du questionnaire en fonction des réponses aux questions et du thème de la formation

Evènement Ex : Communiquer sur un prochain événement / séminaire micro



Recrutement : Ex inciter les collaborateur a partager les offres de recrutement de l'entreprise Bel Algérie

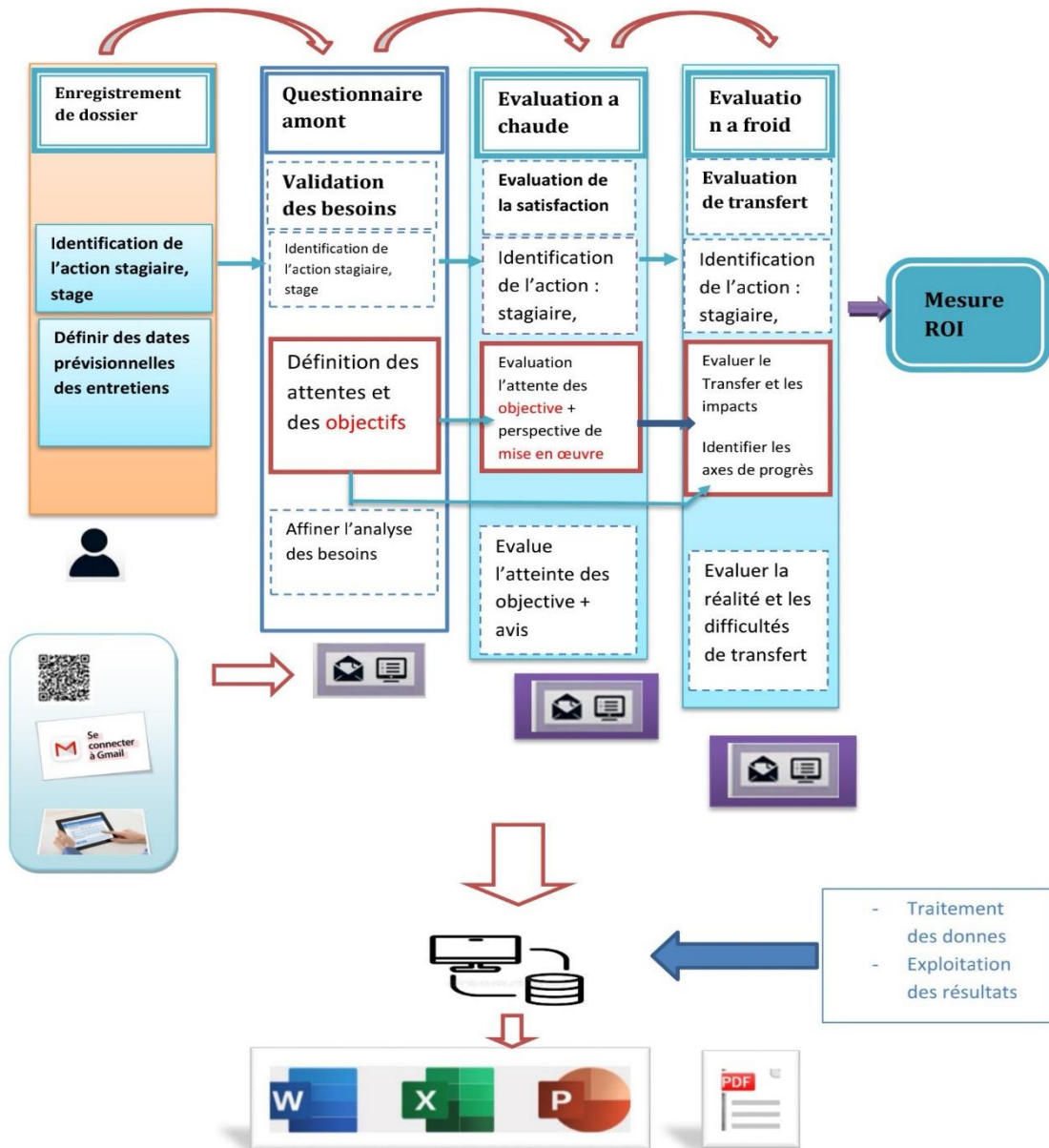


Micro Learning : ex : anecdote de culture générale ou contenu de micro-Learning en lien avec la formation

Des statistiques en temps réel sur les questionnaires



Le processus d'évaluation de la formation



Les références :

- 1- Jonathan POTTIEZ, préface d'Alain MEIGNANT (2017) : l'évaluation de la formation
- 2- Yves chochared, l'évaluation du retour sur investissement de la formation en milieu de travail : indicateur et méthode, université de Québec à Montréal, Journées d'étude de l'ACDEAULF, Rimouski, 5 juin 2014
- 3- https://www.youtube.com/watch?v=6n3YMvAkPGk&list=PLBPACE9IQtLIDifcQjBHLnTvPUMzE9jMk&index=12&t=1941s&ab_channel=myskillcamp Jonathan POTTIEZ , louis de froment , comment déployer facilement votre system d'évaluation des formations ? , webinaire , 4/12/2018