

*Université Abderrahmane Mira de Bejaia*

*Faculté des sciences humaines et sociales*

*Département des sciences sociales*

*En vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie*

*Option: Sociologie de travail et des ressources humaines*

**Thème:**

***Evaluation de la formation professionnelle des cadres***

***Au sein de l'entreprise***

***Cas pratique : Alcovel Akbou***

**Réalisées par:**

***BEN MEDJKOUNE Sabrina***

***CHALAL Hafidha***

**Encadré Par:**

***M<sup>me</sup>: SLIMANI.N.***

**Année universitaire: 2013/2014.**

# Remerciement

**Avant de présenter ce modeste travail ont tiens à remercier dieu qui nous a donné la force et le courage tout au long de notre cursus universitaire et nos parents qui n'ont soutenu moralement et matériellement .**

**Nous tenons à remercier également notre promotrice Mme : SLIMANI Naima. Pour sa grande contribution à la réalisation de ce modeste travail.**

**Nous ne pouvons pas laisser passer une telle occasion sans remercier les membres de l'association LFNAR on particulier Mr Brahimet Nassim qui nous aidés durant notre travail.**

**L'expression de notre profonde et particulière reconnaissance, ira à tous les personelles de complexe ALCOVEL AKBOU .**

**Nous tenons enfin à remercier toute personne qui a participé de loin ou de prêt à l'élaboration de ce mémoire.**

## *Dédicaces*

- ❖ *D'abord je remercie dieu tout puissant de m'avoir donné le courage et la bonne volonté pour mener à terme ce modeste travail.*

*Je dédie ce travail :*

- ❖ *A mes précieux parents que j'adore, auxquels j'exprime tous mon respect et tous l'amour que j'ai pour eux, je leurs témoigne ma profonde reconnaissance pour tous les efforts et sacrifices qu'ils ont faits pour moi afin que je deviens ce que je suis maintenant, je prie dieu de leurs donné la bonne santé et la longue vie.*
- ❖ *A mes chères frères : Saïd et Akli, pour leurs aides et soutiens durant tous mon parcours.*
- ❖ *A mes très chers sœurs : Hassina, Farida, son mari : Nacir, et ses enfants : Massinissa, Lylia, Ikram, et le petit islam.*
- ❖ *A mes copines sans exception.*
- ❖ *A tous ceux qui me connaissent et m'aiment.*
- ❖ *Et enfin à tous ce qui m'ont aidés de près et de loin dans la réalisation de ce travail.*

**Hafidha**

# Dédicace

*Ce présent travail est le fruit de nos efforts que je tiens à dédier à :*

*Ma chère Grand mère que J'aime très fort*

*Mes chers parents auxquelles je témoigne ma profonde gratitude et reconnaissance, car tout leur revient en dernier lieu.*

*Je prie dieu le tout puissant de les protéger du mal et des peines, je les remercie aussi pour les peines et sacrifices données les quels je ne rendrais jamais assez .*

*A mes chères frères : Toufik, Gugurta, halime, wénasse, nadir.*

*A mes chères sœurs : Nassima, nesrine, baya et son mari Hakim et toute sa famille en particulière Zizou.*

*A mes oncles et tantes et leurs familles et enfants.*

*A tous mes amis sont exception, zahia, Nassima, malha, En particulier ma copine de chambre Sabrina et sa sœur Ilhame et ma copine wrida.*

*Je voudrais également remercier tout ce qui me connaissent de près et de loin.*

***SABRINA***

### **La liste des abréviations :**

**AL.CO.VEL** : Algérienne des cotonnades et de velours.

**C.P.E** : Conseil des participations de l'état.

**D.A.C** : Direction approvisionnement et commerce.

**D.AF** : Direction administrative et finance.

**D.G.E** : Direction générale de l'entreprise.

**D.P.Q** : Direction de production et qualité.

**F.L.N** : Front de libération nationale.

**F.M.I** : Front monétaire international.

**O.M.C** : Organisation mondiale de commerce.

**O.P.V** : Offre public de vendre.

**P.D.G** : Président directeur générale.

**P.E.D** : Pays en développement.

**S.P.A** : Société par action.

**U.G.T.A** : Union générale des travailleurs algérienne.

**C.F.O** : Centre de formation et d'orientation.

**D.R.H** : Direction des ressources humaines.

## La liste des tableaux :

Tableaux	Titre	Page
N°1	La Répartition des effectifs selon l'année le sexe.	63
N°2	La répartition de l'échantillon selon l'âge.	64
N°3	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	65
N°4	La répartition des l'échantillon selon l'année de recrutement.	66
N°5	La répartition de l'échantillon selon le lieu de formation.	67
N°6	Le rapport entre l'évaluation et le nombre de formation suivi.	68
N°7	Le rapport entre la soumission a une évaluation et le type d'évaluation.	69
N°8	Le rapport entre la nécessité d'évalués les cadres et l'âge	70
N°9	Le rapport entre la soumission a une évaluation et le type d'évaluation	72
N°10	Le rapport entre la durée de formation et le type d'évaluation.	73
N°11	Le rapport entre la nécessité d'évalués les cadres et l'âge	74
N°12	La relation entre la formation et les exigences du poste occupé et la nécessité d'évaluation	75
N°13	La répartition de l'échantillon selon l'adéquation entre le poste occupé et ces exigences.	76

N°14	. Le rapport entre le contenu de la formation et la mise en pratique des connaissances	77
N°15	Le rapport entre le recrutement et le nombre de bénéfice de formation.	78
N°16	Le rapport entre la mise en pratique des connaissances et la prédisposition à occupé un poste supérieur	79
N°17	La relation entre les attentes des cadres après la formation et le niveau d'instruction.	80
N°18	Le rapport entre le bénéfice de formation et la situation familiale.	81
N°19	Le rapport entre le contenu de la formation et le nombre de formation.	82
N°20	Le rapport entre le contenu de la formation et le nombre de formation.	83

## Introduction

---

### **Introduction :**

La sociologie des organisations a pour objet d'étude des groupes humains au travail, elle s'intéresse à la coopération au sein d'une organisation, ainsi qu'à la compréhension du sens des stratégies managériales, leurs impacts et la façon dont les acteurs les réceptionnent, et toutes les actions qui se déroulent au sein d'une organisation et même ses différentes préoccupations.

Dans cette optique la plupart des entreprises, en vue de s'adapter à ces nouvelles données, attribuent une nouvelle dimension à la structure de personnel appelée la structure des ressources humaines qui occupe une place centrale privilégiée et prioritaire dans cette stratégie car elle oblige l'entreprise de répondre à toutes les exigences d'une manière à mettre en œuvre un système de gestion évolutifs dans le cadre socio-économique.

La gestion des ressources humaines couvre de nombreux domaines et intervient à tous les stades de la vie des travailleurs dans l'organisation telle que : la gestion des conflits, l'intégration, gestions des carrières, la rémunération, la motivation, La formation.

A fin d'atteindre une efficacité maximale, les entreprises sont amenés à mettre en place des programmes de formation en consacrant des budgets importants dans des divers domaines dans le but de développer les compétences des cadres d'une entreprise en leur assurant une bonne prise en charge dans la formation et cela en tenant compte des besoins de l'entreprise et des attentes et aspirations des ressources humaines qui la compose Ceci est réalisé à travers une série d'action allant de l'évaluation des ressources humaines afin de détecter les compétences et potentiels, à l'exploration des attentes et aspiration des cadres derrière la formation.

Dans ce sens la formation occupe une place centrale pour relever le défi de la mondialisation, de l'émergence de la société du savoir, du progrès rapide des technologies, de l'évolution des marchés financiers, des nouvelles stratégies commerciales, pratiques de gestion et des formes d'organisation du travail performants et adapter aux contextes en perpétuelle mutation.

La formation s'inscrit dans un système à plusieurs éléments et à plusieurs niveaux qu'elle va chercher à mettre en synergie il s'agit bien en effets de combiner et d'intégrer le savoir- à la stratégie, individuelle ou collective, et une action de se doter des moyens pour permettre l'acquisition de connaissances par

une personne ou un groupe de personnes , dans une perspectives contractuelles, un lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectifs.

L'objet de notre recherche, est d'étudier l'action de formation et son évaluation au sein de l'entreprise ALCOVEL sise à AKBOU.

Notre étude est divisée en deux parties. La premiers sera consacrée à présenter le cadre théorique et méthodologique et le seconde portera sur l'analyse des données recueillis sur le terrain. Elles seront respectivement subdivisée en chapitre et dont nous présentons les plans de chacune d'elle :

Partie Théorique :

- Chapitre 1 : Cadre méthodologique.
- Chapitre II : Ingénierie de la formation et évaluation de la formation.
  - Axe I : Ingénierie de la formation
  - Axe II : Evaluation de la formation.

Partie pratique :

- Chapitre III : La présentation du terrain, analyse des données et interprétation des résultats.
- Les résultats généraux.

Finalement nous avons clôturé notre étude par une conclusion générale.

**1-Les raisons et les choix de thème :**

Dans ce chapitre en va présenter les différentes étapes suivies à la cour de notre recherche telle que les raisons du choix du thème, les objectifs, problématique et hypothèses, les concepts clés, avantage et obstacle de la recherche...

**1-1-Les raisons de choix du thème :**

-Savoir l'importance accordée au système d'évaluation et de la politique de la formation des cadres au sein de l'entreprise « Alcovel » comme moyen de son efficacité et développement des Ressources Humaines.

-connaître la place qui occupe la Ressource Humaines dans l'entreprise algérienne

-l'enrichir en connaissance dans le domaine de gestion des Ressource Humaines d'une façon générale et dans la formation en particulier

-en ce qui nous concerne la formation et avantageuse au cadres en terme de l'adaptation aux exigences de postes

**1-2-Les Objectifs de la recherche:**

-approfondir nos connaissances et d'en acquérir des nouvelles connaissances dans le domaine de la gestion des Ressource Humaines et plus particulièrement concernant le développement des RH par la pratique de Formation

-connaître l'effet de l'évaluation de la formation des cadres

-connaître l'efficacité de la formation et son importance dans l'entreprise.

## 2-Problématique :

De nos jours, toute entreprise doit s'adapter aux changements imposés par l'environnement, et cela suite aux développements technologiques concurrentiels qui nécessitent l'amélioration des compétences des travailleurs et aptitudes.

Parmi les différentes façons d'évaluer les compétences des individus selon Ferréol Gouilles et autre la formation renvoie à l'ensemble des connaissances générales technique et pratique liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes et disposition qui permettent l'intégration dans l'ensemble des activités sociales. La formation alors et un élément décisif dans le processus de socialisation.<sup>1</sup>

L'objectif général et prioritaire de la formation, est bien de préparer les hommes à exercer la fonction qu'ils occupent, donc chacun a la possibilité d'exercer d'une façon satisfaisante par lui-même et l'entreprise, conçue formalisée et réalisée est convient d'assurer le suivi de ces actions et cela à travers l'évaluation de la formation qui est une opération qui à pour but la production d'un jugement de valeur, à partir des résultats mesurables en fonction de critères préétablis cette évaluation peut être faite à des temps différents par des acteurs différents .

Pour qu'un plan de formation soit motivant pour les individus il doit prendre en compte la nécessité de converger entre les besoins d'organisation et les attentes professionnelles des individus.

A cet égard, la formation doit faire preuve d'efficacité de ses résultats et de son impact sur l'attente des objectifs tracés par l'entreprise et celle des acteurs.

---

<sup>1</sup> FERREOL Gouilles et autre. Dictionnaire de sociologie. Édition Armand colin, Paris, 1991, P : 104.

L'efficacité de la formation est de ce fait, l'une des préoccupations majeure des responsables des ressources humains que leurs évaluations par raison plus qu'indispensable qui a un impact sur l'entreprise.

L'évaluations est vue de gagner l'importance comme moyen pour légitimé des actions de formation et devenue pour toute entreprise qui tente d'investir la formation, porteuse de sens dans l'adaptation de mesures de correction.

L'évaluations s'avère un outil de validation des acquis de la formation qui aide à la décision, accompagnent l'adaptabilité et la mobilité des ressources humains et de l'efficacité de l'entreprise, mais sa réussite dépendra de l'objectivité de la méthode d'évaluation.

En effet, l'évaluation suppose l'adaptation d'une démarche qui doit accompagner l'action de formation de la décision des formés et constitue un facteur de changement en favorisant l'installation d'une culture de résultats au file du temps comme elle consolide la démarche par objectif

Face a cette réalité, l'évaluation de la formation au sein de l'entreprise algérienne en particulier l'entreprise Alcovel qui donne une grande importance à la formation dans l'objectif de garder ces besoins dans le marché national et international et rester compétitive face à la concurrence des entreprises

Dans le cadre de notre recherche sur le thème d'évaluation de la formation des cadres, nous avons opter une étude au sein de l'entreprise Alcovel à caractère industriel, commercial, sur la scène nationale et internationale basé sur une politique de développement, d'innovation et production, Alcovel accorde une place primordiale aux ressources humains, autant qu'un acteur qui intervient dans le processus de développement

Dans notre recherche on a opté une étude sur la catégorie des cadres au sein d'Alcovel qui leur donne un critère primordial par la mise en place de formation dans le but d'accroître et enrichir leur compétence pour répondre ou répondre à l'exigence de l'entreprise donc on a posé ces questions suivantes afin de savoir si :

Les formations programmées pour les cadres au sein de l'entreprise Alcovel sont-elles évaluées par les supérieurs hiérarchiques ?

Les connaissances acquises lors de la formation sont-elles utilisées pendant le travail ou restent-elles théoriques ?

**3-Les hypothèses :**

-Oui, Les formations programmées au cadre au sein de l'entreprise Alcovel sont évalués par les supérieures hiérarchiques.

-Les connaissances acquises l'ors de formation son pratiquées par les cadres, Car elle permet de développer leur sens de responsabilité, et de mieux comprendre les processus de production et d'organisation et de bien maîtriser le poste occupé.

**4- Concepts clés :****4-1-La Formation :****Selon ALLAIN Meignant :**

La formation est un facteur d'ajustement et d'adaptation, et aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise.<sup>1</sup>

**Selon JEAN MARIE Peretti :**

La formation est considérée comme un ensemble d'action, de moyens, De méthode et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et future.<sup>2</sup>

**Définition opérationnel :**

D'après ces définitions en peut dire que la formation est conçue comme une moyenne important pour améliorer les compétences et répondre aux exigences et permet de s'adapter à l'évolution de toutes natures.

---

<sup>1</sup>-ALLAIN Meignant, A managé la formation .Edition d'organisation, Paris, 1991. p : 101

<sup>2</sup> JEAN MARIE Peretti, Ressources humaines et gestion de personnel .2éme édition, Vuibert, Paris, 1998, p : 99.

**4-2-L'évaluation :**

Elle renvoie aux processus de régulation des apprentissages ou nous retrouverons principalement le contrôle de la performance, le contrôle de connaissances, de la maîtrise des savoirs elle correspond à la dimension pédagogique de la formation<sup>1</sup>

**Selon GUY Berger :**

L'évaluation n'est pas et ne peut pas être une science, ce qui ne veut pas tendre à la rigueur et qu'elle ne doit pas mettre en jeu des procédures vérifiables Mais c'est donc son inscription dans un procès réflexif, en reprise permanente dans le processus même qui à donné lieu à l'évaluation, qui conditionne sa validité.<sup>2</sup>

**Selon THIERRY Ardouin :**

Est un processus pour lequel on regardera un aspect particulier différentes aspects ou et surtout une combinaison d'aspects particuliers. Elle est multiforme et comme un moment unique et déconnecté de son contexte.<sup>3</sup>

**Définition opérationnel :**

D'après ces définition en peut dire que l'évaluation sert à découvrir la réalité des employés dans l'entreprise, donc c'est un facteur de régulation qui peut apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et améliorer les performances économique de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> THIERRY Ardouin. Ingénierie de formation pour l'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003, P : 09

<sup>2</sup> THIERRY Ardouin .et J. Berger .G . D'une l'évaluation en miettes à une évaluation en actes Matrice, Edition Paris, 1999, P : 194.

<sup>3</sup> THIERRY Ardouin, Op cit, P: 182.

**4-3-Le cadre :****Selon MADELINE Grawitz :**

Désigne un salarié par délégation du chef d'entreprise une fonction d'initiative ou de responsabilité, exigeant compétence et technicité pour assurer l'organisation, le contrôle ou même l'exécution du travail. Elle distingue entre deux types de cadre<sup>1</sup> :

**4-3-1-Cadre fonctionnel** : ayant des responsabilités de conception et de gestion

**4-3-2-Cadre opérationnel** : ayant des responsabilités d'exécution, et d'application.

**Selon MAHE Henri :**

Un cadre est toute personne qui a fait un enseignement et une formation professionnelle du niveau supérieur ou qui possède une expérience reconnue équivalente, dans un domaine scientifique, technique ou administratif et exerce en qualité de salarié de fonction à caractère intellectuel prédominant, comportant l'application à un degré des facultés de jugement Et d'initiative et impliquant un niveau relativement élevé de responsabilité.<sup>2</sup>

Est un membre du personnel responsable d'un secteur déterminé dont il assure l'encadrement.<sup>3</sup>

**-Connaissances acquises** : elle permet aux l'individu durant leurs vie de parcourir des connaissances, et compétence qui se réalisent à travers l'expérience, et l'apprentissage, et par l'amélioration de performance.

**Selon ZARIFIAN Philippe** définit les connaissances comme ensemble des capacités à exécuté les opérations que la direction de l'usine lui de faire, et la discipline pour réaliser ses opération telles que demande<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> MADELINE Grawitz, Lexiques des sciences sociales, 7<sup>ém</sup>, édition, Dalloz, Paris, 1999, p : 84.

<sup>2</sup> MAHE Henri, dictionnaire de gestion, édit Economica, Paris, 1998, P : 47.

<sup>3</sup> Op cit, P : 48.

<sup>4</sup> ZARIFIAN Philippe, objectif compétence pour une nouvelle logique, édition liaisons, Paris, 1999, P : 153.

Selon **THIERRY Ardouin** définit aussi les connaissances acquises comme L'ensemble des pratiques et procédures contribuant au moment de la vie d'un individu a la prise en compte de ses compétences diverses et potentialités.<sup>1</sup>

Selon cette définition, on déduit que c'est les procédées et les pratique qui favorisent l'individu durant sa vie d'apprécié ses compétences potentialité.

En effet, Selon **ROY, olivier et autre** définissent le savoir comme étant

Un énoncé communicable spécialement validé » (en référence des travaux menés par un groupe de recherche sur les savoirs d'action au CNAM) (WITORSKI, 2000). Il s'agit donc d'un énoncé descriptif ou, explicatif d'une réalité, établie et reconnu par et dans une communauté scientifique et culturelle donnée, à une époque donnée (certaines lois de la physique classique, par exemple). Ils sont disponible dans les encyclopédies, manuels et ouvrages spécialisés du lieu et de l'époque considérée (sous forme de tablettes d'argiles, rouleaux de papyrus ou de parchemin, de papiers ou de livre, de fichiers) .<sup>2</sup>

**-Savoir faire (Connaissances pratique) :** Mise en œuvre d'un savoir, d'une habilité pour une réalisation. Peut parler de savoirs faire méthode lorsque la personne est amenée à utiliser un savoir pour une action comme : synthétiser, analyser, appliquer. Les savoirs faires gestuels regroupent les capacités psychomotrices et les savoirs faire relationnelles qui reposent sur les micros comportement comme : accueillir, négocier, argumenter.<sup>3</sup>

**-Le savoir-faire :** Le savoir-faire (compétences pratique) constitue les capacités à mettre en oeuvre, des habilités gestuelles ou conceptuelles pour mener à bien une activité, les savoir-faire proviennent des apprentissages ou des expériences personnelles, domaine de l'expérience professionnelle accumulée.

---

1 THIERRY Ardouin, Ingénierie da formation pour l'entreprise, 2ém édition, Paris, 2003, P : 99.

2ROY, olivier -Jean, PAULINO-Christophe, Gestion par les compétences expérience d'entreprise et enseignements, Lyon, ANACT, 2003, P : 46.

3ANDRE Guittet, Développer les compétences par une ingénierie de la formation, ESF éditeur, paris, P :219.

<sup>3</sup>Ibid.46

**-Le savoir-faire opérationnels :** Ils correspondent à réaliser des gestes professionnelle relativement délimités. Ils s'acquirent surtout l'ors de l'expérience professionnelle, de l'action et sont difficilement exprimable. On les désigne souvent par tour de main, façon de faire, coup d'œil, astuce.

### **5-Les Avantages de l'étude et les problèmes rencontrés :**

Toute recherche menée comme la notre a ses avantages, et en parallèle, elle enregistre quelques incidences ou biens obstacles qui l'entravent, on peut les citer ci-dessous :

#### **5-1-Les avantages :**

- Cette étude à été l'occasion de plonger au cœur de la relation qu'organise les enquêtés avec différentes moyens d'évaluation.
- Découvrir l'importance et l'utilité d'évalué des cadres après une formation suivi.
- Mettre les connaissances acquises en pratique durant notre spécialité.
- Connaitre les comportements et les attitudes des cadres à l'égard des évaluations.

#### **5-2-Les obstacles :**

- Manque d'encadrement dans l'entreprise alcovel.
- La récupération des questionnaires qui prend beaucoup de temps.
- Manque d'étude antérieurs dans le domaine.
- Manque d'ouvrage spécialisé dans les domaines.

## I-Ingénierie de La formation :

**Préambule :** Le terme d'ingénierie est relativement récent et parfois controversé dans le domaine de la formation .La formation d'adultes, de conception récentes, à vu en effets le développement de nombreux concepts et notions, voire le transfuge de certains termes.

Dans une organisation la formation est un ensemble d'action , de moyens, de techniques, et des supports à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances en leurs transmettant de connaissances pour améliorer leurs comportement, leurs attitudes, leurs habilités, et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnel ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement ou à leurs tâches actuelles et pour accomplir de façon adéquate des dernières et celles qui leurs seront confiées dans leurs future pour la bonne marche de l'organisation.

Donc elle est un moyen de développer les compétences et l'expérience des employés dans une entreprise ou une organisation à fin de progresser et enrichir leurs connaissances.

### 1- Définition de la formation :

**1-1- Selon GRAWITZ Madeline :** La formation comme un ensemble des dispositions proposées aux salarier à la fin de leur de permettre de s'adapter au changement structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économique et leurs évolutions professionnels.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Grawitz Madeleine, Op cit, P: 06.

1-2- **Définition selon GAGNON Sylvie** la formation est Un ensemble d'activité d'apprentissage planifié, elle vise l'acquisition de savoirs propre à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leurs environnements socioprofessionnels. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. la formation est née d'un besoin organisationnels et professionnels.<sup>1</sup>

D'après ces définitions on peut dire que la formation est un moyen de développement, et l'évaluation des compétences et l'expérience cadres dans une entreprise.

La formation est et un outil de mesure adoptée en vue de l'acquisition ou de perfectionnement d'une qualification professionnelle prise en charge par l'état et les employeurs. Elle constitue à enseigner à employés les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution des fonctions courantes.

## **2-Les objectifs de la formation :**

**2-1-Selon jack SOYER :** La formation est un outil de mise à niveau des compétences qui vise ce qui suit :

2-1-1-L'assurance de l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.

2-1-2-L'adaptation des employés à des tâches bien déterminées au changement dans les emplois.

2-1-3-L'amélioration du statut des employés par l'avancement de l'organisation.

---

<sup>1</sup>Gagnon Sylvie, Guide de gestion de ressources humaines, édition Québec, Montréal, 2003, P : 86.

2-1-4-Le maintien d'un degré de compétences nécessaires au progrès de l'organisation.

2-1-5-Aider les chômeurs à s'intégrer plus facilement dans des nouvelles Organisations.

2-1-6- Permettre à la direction de repérer les cadres et leurs faire perdre leurs stressés.<sup>1</sup>

### **2-2-de point de vue d'organisation :**

Il existe plusieurs objectifs, nous citons les points les plus importants :

2 -2-1-accroître la compétitivité de l'organisation, par le renforcement de la technique et par ajustement des savoirs ou du savoir faire des salariés, ce premier objectif et l'actualisation des rôles professionnels dans les postes de travail.

2-2-2-développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion.

2 -2-3-Prévoir des circuits progressifs de montée en connaissances pour adopter globalement les qualifications au besoin de l'organisation.

2 -2-4-Mettre l'accent sur les catégories du personnel moins qualifiant sur l'insertion des jeunes sur les contraintes phares de la carrière individuelle « crise de maturité ».

2 -2-5-associer la formation à la communication pour construire un Grand client concret.

---

<sup>1</sup>Jaques SOYER, Fonction formation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2003, P : 472.

2 -2-6-Montrer l'organisation dans sa globalité, en expliquant ses articulations, apprendre à maîtriser certains outils d'analyse et d'action pour favoriser l'action collective.

2 -2-7-Montrer l'organisation dans sa globalité, en expliquant ses articulations apprendre à maîtriser certains outils d'analyse et d'action pour favoriser l'action collective.

2 -2-8-Faire progresser l'encadrement dans ces compétences intellectuelles sa culture ses aptitudes à manager.

2 -2-9-Préparé à long terme pour faire face à toute perturbation qui peut affecter le fonctionnement de l'organisation.<sup>1</sup>

### **2-3-de point de vue d'individu :**

2-3-1-avoir une meilleure maîtrise de son métier.

2-3-2-se préparer à des changements professionnels et des mutations internes mieux comprendre l'organisation où on travail.

2-3-3-développer un savoir -faire dans le domaine des relations, la gestion et du management.

2-3-4-Créer se sentiment d'appartenance des individus envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur travail.<sup>2</sup>

**2-4-Selon SEKIOU :** Il résume les principes objectifs visés lors de la formation en milieu organisationnel :

---

<sup>1</sup> Pierre Lauart, gestion des ressources humaines, édition, Ey Rolle, Paris, 1991, P : 122.

<sup>2</sup>Ibid., P : 122.

2-4-1-Assure l'adaptation entre les capacités et les connaissances des travailleurs.

2-4-2-Adaptation les travailleurs à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.

2-4-3-Maintenir un degré de compétences nécessaire au progrès de l'organisation.

2-4-4-Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.

2-4-5-S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changea accroître l'estime de soi chez chaque employé.

2-4-6-Aider à l'intégration de la bonne personne à la bonne place au bon moment.

2-4-7-Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situation organisationnelle.

2-4-8-Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaire.

2-4-9-Sauver du temps au supérieur immédiat et aux collègues de travail. 2-4-10-Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favorise une meilleure perception de leur lieu de travail.<sup>1</sup>

### **3- les enjeux de la formation :**

Devers enjeux de la formation sont mis en évidence nous retenons :

---

<sup>1</sup>Pierre LAUART, Op cit, P : 122.

**3-1-Du point de vue stratégique :**

3-1-1-Des caractéristique culturelles spécifiques, valeurs, croyance ; mythes....etc. et régler vécue en commun par les nombre lui permettent de s'adapter à son environnement et favoriser son intégration interne.

3-1-2-Il est clair que l'entreprise voudrait nécessairement soit converti à identité par le bais de la formation qui intervient comme un instrument d'acquisition de la culture de l'entreprise sous forme d'action de s'adapter à la structure globale de l'organisation et son environnement.

3-1-3-la formation est constamment présentée dans les projets d'investissement le plus souvent comme un instrument d'aide au développement, elle n'a de sens intégrée à la stratégie mise en œuvre pour maintenir le cap de la compétitivité. Cependant la formation doit constituer un investissement au service dela stratégie de l'entreprise.

Ainsi l'entreprise intégré la formation dans les grandes orientations stratégique, tout pour acquérir une culture d'entreprise que pour facilité la réalisation des projets d'investisse.<sup>1</sup>

**3-2-Du point de vue social :**

3-2-1-La formation a d'abord une finalité humaine de transmission et développement d'une personnalité qui se forme.

3-2-2-ainsi tous les dysfonctionnements sont des doubles, des anomalies constatées au sein d'une entreprise, car la plupart du temps ils constituent des goulots d'étranglement qui réduisent la production ou la vente et influent considérablement sur la rentabilité potentielle. L'apport d'un hiérarchique opérationnel attentif précieux pour impulser une action de

---

<sup>1</sup>Sanit SAULIE. R, l'effet de formation sur l'entreprise, édition Esprit, Paris, 1994, P : 409.

formation qui se peut être si l'observation est exhaustive un correctif à l'anomalie.<sup>1</sup>

#### **4-la place de la formation dans l'entreprise :**

La place de la formation dans l'entreprise ainsi que sa position dans la structure dupant d'une part de critères factuels tels que : la dimension de l'entreprise, la variété des formations à dispenser, le volume de la formation à traiter, le nombre d'établissement, la nature de l'activité de l'entreprise.

D'autre part le critère politique : l'importance que l'on accord ou non à la formation, la volonté ou le refus d'interroger la fonction pédagogique à la fonction encadrement, le choix du système de recrutement du personnel, etc.<sup>2</sup>

La notion de formation signifie le processus par le quel on prépare au sein des diffèrent segment de l'appareil éducatif les forces de travail de ce point de vue la formation présente l'une des préoccupations majors ainsi bien du pouvoir publics que des entreprises, en même temps qu'elle mobilise les budgets les plus importants.

Ace titre, la formation dans l'entreprise couvre aujourd'hui non seulement le savoir et le savoir faire technique. Mais aussi les attitudes dyssociales, l'aptitude à la communication, les capacités managériale et organisationnelles des travailleurs.<sup>3</sup>

La formation est concéder comme un cout supplémentaire que l'entreprise se devrait supporter, est devenue une variable d'investissement que l'entreprise va devrait réaliser pour lui permettre de se développer sur les nouveau marchés, d'utiliser de nouvelles technologies et de pouvoir reprendre a ses objectifs

---

<sup>1</sup>Cristaux VALLIER, encyclopédie de gestion, édition Economica, Paris, 1997, P : 152.

<sup>2</sup> Annick SAINT SAVEUR et autre, la fonction formation dans l'entrepris, édition Garnier, Paris, 1984, P : 51.

<sup>3</sup>Cahiers CREAD, formation adaptative et insertion des diplômés au sein de l'entreprise publique algérienne, N°66-56, 2003,2004, P : 8

stratégique de développement à fin de s'adapter aux exigences de la mondialisation.<sup>1</sup>

### **5- Les types de formation :**

La formation répond à de besoins divers et s'adresse à des catégories de travailleurs très hétérogènes selon l'objectif qu'il soit individuel ou collectif, plusieurs types de formation se distinguent :

#### **5-1-L'adaptation ou le perfectionnement professionnel :**

Est entendue action de formation visant à une adaptation permanente du travailleurs à son poste de travail, compte tenu des exigences dictées par l'évolution technologiques et ceci par une amélioration des connaissances et capacité du travailleurs.<sup>2</sup>

**5-2-La conversion :** Elle prépare une ou plusieurs catégories de personnel à changer de métier ou de famille professionnelle.<sup>3</sup>

**5-3-La formation professionnelle spécialisée :** Est entendue toute action visant l'acquisition par a future travailleuse d'une qualification permettant de répondre aux exigences de toute nature nécessaire à la maîtrise d'un poste de travail donné. La formation c'est une action qui vise l'acquisition des qualifications permettant de répondre aux exigences d'un poste de travail déterminé.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Gualino Villa, Settimio VIALE, aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation rapport National, éd Algérienne, 2000, P : 84.

<sup>2</sup>DARBELLETT Michel et autres, Notions fondamentales de gestion d'entreprise fonction et stratégie, édition Foucher, Paris, 1998, P : 21.

<sup>3</sup>Document interne de l'entreprise, non publié

<sup>4</sup> GUY Boterf ingénierie et l'évaluation de la formation, édition d'organisation, Paris, 1999, P : 05.

**5-4-Le recyclage** : est entendu toute action visant à une adaptation permanente des travailleurs à son poste de travail dont les tâches sont différentes de celles de son poste initial, mais de même niveau de réglementation de qualification.<sup>1</sup>

### **6-Qualités de système de formation :**

**6-1- Avec ALAIN Meignant**, nous pouvons distinguer cinq piliers de la qualité de système de formation :

6-2-L'adéquation entre les services rendus par la formation et les besoins de l'entreprise.

6-3-le processus de décision en matière de politique et d'élaboration du plan de formation.

6-4-la production et /ou l'achat de programme de formation concernant qualité technique des méthodes des moyens propre à la fonction de formation.

6-5-le suivi et le contrôle de la formation.

6-6- la viabilité des résultats.

6-7- Chaque pilier renvoie à toute une série de points clés à analyser lors que l'on s'attache au management de la formation au d'une organisation.

Ces éléments en interaction contribuent à la solidité et à la qualité de l'ensemble du système de formation. quatre critères de qualité peuvent en être dégagés :

1- La bonne identification du besoin et des personnes, c'est-à-dire une réponse aux besoins des personnes.

---

<sup>1</sup>YAHIAOUI Abderrahmane, Législation et réglementation du travail, mise à jour au 8 juillet 1977, édition Palais de livre, Alger, 1997, P : 19.

2-La synchronisation, c'est-à-dire le bon moment.

3-La qualité pédagogique, c'est-à-dire le professionnalisme.

4-l'adaptation aux situations réels de travail, les conditions matérielles.

5-L'importance des résultats attendus et obtenus, c'est -à-dire la valorisation et la mise en application des acquis, le partage des points de vus.

6-Du point de vue de l'utilisateur final, une action de formation de qualité est celle suivi.<sup>1</sup>

7-Au bon moment par un personne réellement concernée dans laquelle elle trouvé à la fois des repenses à ses besoins et des méthodes de travail lui permettant d'apprendre des choses utiles.

8-management de qualitéLa mise en place d'une démarche qualité est très importante car elle permet d'accroître l'efficacité et la fiabilité de la formation.

9-Un système de formation peut être efficace, dans la mesure où il peut offrir un service de qualité d'une part, et atteindre ses objectifs tout en répondant aux attentes des clients d'autre part.

10-Gérer la qualité de la formation, c'est certes disposer de techniques destinées à la mesurer et en assurer la réalisation, mais aussi c'est la mise en oeuvre des actions de formation et application de ce qui vient d'être écrit.

Il existe quatre principes à suivre pour entrer dans la démarche qualité :

1-Mettre en évidence les processus de production et de compétences en intégrant la formation.

2-Identifier et mettre sous contrôle les principales conditions pour l'obtention d'une qualité de compétence.

---

<sup>1</sup>ALAIN Meignant, Op cit, P : 125.

3-Construire et faire fonctionner un partenariat entre les acteurs intervenants sur le processus de formation.

4-Assurer le professionnalisme des acteurs.

5-La qualité de la formation, ne sera pleinement assumée que si elle est perçue comme une reconnaissance de la responsabilité, et que si elle est librement acceptée.<sup>1</sup>

6- Elle doit faire partie du champ d'initiative de l'acteur, des décisions de coopération dont il reste le maître.

7-Adopter un critère de qualité, c'est se demander si le client a bien obtenu le service (les compétences) qu'il attendait.

8-Le client est la source de la pertinence des objectifs de formation, une telle prise de position est importante car ses conséquences ne sont pas neutres en temps d'attribution d'un label qualité.

9-Si la compétence se définit par la mobilisation en temps opportun d'un ensemble complexe de connaissances et de capacités, alors la qualité porte aussi sur l'usage de la compétence.

10-Le prescripteur sera servi et satisfait si les personnes formées non seulement savent mais savent mobiliser ce qu'elles savent.<sup>2</sup>

## **7- Conception de plan de formation :**

### **7-1-La notion de plan de formation :**

Le plan de formation est l'ensemble des actions de formation décidées par l'employeur dans le cadre du système de management du

---

<sup>1</sup>ALAIN Maneigant, Op cit, P : 126.

<sup>2</sup>ALAIN Meignant, Op cit, P : 127.

personnel de l'entreprise il est donc un plan d'action de développement des compétences qui regroupe toutes les actions de formation planifiées, structuré en fonction des axes prioritaire en lien avec la stratégie de l'entreprise, en fonction des besoins collectifs et des attentes individuelles de formation qui reprend aux besoins personnel comme le contrat de professionnalisation.<sup>1</sup>

**7-2-Selon ALAIN Meignant :** plan de formation il peut être défini comme étant : Un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires, pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'entreprise, et satisfaire à ses besoins de formation. Les actions de formation constitueront le plan de formation, et sont décrites en termes de cahier de charge.<sup>2</sup>

D'après cette définition, on peut constater que le plan de formation est un moyen essentiel pour résoudre les problèmes de compétence dans une entreprise.

**7-3-Selon ALAIN Meignant :** le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur Les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement des compétences individuelle et collectives des salariés.<sup>3</sup>

**7-4-Selon ARDOUIN Thiery :** Le plan de formation se présente généralement sous forme d'un document écrit tout en précisant :

7-4-1-Les objectifs généraux ou stratégiques (amélioré la compétitivité par la qualité, assurer un changement technologique important, dynamiser la force de vente .....).Et les objectifs septiques (information de la gestion des stocks, développement des outils bureaucratique.

---

<sup>1</sup> Benjamin Chamina, Les compétences dans une démarche qualité boutique , éd AFNOR, 2003, P : 442.

<sup>2</sup>GuyBoterf, Op cit, P : 97.

<sup>3</sup> ALAIN Meignant, Op cit, P: 221.

7-4-2-Les catégories, les effectifs, les métiers concernés.

7-4-3-Les actions programmées, les contenus, les modalités, le calendrier.

7-4-4-Le budget et les affectations budgétaires.

7-4-5- Les modalités d'évaluation.

Le plan de formation s'inscrit dans une culture et dans une dynamique son élaboration et sa réalisation seront minutieuse et assurés, lorsque la structure le permettra, par un responsable de formation ou le directeur des ressources humaines. Le plan de formation est donc un document, plus ou moins fournis et stratégique, établi par l'employeur comprenant l'ensemble des actions de formation qu'on organise au bénéfice du personnel de l'entreprise. Il est soumis à l'avis, donc à titre consultatif, au représentant du personnel dans le cadre du comité d'entreprise.<sup>1</sup>

### **7-2-Les objections de plan de formation :**

Un plan de formation se présente généralement comme un document qui a pour objet de :

7-2-1-Présenté les objectifs de l'entreprise.

-Information sur le service formation.

7-2-2-Déclination des objectifs prioritaires du plan de formation.

7-2-3-L'adoption des nouvelles stratégies de fonctionnement de l'organisation.

Se préparer à des changements professionnels de la mutation interne.

---

<sup>1</sup>Thierry ARDOUIN, Op cit, P: 60.

7-2-4-Présentation les principales caractéristiques et données du plan et des actions de formation.<sup>1</sup>

### **7-3-Les étapes de plan de formation :**

#### **7-3-1-Etape1 :**

7-3-1-1-Définition des objectifs, correspond à la démarche descendante liée à l'identification des fondements du fondement du plan dans ses aspects Politiques et stratégiques.

7-3-1-2-Le projet de changement ou investissement de l'organisation.

7-3-1-3-L'évolution des métiers et des professions.

7-3-1-4-Les problèmes ou dysfonctionnement répété.

7-3-1-5-Les changements culturels.<sup>2</sup>

#### **7-3-2-Etape 2 :**

7-3-2-1-Identification des besoins correspondent à la démarche ascendante ou sont donc analysé les attentes, besoins et demandes des services, des personnels et des individus à partir :

7-3-2-2-Des informations du service formation.

7-3-2-3-Des recensements des demandes individuelles.

7-3-2-4-Des recensements des actions collectives.<sup>3</sup>

#### **7-3-3-Etape 3 et 4 :**

---

<sup>1</sup>ALAIN Meignant, Op cit, P: 156.

<sup>2</sup>Thierry ARDOUIN, Op cit, P: 151.

<sup>3</sup>Thierry ARDOUIN,Op cit, P: 152.

L'arbitrage et hiérarchisation, se situent dans la phase de conception avec la nécessité de rechercher ou d'élaborer si nécessaire des restructurations, mais aussi de construire des scénarios différents ou hiérarchisés afin de dégager les faisabilités financières et de déterminer afin de dégager les faisabilités techniques et financières et de déterminer l'entreprise doit être réunie par l'employeur, dans le cadre de priorités.<sup>1</sup>

**7-3-4-Etape 5 :** Tout au long des deux étapes de formations, précédentes, l'élaboration du plan de formation doit donner lieu à la consultation auprès des représentants du personnel par le biais du comité de l'entreprise. Le comité d'entreprise.<sup>2</sup>

**7-3-5-Etape 6-7 :** La phase de réalisation avec la mise en œuvre effective des actions de formation et la communication qui s'y rattache : information de l'encadrement et des salariés sur des formations.<sup>3</sup>

**7-3-6-Etape 8 :**

L'évaluation avec ses différentes dimensions qui doit se penser dès la conception des formations et leur intégration dans l'organisation de même l'évaluation et présente toute au long du processus du plan de formation elle comprend des déclarations fiscales.<sup>4</sup>

**7-4-Définition de besoin de formation :**

**7-4-1-Un besoin de formation :**

Est un abus de langage, une contraction pratique pour faire courts mais qui peut présenter des dangers, le besoin est née d'une situation de déséquilibre

---

<sup>1</sup>Thierry ARDOUIN, Op cit, P: 153.

<sup>2</sup>Ibid, P: 153.

<sup>3</sup>Thierry ARDOUIN, Op cit, P: 154.

<sup>4</sup>Thierry ARDOUIN, Op cit, P: 155.

d'un manque elle a pour origine un changement dans l'environnement du collaborateur. Un changement qui nécessite une adaptation.<sup>1</sup>

**7-4-1-1-Pour Alain Meignant** définit le besoin de formation comme : Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation.<sup>2</sup>

#### **7-4-2-Identification de besoin de formation :**

Jean Claude Plessis distingue trois types de détermination de besoin de formation : Détermination dominant est que la formation agit sur la compétence de l'individu et que la performance de l'entreprise est directement liée à cette compétence. C'est l'évaluation conjoncturelle de la technologie et des données économiques qui détermine les compétences, et par, extension les besoins de la formation nécessaires à la survie et au développement de l'entreprise.

1-La détermination à partir des attentes des individus et des groupes.

2-On part du principe que seul l'individu ou le groupe professionnel, peut exprimer rationnellement les besoins de formation en regard des données conjoncturelles.

3- Détermination à partir de l'analyse de la situation de travail.

4-Cette démarche repose sur une procédure d'enquête, pour identifier les conditions générales et particulières de l'exercice de travail.<sup>3</sup>

#### **7-4-3-Les types de besoins :**

---

<sup>1</sup>Jaque SOYER, Op cit, p : 135.

<sup>2</sup>ALAIN Meignant, Op cit, P : 150.

<sup>3</sup>Plessis .J.C, concevoir et gérer la formation dans l'entreprise, édition d'organisation, 1984, P : 103.

**7-4-3-1-Personnels :**

Lorsque un salarié éprouve un problème dans sa vie à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise sans relation directe avec le poste qu'il occupe.<sup>1</sup>

**7-4-3-2-Individuels :**

Un besoin ne concernant qu'un seul individu dans le cadre de son poste occupé actuellement, en accord avec ses managers.<sup>2</sup>

**7-4-3-3-Collectifs :** Par convention, nous les ferons correspondre aux problèmes et objectifs concernant des groupes : tous les titulaire d'un poste donnée, toutes les personnes d'un statut spécifié, tous les membres d'une unité donnée, la encore, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.<sup>3</sup>

**7-4-4-Les besoin de formation s'expriment à trois niveaux qui sont :****7-4-4-1-Au niveau institutionnel :**

C'est-à-dire au niveau de la direction générale ; ces besoin prennent en considérer l'orientation et choix stratégique de l'entreprise.

Celle- ci vise à éviter les dysfonctionnements futurs dus à l'inadaptation de ses ressources humaines et la démarche de l'entreprise.<sup>4</sup>

**7-4-4-2-Au niveau sectoriel :**

tous chefs de service ou unité de travail seront invités à exprimer leurs besoins de formations, aidé en cela par le responsable de formation notamment dans la manière de conduire la procédure opératoire d'expression et de détection des

---

<sup>1</sup>Jaque SOYER, Op cit, P : 137.

<sup>2</sup>Jaque SOYER, Op cit, P : 138.

<sup>3</sup> Jaque SOYER, Ibid,P: 138.

<sup>4</sup>ALAIN Meignant,Op cit, P: 150.

<sup>6</sup>Ibid, P: 150.

besoins de formation (problèmes spécifique à résoudre par la formation<sup>4</sup> niveau de compétence insuffisant constaté sur un poste, problème de communication ...etc.) .<sup>1</sup>

#### **7-4-4-3-Au niveau individuel :**

Comment indiquer auparavant, une enquête au niveau des salarié et des cadres sera menée pour faire exprimer des besoins individuels de formation. Ces formations en réalité, entrent dans le cadre des projets de développement personnel (formation à réaliser suite à un congé individuel de formation décidée suite à un bien des compétences...etc.).<sup>2</sup>

**7-4-5-Analyse des besoins de formation :** Une fois les besoins de formation déterminés, il faudra les analyser et les filtrer afin de pouvoir sélectionner et programmer la formation qu'il faudra, L'analyse conséquence très concrète de l'analyse des besoins de formation sera de mettre en perspective, pour obtenir une synthèse orientée vers l'action, trois sources d'information :

7-4-5-1-La définition théorique du poste.

7-4-5- 2-Le point de vue des experts sur le contenu actuel et prévisible du poste et les exigences qui en découlent.

7-4-5-3-Et le point de vue des personnes exerçant actuellement le poste.<sup>3</sup>

**7-4-5-4-Alain Meignant** observe que le besoin de formation est en réalité induit par trois sources distinctes, dont il constitue la synthèse orientée vers l'action, ces sources sont ce qui découle des projets de l'entreprise (nouveau produit, nouvelle organisation, gains de productivité, etc.) ce qui découle des attentes conscientes des individus, et ce qui découle du niveau réel de ceux –ci

---

<sup>1</sup>ALAIN, Ibid, P: 150.

<sup>2</sup>Ibid, P: 150.

<sup>3</sup>Jean Marie PERETTI, la gestion des ressources humaines, 8<sup>ème</sup> édition, éd Vuibert, France, 2003, P : 413.

face au manque à combler, on se situent donc simultanément individuelle et ce lui de la pédagogie.<sup>1</sup>

L'analyse des besoins en formation repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles au futur.<sup>2</sup>

**(2/01) Les dix étapes clés de l'analyse des besoins de la formation :**

Etapes	Les instructions
01	- Faire un premier repérage des points clés de la situation (documentation, quelques entretiens) puis s'assurer que la formation est bien l'élément important de traitement du problème à résoudre.
02	- Identifier les acteurs clés de la réussite, et notamment ceux qui sont en position de décision et/ou influence forte.
03	- Identifier les sources d'information nécessaires pour l'analyse : documents existants ou à produire, personnes.
04	- Analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape 01.
05	- Compléter l'information auprès des acteurs clés sur les objectifs généraux liés à leur niveau de décision ou d'influence, s'informer sur les actions déjà engagées (pas seulement en formation), et recueillir leur point de vue sur les besoins de formations qui en découlent. Obtenir le maximum d'informations possibles sur les populations concernées, les critères qui permettront d'observer la réussite, les actions d'accompagnement nécessaires, le bon moment pour réaliser la formation compte tenu des besoins et des contraintes du terrain.

<sup>1</sup>Ibid, P : 413.

<sup>2</sup>Jean Marie PERETTI, Op cit, P : 165.

06	- A partir de cette pré-enquête, formuler des hypothèses générales sur les besoins et choisir les méthodes appropriées pour vérifier ces hypothèses.
07	- Obtenir des acteurs clés, validation de la démarche, et mener les actions.
08	- Appliquer la démarche et les méthodes choisies.
09	- Synthétiser les résultats en reformulant des objectifs généraux ou spécifiques, et en leur proposant une traduction dans un projet pédagogique et dans des actions d'accompagnement.
10	- Faire valider ce projet par les acteurs clés.

Source : Alain Meignant, P: 115.

### **7-5-Planification et construction de plan de formation :**

La planification de plan de formation constitue à organiser le programme de formation de telle manière qu'il puisse s'interroger aisément aux activités courantes de l'entreprise tout en visant l'attente des objectifs prédéterminés.

Une planification efficace doit pouvoir réduire les effets négatifs des contraintes internes et externes.

La planification exige donc du responsable de la formation qu'il se questionne et dresse un portrait global des implications de la formation et des éléments à un setier d'interrogations :

Pourquoi= que relève les résultats de l'analyse des besoins ?

Quoi= déterminer les objectifs de la formation ?

Pourquoi= quelle est le contexte de l'organisation cliente ?

Qui=déterminer les caractéristique des personnes récentes pour cette action.

Quand =savoir a quel moment la formation sera menée.

Où =savoir l'endroit où la formation sera-telle menée.

Une fois le plan est validé, on peut procéder à l'élaboration du contenu de formation ainsi qu'un à la rédaction du manuel de formation, le format de la formation et la structure des différent modules doivent tenir compte de l'approche d'enneigement privilégiée ainsi que du style de formation d'apprentissage des apprenants.<sup>1</sup>

### **7-6-L'exécution de plan de formation :**

Cette étape se relève souvent délicate par les perturbations qu'elle peut entrainer sur le fonctionnement des unités de travail, sur le matériel et le budget engagé à la réalisation de plan.

La mise en œuvre du plan implique en générale plusieurs acteurs ou structures à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise selon le choix de la politique de formation suivie par cette dernière.

### **7-6-1-La structure formation de l'entreprise :**

Elle intervient autant qu'on organisatrice de la formation (sur le plan de logique matérielle l'adaptation des programmes, du respect du calendrier, du lancement des actions de formation et autant que prestataire elle-même de formation).

---

<sup>1</sup>CITAU Jean Pierre(200), gestion des ressource humain principes généraux et cas pratique, éd N : 4, P : 104.

**7-6-2-La hiérarchie opérationnelle :**

Elle garantit le bon fonctionnement quotidien de l'entreprise,(veiller à ce que l'envoi d'un stagiaire ne désorganise pas le service),elle participe directement aux actions de formation autant que fournisseur de compétences spécialisées.

Ce rôle de formation pour les responsables hiérarchique est particulièrement développé dans les entreprises qui ont comme taches principales de faire évaluer les encadrements

**7-6-3-Les organismes extérieurs :**

Organisateurs et prestataires de formation doivent, dans la mesure du possible répondre aux objectifs exprimés par le plan de formation. L'importance de réaliser le tableau de bord pour le responsable de formation sert à identifier et mesurer la contribution et l'efficacité, des plans de formation à la réalisation des objectifs de la formation dans l'entreprise.<sup>1</sup>

**Résumé:**

La formation dans les organisations est devenue un jeu stratégique, elle est en effets souvent positionnés comme la réponse à des problèmes de développement des ressources humaines, parallèlement la crise à rendu les organisations plus exigeantes sur la mesure de l'efficacité de cet outil à travers la formation.

---

<sup>1</sup> CITAU Jean Pierre, Op cit, P : 121.

## II-Evaluation de la formation :

### Préambule

L'évaluation de la formation est un outil important pour résoudre les problèmes dans l'organisation, Ainsi elle vise à contrôler la performance, et les connaissances et la maîtrise de savoirs et elle sert à mesurer les capacités des travailleurs dans le but d'accroître la productivité.

L'évaluation de la formation c'est donc évaluer un processus pour lequel on regardera un aspect particulier, ou des différents aspects, et surtout, une combinaison d'aspects particuliers.

### 1-Définition de L'évaluation de la formation :

1-1-Selon **PARIA Marcel** et autre L'évaluation est ensemble de techniques appliquées à des objets d'appréciation, qui indique si les objectifs de formation ont été atteints et de quelle manière ; peut encore être un moyen d'obtenir des informations permettant d'adapter la pédagogie du formateur.<sup>1</sup>

1-2-Selon **MAHI Henri** : dans son acceptation la plus courante, nous appelons appréciation l'action à recueillir un certain nombre d'information concernant un salarié pour réaliser un jugement de valeur sur des éléments tels que sa personnalité, ou ces performances dans le but de prendre des décisions touchants la gestion la gestion du personnel ou de répondre à l'autre objectifs préalables fixés.<sup>2</sup>

D'après ces définitions, on a découvert que l'évaluation est considérée comme un outil permettant au chargé d'évaluation de recueillir certain informations utiles liées au travail et à la personnalité du salarié pour porter

---

<sup>1</sup>PARIA Marcel et Joëlle ALOUCHE BENAYOUN, guide de l'insertion professionnelle sociale, Dunod, 1998, P : 159.

<sup>2</sup>MAHI Henri de boisant delle, dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, édition Economica, 1998, P : 159.

des jugements tant au niveau du savoir, savoir-faire et savoir –être sur le travail des salariés .

**2-Les objectifs de l'évaluation de la formation sont :**

L'entreprise met en place un système d'évaluation dont des objectifs se résument comme suite :

2-1-Répondre à une demande de direction générale.

2-2-Améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel et créer le climat de travail plus favorable.

2-3-Permet à l'entreprise de mieux cerner les besoins de perfectionnement, les responsabilités et les orientations souhaitées par chacun légitimer la fonction formation permet à tous d'élaborer des relations de travail efficace afin que chacun sache ce que l'on pense de lui, ce qu'on attend de lui, ce qu'il peut faire orienter son savoir.

2-4-Connaitre le degré d'adaptation entre les hommes et leurs fonctions et de prévoir les évolutions organisationnelles.

2-5-Etre en phase avec une culture de l'entreprise (qualité totale, culture scientifique.....).

2-6-Connaitre chaque salarié travaillant dans l'entreprise ; c'est –à-dire « de ce qu'il est ; de ce qu'il peut être, ses possibilités (son potentiel), ses mobiles (capacité)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Jacques SOYER, Op cit, P : 327.

**3-Les enjeux de l'évaluation de la formation :**

Une évaluation met en jeu le savoir le pouvoir des individus, des groupes, des organisations qui se trouvent impliqués dans les jugements portés sur l'action de formation.<sup>2</sup>

Ces enjeux peuvent être :

3-1-Administratifs et financier (on gagne un avancement).

Psychologique (on améliore son image, on gagne ou perd de l'influence du prestige.

3-2-Technique (on montre que telle technique est top complexe pour une population donnée).

3-3-Économique, sociaux ou politique (on prouve que tel organisation est capable d'assurer telle formation.<sup>1</sup>

**4-Les outils d'évaluation de la formation :**

Pour évaluer une formation le service formation a fait appel à plusieurs outils d'évaluation :

4-1-Le rapport de stage. (Conseiller pour la formation individuelle externe) certaines de ses critères peuvent concerner l'animateur.

4-2-Les questionnaires de connaissances et les formules tests-restes. Administré avant et après la formation. Ils spécifiques à chaque action, on parle de test-retest (non repris en annexes, leur conception ne pose pas de problème particulier).

4-3-Les questionnaires d'opinion.

4-4-Des observations sur le terrain.

4.5-Les Questionnaires d'évaluation des comportements.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>André GUITTET, Op cit, P : 125.

**5-Les champs d'évaluation de la formation** : Se porte sur :

5-1-Le degré de satisfaction des formes.

5-2-La pertinence de continue.

5-3-Les performances des formes.

5-4-Les méthodes pédagogiques suivies

5-5-Les comportements des formateurs.

5-6-L'organisation de la formation et les moyens pédagogiques utilisée.

5-7-Le climat de déroulement de stage.

5-8-Les procédures d'évaluation mise en place.<sup>2</sup>

**6-L'utilité de l'évaluation de formation**

L'évaluation est un outil de maîtrise de la formation, elle se doit être permanente et non plus une simple opération se déroulant à l'insu d'un stage

Elle est utilisée pour :

6-1-Vérifier que les acquis de formation ont été mise pratique.

6-2-Juger les impacts de la formation sur l'organisation.

6-3-Evaluer es actions de formation pour les opérationnelles, utiles, mieux adaptés au groupe.

6-4-Mesurer les écarts entre résultats et les objectifs.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>André Guittet, Op cit, P : 121.

<sup>2</sup>COLLETTE Charles et André DEYRIEUX, la formation dans l'entreprise guide pratique, 1<sup>ere</sup>édition, Paris, P:193.

**7-Les critères de l'évaluation :**

Enserrent l'ensemble du travail de l'évaluateur, durant toutes les étapes de l'évaluation de la formation. Ces critères permettront de mettre en œuvre la stratégie d'évaluation. Ces critères se récapitulent comme suit :

7-1-La pertinence : il faut analyser le bien fondé des décisions relatives à la formation, cela permettra de s'interroger sur la contribution d'une ou plusieurs décisions à l'atteinte des objectifs ou effets escomptés de la formation. L'évaluateur peut aussi juger de la pertinence du référentiel que la firme aura fourni.

7-2-La conformité : on vérifie la bonne application des mesures, règlements, conventions ou dispositions convenues dans le système de formation.

7-3-L'efficacité : il s'agit ici d'une estimation des effets prévus, c'est à dire les résultats par objectif poursuivi par la firme, et des effets imprévus ou indirects.

7-4-L'efficience : on cherche à voir si les résultats obtenus l'ont été au moindre coût, c'est un rapport coût/efficacité optimale des actions de formation choisies.

7-5-La cohérence du système : on estime là l'adéquation entre - des décisions ou éléments internes au système de formation (objectifs, moyens, structures, méthodes, gestion...) et - le système de formation et les autres éléments de l'organisation ou le contexte social.

7-6-L'opportunité : les décisions prises le sont-elles au moment opportun ou trop tôt ou trop tard ? En effet les bénéfices de la formation s'amoiendrirent si

son application est trop tardive, on teste donc par la l'adaptabilité et la réactivité du système.<sup>1</sup>

## **8- Les difficultés liées à l'évaluation de formation :**

### **8-1- La multiplicité des interlocuteurs :**

Le premier obstacle provient de multiplicité des interlocuteurs concernés dans l'entreprise (stagiaire, responsables hiérarchiques, responsables de formation).ces personnes ont des objectifs propres et l'évaluation devra intégrer ces différences si l'on part du principe que chaque entreprise est « unique », il est difficile de formaliser et une méthode d'évaluation qui soit à la fois légère et complète<sup>2</sup>.

### **8-2- l'attribution des résultats à la formation :**

L'évaluation des résultats n'est pas toujours facile à mesurer et fait intervenir une multiplicité de paramètres qui ne relève pas directement de la formation.

Les résultats s'apprécient dans le temps et le suivi de formation doit s'effectuer sur une longue période, ce qui ne facilite pas leur mesure.<sup>3</sup>

### **8-3- La multiplicité des actions de formation :**

Elle suppose qu'une segmentation des différents types d'actions de formation soit effectuée. Pour chaque formation, des objectifs attendus à court, moyen et long terme doivent être fixés en liaison avec les différents acteurs et long terme doivent être fixés en liaison avec les concernés de façon à disposer d'un référentiel par rapport auquel mesurer les résultats.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> André GUITTET, Opcit, P : 145.

<sup>2</sup> COLLETTE Charles et André DEYRIEUX, Op cit, P : 190.

<sup>3</sup> COLLETTE Charles et André DEYRIEUX, Op cit P : 191.

<sup>4</sup> Ibid, P : 191.

**8-4- L'absence d'objectifs claires :**

Si l'on part du principe que l'évaluation, est une mesure d'écart, la mise en place d'objectifs claires devient une nécessité.

Cela revient à dire que l'évaluation débute dès l'élaboration de cahier des charges. Estimer les résultats et exempter est premier acte d'évaluation ; dans ce domaine il est convenant d'être modeste : tout n'est pas en fait mesurable en terme de cout, de gains ou de valeur ajoutée.<sup>1</sup>

**9-Les formes d'évaluation :**

Nous proposons trois grandes formes d'évaluation :

1-Le pseudo –évaluation.

2-L'évaluation par Object.

Les pages qui suivent se rapportent essentiellement à la formation collective, toutefois les concepts peuvent s'appliquer à la formation individuelle. nous laisserons au lecteur le soin d'opérer la transposition, en indiquant néanmoins que les effectifs visés par ce type d'action ne justifient pas le recours à des pratiques coûteuses.

**9-1-Le pseudo- évaluation :**

Certaines pratiques d'évaluation échappent à la logique de la gestion par objectifs, nous parlerons de pseudo-évaluation.

**9-1-1-L'évaluation « à chaud » :**

Il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou leur degré de satisfaction. les questions peuvent porter sur le comportement de

---

<sup>1</sup>COLLETTE Charles et AndréDERIEUX, Opcit, P : 191.

l'animateur (voir en annexes le questionnaire EA76) ; dans ce cas, l'animateur est le sujet sur lequel porte la mesure. Les questions peuvent également porter sur d'autres aspects de l'action (outils pédagogiques, conditions matérielles, etc. voir en annexes la liste des <sup>2</sup>questions possibles pour l'évaluation « chaud » et l'exemple d'outil pour un stage de communication).

Cette évaluation « à chaud » peut se faire oralement en groupe, ou individuellement par écrit. il est souhaitable de commencer par une phase individuelle écrite. une bonne formule consiste, dans un premier temps, à demander au groupe de déterminer les critères sur lesquels il souhaite faire porter son évaluation. pendant cette phase, le formateur peut quitter la salle et laisser le groupe travailler seul. il peut aussi choisir de rester, l'analyse de ce qui se dit est souvent riche. ensuite chacun fait son évaluation individuelle écrite en suivant le schéma construit. Les écrits de chacun sont ramassés pour être remis au formateur, puis un échange a lieu en groupe, l'animateur pouvant y réagir. cette pseudo-évaluation ne présente pas un grand intérêt, sauf au démarrage d'une nouvelle action pour détecter les grosses erreurs ou dérives.<sup>1</sup>

### **9-1-2-l'évaluation « à tiède »**

Le rapport de stage correspond à la pseudo-évaluation des stages individuels externes. souvent complété le lendemain du stage, il est utile pour une meilleure connaissance des organismes de formation et de leurs produits. Il vise l'amélioration des achats des stages individuels. Un exemple est fourni en annexes.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Jacques SOYER, Op cit, P : 325.

<sup>2</sup>ibid, P:325.

**9-1-3-L'évaluation « à froid » :**

Réalisée plusieurs semaines après le déroulement de la formation, elle présente un plus grand intérêt. Les mêmes questions que pour<sup>3</sup>

l'évaluation à chaud peuvent être posées, mais, en plus, il est possible d'obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçus, sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation ; le formé considère-t-il que les objectifs de formation ont été atteints ? enfin elle est moins soumise aux effets du climat de la session, mais reste une mesure de ressenti des stagiaires(voir en annexes, une liste de questions possibles pour ce type d'évaluation).<sup>1</sup>

**9-1-4-L'évaluation par objectifs :**

il n'y a de véritable évaluation de la formation que celle par objectifs. C'est la plus pertinente ; elle permet, à la suite de l'action de formation, de déterminer si les objectifs ont été atteints. Trois types d'objectifs sont à évaluer :

**9-1-4-1-** L'évaluation des objectifs de Pédagogiques.

**9-1-4-2-** L'évaluation des objectifs de formation.

**9-1-4-3-** L'évaluation des objectifs de Finals.

Cette évaluation consiste à mesurer les résultats de la formation, ses effets, et non pas à mesurer le « comment ça s'est passé ? » ni le degré de satisfaction des stagiaire avec les traditionnelles questions, de l'évaluation à chaud, portant sur la qualité de l'intendance, sur celle de l'animateur, sur celle des supports pédagogique.

---

<sup>1</sup>JacquesSOYER, Op cit, P : 326.

Elle exige de partir d'une demande claire, émise par le commanditaire : quels ont les effets escompté, une réduction des erreurs ; une augmentation des ventes, une baisse des accidents du travail, un bénéfice économique. Cette évaluation permet de réaliser de réels progrès, les autres formes d'évaluation seront uniquement conduites à titre complémentaire.<sup>1</sup>

### **10-Le moment de l'évaluation de la formation :**

#### **10-1-Avant le stage :**

10-1-1 : On va vérifie les prés requis nécessaires à l'apprentissage.

10-1-2 : On situe le formé par rapport à niveau donné,-on oriente les stagiaires vers des groupes homogènes.<sup>2</sup>

#### **10-2-Pendant le stage :**

10-2-1-On mesure la progression de l'apprentissage (acquisition de savoir, de savoir- faire).

10-2-2-On analyse la méthode, les contenus en fonction de la progression de l'apprentissage.<sup>3</sup>

#### **10-3 -A la fin de du stage :**

On évalue le degré de satisfaction de stagiaires et des formations des formateurs.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Ibid, P : 327.

<sup>2</sup> André GUITTET, Op cit, P : 122.

<sup>3</sup>Ibid ,P: 122.

<sup>4</sup> André GUITTET,Op cit, P: 123.

**10.4-Après le stage :**

10-4-1-on, mesure sur le terrain l'acquis réel de Nouvelles compétences, on vérifie la stabilité de l'apprentissage, la réalité du transfert d'apprentissage dans les situations professionnelles,

10-4-2-on compare les résultats donnés par deux méthodes pédagogiques, on compare les niveaux de deux groupes de stagiaires,

10-4-3-on mesure les effets des acquis sur la situation de travail,

10-4-4-on mesure les compétences acquises, les effets sur le terrain<sup>1</sup>

**11- Les Méthodes de l'évaluation de la formation :****11-1-L'évaluation diagnostique :**

Est une évaluation qui, effectuée avant une action de formation ou une séquence d'apprentissage, a pour but de produire des informations permettant soit d'orienter le formé vers une filière adaptée à son profil, soit d'ajuster la formation à son profil.

Jean-Marie Barbier parle, lui, d'identification lorsque l'on rapproche le profil de départ des formés, non seulement en creux par rapport à ce qui doit être acquis, mais aussi positivement par rapport aux compétences existantes. Il nous dit : L'évaluation diagnostique doit déboucher ainsi sur une identification des acquis.<sup>2</sup>

**11-2-L'évaluation sommative :**

Pour Charles Hadji, se situe en fin ou après l'action de formation .elle est sommative ou terminales. Pour André De Peretti, elle est : « de contrôle, normative ou certificative ». Ce type d'évaluation cherche à fournir un bilan

---

<sup>1</sup> André GUITTET, Op cit, P: 122.

<sup>2</sup>ThierryARDOUIN, Op cit, P: 197.

du niveau des connaissances acquises. Elle a pour but de sanctionner (positivement ou négativement) une activité d'apprentissage. Elle peut aussi intégrer une fonction de classement, de vérification-contrôle, de fidélités, nous disent François Raynal et Alain Renier de sélection : L'évaluation sommative est donc l'évaluation qui correspond à la fonction de sélection l'évaluation sommative revêt le caractère d'un bilan. Elle intervient donc après un ensemble de tâches d'apprentissage.<sup>3</sup>

Une séquence, un chapitre, un cours trimestriel, les examens périodes, les interrogations d'ensemble sont des évaluations sommatives ; ou en fin de formation.

L'évaluation sommative renvoie aux procédures connues de notations, classements et examens, et peut se différentes formes.<sup>1</sup>

**11-3-L'évaluation formative** : comme nous le rappelle Charles Hadji, a été proposée par Scriven en 1967 dans le travail des curriculums. C'est une évaluation qui s'effectue pendant la période d'apprentissage, à l'intérieur d'une phase pédagogique et qui a pour but de guider les apprenant dans, et au cours, de leur travail scolaire ou d'apprentissage.

L'évaluation formative est d'abord à visée pédagogiques, ce qui la distingue de l'évaluation administrative, à visée probatoire et certificative.

L'évaluation formative prend donc tout au long du processus éducatif et permet, à la fois, d'estimer les progrès individuels par rapport l'objectif visée, et d'intervenir pour rectifier les modalités de l'action en cours. C'est dire que l'évaluation formative porte aussi sur les méthodes appliquée au maitre, sur le contenu des programmes et sur la structure de l'établissement scolaire.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Thierry ARDOUIN, Op cit, P:99.

<sup>2</sup> Thierry ARDOUIN, Op cit, P: 200.

**12-Les niveaux de l'évaluation de la formation :****12-1-Selon le modèle de Kirk Patrick :**

L'évaluation de la formation peut se réaliser sur l'un ou plusieurs des quatre plans suivants : les réactions, l'acquisition de connaissances, les comportements et les résultats.

Le plan des réactions, on se demande si les apprenants ont apprécié l'activité de formation et s'ils considèrent que celle-ci sera utile dans le cadre de travail cette approche de l'évaluation qui s'intéresse en quelque sorte à la satisfaction des clients de la formation et de loin la plus utilisée par les entreprises.

Le plan des connaissances, on se demande si les apprenants ont appris quelque chose de l'activité de formation. A titre d'illustration, un questionnaire sur la compréhension des méthodes de travail et des règles de sécurité pourrait servir à évaluer une formation en ce qui concerne l'exploitation efficace et sécuritaire d'une nouvelle pièce d'équipement.

Le plan de comportement, on se demande si les apprenants utilisent les acquis de leur formation pour exécuter leurs travaux. Cet aspect de l'évaluation est important, car le fait qu'une personne apprenne quelque chose à l'occasion d'une formation ne signifie pas pour autant qu'elle a ses nouvelles connaissances dans son milieu de travail.

Le plan des résultats, on se demande si l'activité de formation a réellement contribué au succès de l'organisation. Dans ce cas, l'évaluation permet de juger de la réalisation des objectifs organisationnels de la formation. Les ventes ont-elles augmenté à la suite de la formation ? La formation a-t-elle contribué à améliorer le rendement de l'organisation ? Dans le cas d'une formation technique dans l'industrie, on pourrait ainsi s'intéresser aux effets de la

formation sur la réduction des coûts de réparation ou sur la réduction du temps d'arrêt des appareils en raison de bris. Il s'agit donc de la rentabilité de l'apport de la formation en fonction du budget qui y est. Malheureusement, peut d'entreprise évaluent leur formation sur se plan.<sup>1</sup>

### **12-2-Selon ALAIN Meignant :**

L'évaluation de la formation doit s'articuler au tour de trois idées :

Le responsable de la formation doit tout d'abord distinguer trois niveaux de l'évaluation : celui de l'acquisition effective de connaissance et de savoir-faire nouveaux pendant le stage ; celui du transfert de ces apprentissages dans la pratique professionnelle est enfin celui de l'appréciation de ce transfert sur les performances de l'entreprise.

La formation n'étant pas un ensemble homogène, on ne peut l'évaluer que par une approche segmentée autour de catégories problèmes. Par exemple, à court terme on peut évaluer les effets de perfectionnement individuels dans le poste ; à moyen terme on peut évaluer l'impact réel des actions sur la préparation à des métiers nouveaux ; à long terme s'évalueront les effets d'action visant à modifier la culture d'entreprise ou l'adaptation du personnel.

L'entreprise doit toujours être en mesure de vérifier le système qui produit des formations efficaces à fin de contrôler en permanence sa politique de formation. C'est le rôle que l'on peut attribuer à un audit de formation.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>SYLVIE Ste ONGE Michel, AUDET VICTPR Haines, André PETIT, relever les de la gestion de ressource humain, 2<sup>em</sup>édition Gaétan murin matériel, 2004, P : 258.

<sup>2</sup>Cîteaux Jean Pierre, Gestion des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, Armand Colin, Paris, 1997, P : 93.

### **RESUME**

L'évaluation de formation constitue l'une des activités et axes capitaux de l'entreprise, cette dernière réaliser une évaluation dans l'objectif de développer les capacités des travailleurs, et faire un changement dans l'environnement, et améliorer la productivité, et la progression des nouvelles technologies

**I-PRESENTATION DE L'UNITE ALCOVEL / TEXALG****1-RAISON SOCIALE :**

Le Complexe Industriel d'Akbou est une unité de l'Algérienne des textiles par abréviation TEXALG SPA.au capital de 5 000.000.000 DA.

Pour son fonctionnement, elle dispose des moyens de communication suivants :

- Téléphone : 03 lignes (213.034.34.73.19/213.034.34.69/70)
- Fax : 02 lignes (213.034.34.73.18/28)
- E-MAIL : [alco\\_vel@yahoo.fr](mailto:alco_vel@yahoo.fr), [texalgspa\\_complexe\\_akbou@yahoo.fr](mailto:texalgspa_complexe_akbou@yahoo.fr)

**2. HISTORIQUE :**

Initialement projet de la SONITEX puis après restructuration dépendant de la COTITEX Laghouat, le complexe a été réceptionné définitivement le 07 Novembre 1984.

Instituée en filiale, sous tutelle du Groupe TEXMACO, ALCOVEL a été créée le 25 Janvier 1998 et son capital qui était de 1.000.000 DA, a été augmenté à 1 500 000 DA en vertu de la résolution de l'AGEX n°03 du 08.12.1999, a été augmenté à 2 574 295 000 DA en vertu de la résolution de l'AGEX du 30/12/2007 et a été diminué à 350 000 000 DA en vertu de la résolution de l'AGEX du 28/02/2009.

Le Complexe industriel/ALCOVEL Akbou a été crée le 30/11/2011, son capital est détenu à 100% par l'Algérienne des Textiles par abréviation TEXALG SPA .

**Trophées :**

- ARAB TROPHY 1989
- XVII INTERNATIONAL TROPHY FOR QUALITY 1989

**Certificats :**

- ISO 9002/94 décerné par QMI Canada n°014054 du 08.11.2002
- ISO 9001/2000 décerné par QMI Canada n°014054 du 02.12.2003
- ISO 9001/2000 décerné par QMI Canada n°0023101 du 23.01.2007
- ISO 9001/2008 décerné par QMI Canada n°0046023 du 22.01.2010

- ISO 9001/2008 décerné par QMI Canada n°0067694 du 23.01.2013

### 3. SITUATION GEOGRAPHIQUE :

ALCOVEL est implantée en zone industrielle route nationale n°26 Akbou – Wilaya de Bejaia.

Elle est située à 70 Kms du port et aéroport de Bejaia et à 6 Kms de la gare ferroviaire d'Akbou et à 180 Kms du port et aéroport d'Alger.

### 4- MOYENS :

#### 4.1- INFRASTRUCTURES

- ☑ L'entreprise dispose d'un complexe intégré composé de trois (03) principaux départements de production, de deux laboratoires pour le contrôle de qualité et d'une station d'épuration des eaux.
- ☑ Les bâtiments sont érigés sur une surface totale de 158.400 m<sup>2</sup> dont 62.430 m<sup>2</sup> de surface couverte.

#### 4.2- EQUIPEMENTS :

- Production :
- Filature : 18.720 broches.
- Tissage : 179 métiers à navettes, 09 métiers à lances.
- 40 métiers GUSKEN à ratières et 08 métiers JACQUARD
- Finissage : ligne complète de traitement de velours, 14 jiggers (teinture tissus), 2 autoclaves (teinture filés), 3 rames d'apprêts et 01 sanforiseuse.
- Administration : Réseau (Serveur + micro-ordinateurs).
  - Services généraux : transpalettes, chariots élévateurs 1,5 à 3 tonnes, véhicules utilitaires et légers.

#### 4.3- ACTIVITES :

Les principaux produits fabriqués par l'entreprise sont les suivants :

- ☑ Les filés (coton cardé, peigné, acrylique et polyester).
- ☑ Les velours d'habillement coton (fines, moyennes et grosses côtes).

- ☑ Les velours d'habillement t coton lycra (fines côtes).
- ☑ Les velours d'ameublement (uni coton et acrylique, jacquard et mélange coton et acrylique).
- ☑ Toiles d'habillement.
- ☑ Supports vêtement professionnel.
- ☑ Draps de lits 01 place.
- ☑ Prestations (blanchiment et teinture de filés et tissus coton et acrylique, finition velours écrus, sanforisage).

#### **5. CAPACITES DE PRODUCTION :**

- Filature : 1.450 tonnes de filés de différents numéros métriques en deux équipes.

Tissage : 2.200.000 ml en deux équipes.

- ☑ Finissage : 2.250.000 ml en une équipe.

#### **6. EFFECTIFS :** l'effectif global de l'entreprise arrêté au 31/12/2013

Est de 350 agents dont 107 prés –emplois.

**Les Caractéristiques de l'échantillon d'étude :**

Dans cette étude, une analyse des caractéristiques des cadres dans l'entreprise Alcovel a été réalisée. Celle-ci nous a permis d'évaluer le niveau socioprofessionnel.

**Tableau N°1 : La répartition de la population d'étude selon le sexe :**

Sexe	Effectif	Pourcentage
Masculin	21	63,63%
Féminin	12	36,36%
Totale	33	100%

Source : enquête par questionnaire

D'après les données du tableau, qui représente la répartition d'étude selon le sexe, on remarque que la majorité des membres de l'échantillon de notre étude sont du sexe masculin avec une représentativité de 63 %, alors que le sexe féminin est représenté par un effectif de 36 %.

Cependant malgré la présence grandissante de la femme dans le travail dans le monde du travail elle ne reflète pas la réalité car l'évolution du travail féminin demeure toujours faible. Ce tableau nous montre une forte domination de l'homme sur les postes de travail.

Cela peut s'expliquer par :

Le travail des hommes durant la nuit et car les femmes ne peuvent pas travailler la nuit car le travail de ces derniers est limité. Aussi les femmes enceintes qui bénéficient du congé de maternité dont l'entreprise leur permet de s'absenter.

La tradition qui existe encore dans le monde du travail en favorisant les hommes à occuper des postes à l'encontre de la femme qui même si des fois montre qu'elle est efficace et capable de montrer des actions durables dans l'entreprise.

On a remarqué le manque du sexe féminin d'être chef d'atelier, cela s'explique par la nature et la sensibilité de travail dans l'entreprise Alcovel, qui demande plus d'effort et

d'énergie physique ce qui concerne l'utilisation des outils matérielle ou l'utilisation des machines, parce qu'elles ne sont pas capable à se genre de travail.

Le domaine de chef de centre exige le travail durant la nuit, donc se travail demande plus de disponibilité à tous moments, alors les femmes ne peut pas être disponible tous le temp.

**Tableau N° 2 : La répartition des effectifs selon l'âge :**

Age	Effectif	Pourcentage
20ans - 30 ans	12	36,36 %
30ans - 40ans	11	33,33 %
40ans - 50ans	6	18,18 %
50ans et plus	4	12,12 %
Total	33	100 %

Source : enquête par questionnaire

D'après les données indiquées dans le tableau ci - dessus qui représente la répartition de l'effectif de notre échantillon est âgée entre 20 ans 30ans, avec un tau de 36,36 %, Et que33 ,33 entre 30 ans 40ans, et 18,18% est âgés entre 40ans 50ans, et 12,12% est âgés entre 50ans plus.

Cela s'explique par la nature et de recrutement au niveau d'Alcovel et leurs fonctionnements au travail qui exige des jeunes et nouveau recrutés qui ont des nouvelles capacités pour les préparé à s'adapté au poste qu'ils occupé.

L'entreprise Alcovel dans sa stratégie de formation, donne une grande importance à toute type de catégorie, elle donne au jeunes la chance d'accéder à une formation pour permettre le développement de l'entreprise, ainsi elle doit s'investir dans l'action de formation pour l'accumulation de nouvelles connaissances, l'apprentissage, aptitudes.

Cela indique que la variable d'âge joue un rôle dans les choix des employés pour le suivi de la formation.

**Tableau N° 3 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :**

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage
Secondaire	10	30,30%
Universitaire	23	69,69%
Totale	33	100%

Source : enquête par questionnaire

D'après les données de ce tableau, nous pouvons constater que le niveau d'instruction des enquêtés diffère les uns des autres, les universitaires incarnent la primauté avec un taux de 69,69%, en contrepartie on trouve les secondaires avec la minorité de 30,30%.

Cela s'explique par la volonté de la direction de construire des équipes performantes, d'enrichir le niveau intellectuel de son personnel et de confier les tâches les plus complexes aux mieux instruits.

Cela indique que l'entreprise Alcovel favorise la catégorie des cadres universitaires pour les postes qui exigent des capacités et des compétences et des savoir-faires de haut niveau.

Cela démontre que cette entreprise prend en compte l'importance de cette catégorie afin que ces objectifs soient atteints, mais aussi elle va donner la chance à certains qui ont un niveau secondaire qui ont au moins une expérience professionnelle.

**Tableau N°4 : Répartition selon l'année de recrutement :**

Année de recrutement	Effectifs	Pourcentage
1980-1990	04	12,12%

1990-2000	12	36,36%
2000et plus	17	51,51%
Totale	33	100%

Source : enquête par questionnaire

Le tableau ci-dessous montre que le nombre des enquêté progresse crescendo dans le recrutement, allant de 12,12% entre (1980-1990), avant d'y arriver à 36,36% entre (1990-2000), Afin d'atteindre 51,51% depuis (2000 à nos jours).

Donc il Ya, immanquablement, un recrutement de plus en plus signifiant dans l'effectifs de l'entreprise Alcovel.

Cela, explique par l'objectif de l'entreprise Alcovel basé beaucoup plus sur les nouveaux recrutés pour la préparation à des changements organisationnelle, et apporté des nouvelles compétences au niveau d'entreprise.

#### Tableau N°5 : La répartition des effectifs selon le lieu de formation :

Lieu de formation	Effectifs	Pourcentage
Alcovel	10	30 ,30%
Etablissement Algérienne	15	45 ,46%
Etranger	8	24,24%
Totale	33	100%

Source : enquête par questionnaire

D'après ce tableau ci-dessous Ce qui attire l'attention c'est le taux des employer qui ont fait des formation au sen de Alcovel avec un taux de 30,30% par apport aux autre lieux de formation telle que dans les établissement algérien avec un taux de 45,46% , et un taux de 24,24% a l'étranger.

Cela s'explique par les conditions de travail à Alcovel qui nécessite de suivre une formation dans les établissements, algérienne pour acquérir des nouvelles connaissances et compétences et les moyennes mises en œuvre pour l'adaptation au poste occupé.

### I-L'analyse de la première hypothèse concernant l'évaluation de la formation :

-Vérification de la première hypothèse concernant l'évaluation des programmes de formations suivies par les cadres de l'entreprise ALCOVEL.

**Tableau N° 6 : Le rapport entre l'évaluation et le nombre de formation suivi :**

Nombre de formation	Soumis à l'évaluation		N'ont pas soumis à l'évaluation		Totale	
	Nombre	Taux	Nombre	Taux	Nombre	Taux
1fois	12	75%	4	25%	16	100%
2fois	08	80%	02	20%	10	100%
3fois	06	85,71%	01	14,29%	07	100%
Totale	26	78,79%	07	21,21%	33	100%

Source : enquête par questionnaire

Selon le tableau ci-dessous, on remarque que la grande majorité des employé ont été soumis a une évaluation avec un taux de 78,89%, contre ceux qui n'ont pas soumis a l'évaluation avec un taux de 21,21%.

On indique que les employés qui ont soumis à une évaluation sont ceux qui ont suivis plus de 3formations avec un taux de 85,71%contre 14,29% contre ceux qui n'ont pas soumis à une évaluation ,et suivi d'un taux de 80% de ceux qui ont été formé 2fois contre un taux de 20% de ceux qui n'ont pas été soumis à une évaluation finalement un taux de 75% de ceux qui ont suivis une seul formation contre 25% de ceux qui n'ont pas soumis à une évaluation de formation.

D'après les données de ce tableau témoignent que plus le nombre de formation augmente les employés soumis à des évaluations, et en contre partie moins de formation sert à l'absence de l'évaluation, et cela indique que la soumission à des évaluations constitue un moyen par excellence aux employés pour l'acquisition de nouveau savoirs qui permet une meilleur intégration et une meilleur accomplissement de leurs missions, comme le nombre de formation augmente ,permet au salariés de l'acquisition des nouvelles connaissances et capacité ,compétences et offre au employés l'opportunité de maitrise des postes du plus haut grade sert à reprendre aux exigences de leurs postes et apporter de nouveau savoirs et cette évaluation permet une meilleure adaptation de stage à leurs poste occupée.

**Le Tableau N° 7 : Le rapport entre la soumission a une évaluation et le type d'évaluation :**

Type d'évaluation	Soumis à l'évaluation		Non pas soumit A l'évaluation		Totale	
	F	%	F	%	F	
Après	15	83,33%	5	33,33%	15	100%
Avant	10	66,67%	3	16,66%	18	100%
Totale	25	75,75%	8	24,24%	33	100%

Enquête par questionnaire

Selon les résultats ci-dessous ,nous voyons que la majorités des employés au sein d'Alcovel sont soumis à une évaluation de la formation avec un taux de 75,75% , en contre ceux qui n'ont pas soumis à une évaluation avec un taux de 24,24% ,en contre partie un

taux de 83,33% qui ont soumis a une évaluation de la formation, En contre partie un taux moine élevé de ceux qui n'ont pas soumis a une évaluation avant la formation avec un taux de 33,33% ,aussi en trouve un taux de 66,67% qui ont soumis a une évaluation après la formation, En contre partie un taux de 16,66% qui n'ont pas soumis a une évaluation après la formation.

Cela s'explique que Alcovel exige une évaluation après la formation suivi, qui vise essentiellement à mesurer l'impact de la formation sur les apprenants, et vérifier le degré de l'évaluation des compétences actuelles et les compétences requises afin d'évaluer ces connaissances et de reprendre aux exigences du poste occupé.

L'évaluation de la formation permet aux employés d'acquérir des nouvelles connaissances, suffisantes et perfectionner les savoirs pour une meilleurs maitrise du poste du travail est aussi un processus d'exécution plus efficace et résoudre l'initiative pour qu'ils puissent intervenir aux difficultés qui se représente sur le terrain.

**Tableau N°8 : Le rapport entre la nécessité d'évalués les cadres et l'âge :**

Nécessité d'évaluation  âge	Oui		Non		Totale	
	F	%	F	%	F	%
(20-30)	3	60%	02	40%	5	100%
(30-40)	07	58,33%	05	41 ,67%	12	100%
(40-50)	4	57,14%	03	42,86%	7	100%
(50-Plus)	05	55,56%	04	44,44%	9	100%
Totale	19	57,58%	14	42,42%	33	100%

Source : enquête par questionnaire

Le tableau ci-dessous montre que la plupart des employés à Alcovel confirme qu'il est nécessaire d'évaluer des cadres avec un taux qui convient 57,58%, un taux de 60% pour ceux entre (20 et 30 ans), un taux de 58,33% pour ceux entre (30 et 40 ans), et un taux de 57,14% pour ceux entre (40 et 50%), et un taux de 42,85% , en contre partie un taux moins élevé pour ceux qui sont contre la nécessité d'évaluer des cadres équivalent à 42,42% .et taux de 44,44% de ce qui n'ont pas trouvé que l'évaluation de la formation et une nécessité, entre (20-30) , avec un taux de 40% , et entre (30-40) avec un pourcentage de 41,67% ,et (40-50) avec un taux de 42,86% ,entre (50 plus) avec un taux de 44,44%.

Cela indique que les nouveaux employés en besoin beaucoup plus d'être évalués pour améliorer leurs performances , et leurs capacités mentales et physique et apporter un plus dans le travail, par contre les plus âgées sont moins intéresser par l'évaluation car ils ont de l'expériences et l'ancienneté , et montre leurs capacité à travers le travail.

L'évaluation est une nécessité indispensable pour garantir l'adéquation performante des compétences et des emplois. Elle contribué d'une façon plus prise au besoin des compétences spécifiques et contribue à créer une image d'un employés positif.

**Tableau N°9 : Le rapport entre la durée de formation et le type d'évaluation :**

Le moment d'évaluation	Avant la formation		Après la formation		Totale	
	F	%	F	%	F	%
La durée de formation						
Langue	07	43,75%	9	56,25%	16	100
Court	04	23,52%	13	76,48%	17	100
Totale	13	39,90%	22	60,61%	33	100

Source : enquête par questionnaire

D'après le tableau ci-dessous, nous remarquons que la majorité des cadres à l'entreprise Alcovel sont soumis à une évaluation juste après la formation de durée courte avec un taux de 76,48%. En totale avec un taux de 60,61%. En contrepartie un taux très faible des enquêtés qui ont suivi une évaluation avant la formation qui ne dépasse pas 39,90% qui est aussi de courte durée.

Cela s'explique par le poste occupé et le type de responsabilité qu'Alcovel exige de ses enquêtés. Et aussi dans le but d'acquérir de nouvelles informations et de nouveaux savoirs après une formation suivie.

**Tableau N°10 : La Répartition de l'échantillon selon les critères d'efficacité de la formation :**

Les critères qui reflètent l'efficacité de la formation	F	%
Assimilation des connaissances et capacités requises	8	24,24%
Evaluer la satisfaction des apprenants	9	27,27%
Les acquis et capacités	6	18,18%
Atteinte des objectifs de la formation	10	30,30%
Totale	33	100%

Source : enquête par questionnaire

D'après les résultats de ce tableau on indique que la majorité des employés à ALCOVEL ont fait des formations avec un taux de 30,30%, dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise ce qui permet aux cadres de s'adapter aux nouvelles technologies et permet d'acquérir de nouvelles connaissances théoriques et pratiques, savoir et savoir-faire. En contrepartie un taux de 18,18% de ceux qui font des formations dans le but de maintenir des

acquis et capacités. Aussi un taux de 27,27% de ceux qui font des formations dans le but d'évaluer la satisfaction des apprenants, et encore un taux de 24,24% de ceux pour assimiler les connaissances et acquis.

Et après on remarque que la formation au sein de Alcovel et conçu comme un moyen essentiel qui permet aux employés les possibilités d'exerce d'une façon satisfaisante les taches qui leurs sont destiné.

En effet la formation contribue la mise en pratique des connaissances afin d'aider les employés à développer leurs capacité et contribuer à l'efficacité des activités professionnelles.les connaissances acquises servent d'influence sur les compétences et les des cadres dans l'accomplissement de leurs taches

**Tableau N°11: La relation entre la formation exigences du poste occupé et la nécessité d'évaluation :**

les exigences et de poste occupé Nécessité de l'évaluation	Repond		Ne repend pas		Totale	
	F	%	F	%	F	%
Oui	10	62,50%	6	37,50%	16	100%
Non	9	52,94%	8	47,05%	17	100%
Totale	19	57,58%	14	42,42%	33	100%

Source : enquête par questionnaire

D'après les données de ce tableau on constate que la majorités des employés ont confirmé que la formation repend aux exigences du poste avec un taux de 57,58% ,En contre partie

un taux de 42,42% qui répond que la formation ne répond pas aux exigences de leurs postes, aussi un taux de ses employés affirme que évalués la formation est nécessaire dans le poste occupé avec un taux de 62,50%, En contre partie un taux de 52,94% affirme que l'évaluation n'est pas nécessaire dans la maîtrise du poste occupé.

Cela peut s'expliquer par les cadres d'Alcovel qui confirme que l'évaluation est nécessaire, cela dans le but qu'on peut voir la capacité et la mise en pratique des acquis et savoirs à travers l'observation des comportements au travail.

## II- L'analyse de la deuxième hypothèse concernant les connaissances acquises :

La Vérification de la deuxième hypothèse concernant la mise en pratique des connaissances acquises durant la formation suivie par les cadres d'Alcovel

**Tableau N°12 : La répartition de l'échantillon selon la reconnaissance et l'estime de chef :**

Gagner l'estime du chef	Effectifs	pourcentage
Oui	22	66%
Non	11	33%
Totale	33	100%

Source : enquête par questionnaire

D'après ce tableau nous constatons que les cadres d'Alcovel affirment qu'ils ont gagné l'estime de leurs chefs avec un taux de 66%, En contre partie un taux de 33% de ces cadres ont affirmés qu'ils n'ont pas gagné l'estime de leurs chefs après la formation suivie et l'évaluation de ses actions de formations.

Cela s'explique par le niveau intellectuel et l'intelligence de certains cadres, à ALCOVEL et leurs attitudes et comportements vis-à-vis des directeurs et la manière d'exécuter les tâches la chose qui attire les responsables au travail.

**Tableau N°13 : La répartition de l'échantillon selon la mise en pratique des connaissances :**

Mise en pratique des connaissances	Effectifs	Pourcentage
Oui	29	87%
Non	4	13%
Totale	33	100%

**Source :** enquête par questionnaire

D'après les données de ce tableau on constate que la grande majorité des cadres à ALCOVEL ont mis en pratique les connaissances acquises lors de formation avec un taux de 87%, En contre partie de ceux qui n'ont pas mis en pratique leurs connaissances acquise pendant le travail.

Cela peut être lié au contenu de la formation qui est parfois moyens, et le niveau professionnel de ces cadres et le nombre de formation suivis.

**Tableau N°14 : La répartition de l'échantillon selon l'adéquation entre le poste occupé et ces exigences :**

Adéquation	Effectifs	Pourcentage
Oui	23	69,69%
Non	7	21,21%
Autre	3	9,09%
Totale	33	100%

Source : enquête par questionnaire

D'après ce tableaux on peut constater que la pluparts des cadres a ALCOVEL confirme qu'il y a une adéquation entre poste actuel et les exigences avec un taux de 69,69%, En contre partie une minorité affirme qui n y a pas d'adéquation entre le poste et les exigences avec un taux de 21,21%, et pour les autre cadres en trouve 9,09%.

Cela s'explique par les formations programmés à ALCOVEL, pour ces cadres afin de perfectionner leurs statut et apporter un plus au poste occupé, et reprendre a toutes les exigences.

**Tableau N°15 : Le rapport entre le contenu de la formation et la mise en pratique des connaissances :**

Le contenu de formation	Mise en pratique		N'ont pas mise en pratique		TOTALE	
	F	%	F	%	F	%
Riche	10	55,56 %	8	44,44%	18	100 %
Moyen	08	53,33%	07	46,66%	15	100 %
Totale	18	54,45	15	45,45%	33	

**Source :** enquête par questionnaire

D'après les résultats de ce tableau on remarque que la majorité de ses enquêtés ont mises en pratique les connaissances acquies avec un taux de 54,45% et en contre partie 45,45% des enquêtés n'ont pas mit en pratiques les connaissances acquise l'ors de formation. et un taux de 55,56% des enquêtés sont suivi une formation dans le contenu est riche et déclare avoir mise en pratique les connaissances acquies aux postes occupés. Et un taux de 42,85% des enquêtés dont le contenu de formation moyen déclare qu'il n'ont pas mis en pratiques les connaissances acquis dans le travail.

Cela veut dire que le contenu de la formation suivis compte beaucoup pour la mise en pratique au travail et qu'il existe une adéquation entre la théorie et la pratique.

On constate que les employés ayant suivie une formation dont le contenu de formation et riche déclarent avoir constaté une adaptation aux poste.

On déduisent que la plupart des employé son mise en pratique leur connaissances acquis dont le contenus de formation et riche ca veut dire que le contenu de formation proposés est bon et efficaces et riche, plus qu'il est mise en pratique .on déduit que le contenu de formation est un facteur déterminant dans l'adaptation des employés.

**Tableau N°16 : Le rapport entre le recrutement et les bénéfices en formation :**

Bénéfice de formation Le recrutement	Bénéfice		N'ont pas bénéficié		Totale	
	F	%	F	%	F	%
1980-1990	06	66,67%	03	33,33%	09	100%
1990-2000	11	73,33%	04	26,67%	15	100%
2000 et plus	07	77,78%	02	22,22%	09	100%
Totale	24	72,72%	09	27,28%	33	100%

Source : enquête par questionnaire

Les résultats de ce tableau ci dessus onmontre que 72,72%% des employés ont bénéficié d'une ou plusieurs formations, et seulement 27,28% qu'ils n'ont pas bénéficiés .en commencent dans l'année 1980-1990 avec un taux de 66,67% a y'arriver a 77,78% dans les années 2000 .par contre les nombre des employés qui n'ont pas bénéficiés d'une formation enregistré dans les années 1980-1990 a 33,33% en diminuant jusqu'a 22,22% dans les années 2000.

A partir de ces résultats on peut constater que la pluparts des employés ont bénéficié d'une ou plusieurs formations, chose qui leurs permet de s'adapter facilement au poste occupé, ainsi d'acquérir un savoir et un savoir -faire qui les rend plus performant et opérationnel au travail.

On peut dire que l'entreprise Alcovel oriente plusieurs fois ses employés vers la formation dans l'intérêt de faire face au changement de l'entreprise, ainsi de combler l'écart entre les compétences actuelles et les compétences attendues.

On peut dire que l'entreprise Alcovel fournit un effort considérable pour faire satisfaire ses cadres à travers le programme de formation.

**Tableau N°17 : Le rapport entre la mise en pratique des connaissances et la prédisposition à occuper un poste supérieur :**

La mise en pratique des connaissances  La prédisposition d'occuper un poste supérieur	Mise en pratique les connaissances		N'ont pas mise en pratique les connaissances		TOTALE	
	F	%	F	%	F	%
Oui	10	58,82%		41,18%	17	100%
Non	07	43,75%	09	56,25%	16	100%
Totale	14	57,58%	19	42,42%	33	100%

D'après les données de ce tableau ci-dessous on constate que la majorité des enquêtés ont mis en pratique leurs connaissances acquises avec un taux de 57,58% par rapport aux autres enquêtés qui n'ont pas mis en pratique leurs connaissances avec un taux de 42,42%. et la majeure partie des enquêtés qui ont mis en pratique les connaissances acquises ont tous le droit de prédisposer d'un poste meilleur dans leur domaine avec un taux de

58,82% .contre un taux de ceux qui n'ont pas mise en pratique n'ont pas pris a prés a disposer a occupé un poste supérieur

Cela s'explique par les nouvelles compétences que dispose les cadres en formation et leurs capacité à reprendre a tous les exigences que n'importe quel poste comprennent et leurs pouvoir de faciliter les tâches et de l'accomplir parfaitement ont gagnent l'estime des directeurs.

**Tableau N°18 : La relation entre les attentes des cadres après la formation et le sexe:**

Sexe	Perfectionnement au travail		Changement de poste		Totale	
	F	%	F	%	F	%
Masculin	7	38,89%	6	33,33%	18	100
Féminin	8	53,33%	4	20%	15	100
Totale	15	45,45%	10	30,37%	33	100

D'après ce tableau nous remarquons que La majorités des cadres à Alcovel qui sont du sexe féminin ont des attentes professionnelles telles que le perfectionnement au travail avec un taux de 53,33% .En contre partie le sexe masculin avec un taux de 38,89%.

Cela peut s'expliquer par le besoin des femmes d'être perfectionner que de changer un poste dans le but d'apporter un plus dans le poste occupé et faciliter les tâches.

Nous constatons que la majorité de notre employé sont satisfait de leurs formations, chose qui explique que les programmes de formations suivies et tracés par Alcovel sont organisés de façon rigoureuse qui veut dire que la qualité de ces formations se base sur la qualification et de motivation du personnel .

L'objectifs de la formation proposé par Alcovel vise l'acquisition des nouvelles connaissances et compétences dans l'objectif de mieux exercer le travail et de répondre aux attentes et exigences des tâches effectuées et aussi pour mettre fin aux difficultés et obstacles rencontrées dans le travail .

**Tableau N°19 : Le rapport entre le bénéfice de formation et la situation familiale :**

Bénéfice d'une formation	Bénéficiaire		N'ont pas bénéficié		Totale	
	F	%	F	%	F	%
Situation Familiale						
Marié	15	75%	5	25%	20	100%
Célibataire	9	69,23%	4	30,77%	13	100%
Totale	24	72,72%	10	27,28%	33	100%

Source : enquête par questionnaire

D'après les données de ce tableau on remarque que la plupart des employés au sein de Alcovel ont bénéficié d'une formation en trouve les marié qui est équivalente au jeunes célibataires avec un taux de 72,72% .En contre partie en trouve une minorité qui n'ont pas bénéficiés avec un taux de 27,27% pour les deux situations que ce soit célibataire ou marié.

Cela s'explique par les conditions de travail et les moyennes mises en œuvre par Alcovel pour ces cadre pour leurs permettre de maîtriser parfaitement les tâches poste à occupé.

**Tableau N°20 : Le rapport entre le contenu de la formation et le nombre de formation :**

contenu deformation	Riche		Moyen		Totale	
	F	%	F	%	F	%
Le nombre de formation						
1 Fois	6	66,67%	3	33,33%	9	100%
2Fois	9	81,82%	2	18,18%	11	100%
3Fois	10	66,93%	3	23,07%	13	100%
Totale	25	75,78%	8	24,42%	33	100%

D'après les résultats de ce tableau on a constater que la majorité des cadres a Alcovel ont affirmé qu'ils ont trouvé le contenu de la formation riche avec un taux de 75,78%, ceux qui ont bénéficié d'une seule formation avec un taux de 66,67% , deux formation avec un taux de 81 ,82%, trois formation avec un taux de 66,93%,en contre partie ceux qui trouve le contenu de la formation moyen on trouve 24,42%

Cela s'explique par la nature de travail au sein de l'entreprise d'Alcovel par mises en œuvre pour réussir un plan de formation.

On constate que la majorité des employeurs sont bénéficié d'une formation suivie, dont le contenu de la formation est riche, plus que la formation est efficace et adéquate.

L'entreprise Alcovel accorde une grande importance pour les bénéfices de formation ce qui permet d'acquérir des nouvelles compétences et capacités, et aptitudes pour atteindre des objectifs spécifiques .

**I- La discussion des hypothèses :****1-La discussion de la première hypothèse :**

Les formations programmées aux cadres au sein de l'entreprise ALCOVEL sont évalués par les supérieurs hiérarchiques.

Suite à l'analyse des relations précédentes relative à la première hypothèse de notre recherche, on peut confirmer l'existence d'une d'évaluation des cadres à ALCOVEL pour savoir les connaissances acquises afin de reprendre aux exigences du poste de travail.

D'après le tableau N°5, On peut expliquer l'existence des programmes d'évaluation des cadres au sein de cette entreprise, avec un pourcentage très élevé de 78,79% ,Par contre un baisse taux de 21,21% qui n'ont pas été soumis à une évaluation de formation ,Ce résultats stipule par le non besoin de cette catégorie à la formation, en plus on trouve les baisse budgets investit par Alcovel dans les programmes de formation, ce qui provoque la non qualification de ces cadres au travail.

Les cadres bénéficié de formation sont soumis à des évaluations à froid ca veut dire après la formation parce que c'est important de suivre un employés après ces actions de formations pour vérifier les connaissances acquises durant la formation et dans le but de savoir est ce qu'il est digne d'occupé ce poste.

Ces cadres sont évalués par les responsables hiérarchiques, afin d'accomplir parfaitement les taches et reprendre aux difficultés rencontrés durant le travail.

Le fait que l'entreprise investisse sur l'individu peut considérer ce dernier comme un signe de stabilité et de sécurité dans l'organisation, toute en gagnent l'estime de leurs supérieur et ainsi la satisfaction au rendement.

**2-Discussion de la deuxième hypothèse :**

Les connaissances acquises l'or de formation sont pratiqués par les cadres Car elle permet de développer leur sens de responsabilité, et de mieux comprendre les processus de production et d'organisation et de bien maîtriser le poste occupé

Les cadres de l'entreprise ALCOVEL ont suivis des formations : On constate que c'est la majorité qui a suivis ces actions de formations avec un taux de 72,72% car elle vise à apporter beaucoup de savoir et de connaissances dans le travail pour mieux reprendre aux exigences du poste occupé. Par contre une baisse taux de 27,28% qui n'ont pas suivis une formation.

En revanche, il est à noté que la pluparts des cadres à ALCOVEL mets en pratiques les connaissances acquises l'ors de formation avec un taux de 57,58%, dans le but d'apporter un plus au travail et atteindre les objectifs de l'entreprise Par contre une baisse quantité qui n'ont pas met en pratique les connaissances acquises avec un taux de 42,42%.

Cela confirme l'existence de la mise en pratique des connaissances apporté pendant la formation auprès des cadres d'Alcovel.

L'entreprise ALCOVEL évalues les cadres qui font des formations pour obtenir de nouveau idées et savoir et connaissances à fin de les appliqués dans le poste occupé, et ca peut être un signe de qualification et performances des cadres pour surmonter les difficultés au travail.

**Synthèse des résultats :**

Les résultats obtenues dans les deux hypothèses, nous a permis de découvrir certains fonctionnements concernant l'organisation et le déroulement de la formation de personnel. On a constaté qu'il existe, formelle, d'un système de formation au sein de service des ressources humaines, ce qui organise des plans et des programmes de formation.

L'entreprise ALCOVEL propose quatre types de formation, mais elle privilège la formation professionnelle spécialisée, par cette dernière vise la meilleure acquisition des qualifications qui permet une meilleure intégration et adaptation aux exigences de poste occupé, mais ça ne veut pas dire qu'ils ont écarté les autres types de formation, telles que la formation de perfectionnement. Le rapport entre le contenu de la formation et le nombre de formations. Perfectionnement parce qu'elle a pour objectifs l'adaptation permanente des cadres.

Par ailleurs, ces formations organisées par l'entreprise y ont été suivies dans le cadre d'une évaluation dictée par un système d'évaluation de la formation. Cette existence effective des cadres qui se manifestent par leur application des stages de formation, ajoutant à cela les types d'évaluation, quel que soit l'évaluation juste après la formation ou après la formation avec des examens obéissants.

La majorité des cadres ont déclaré que les formations suivies sont en adéquation avec le poste occupé avec un taux de 69,69%.

La majorité des cadres exercent facilement leurs tâches après la formation effectuée et arrivent à surmonter les difficultés au travail grâce au programme de formation qui possède un contenu riche et qualifiant.

Une grande majorité des cadres déclare être soumis à une évaluation avec un taux de 78,89%, Et seulement, une petite catégorie des cadres qui n'ont pas été soumis à une évaluation qui représente un taux de 21,21%, Et cette dernière n'a jamais bénéficié d'une formation.

Cela affirme que les formations effectuées sont soumis à une évaluation, cela confirme que l'entreprise ALCOVEL procède à une évaluation soit avant la formation ou après la formation.

Il s'agit pour l'entreprise d'évaluer ces actions de formations dans le but de vérifier les acquis et les savoirs de formation qui ont été mis en pratique.

Chaque entreprise qui met en place un plan de formation dont l'objectif et d'élaborer une méthode évaluatives à chaque action de formation et permet une participation des cadres et la pluparts des cadres a ALCOVEL sont bénéficié de formation avec un taux de 72,72%.

L'évaluation des actions de formation est une procédure importante que chaque entreprise doit mettre en place ainsi à travers ces recherches nous avons pu voir et comprendre tout ces aspects.

Dans notre étude nous avons confirmé une évaluation de l'action de formation avant, pendant, et après l'action de formation ; avant c'est pour la vérification de la variable adéquation des participants, pendant c'est pour s'assurer la satisfaction et le confort et finalement après l'action c'est pour le suivi des participants et le suivi des actions.

En ce qui concerne les connaissances acquises durant les formations effectués, on constate que les majorités des cadres arrivent à concrétiser les acquis et les mettre en pratique dans le poste occupé avec un taux de 54,45%.

La plupart des cadres ont confirmé qu'ils sont apporté un plus au travail grâce au contenu riche de la formation avec un taux de 72,72%.

Cela est revenu au contenu de la formation qui est riche en savoir et les exigences de l'entreprise ALCOVEL de formés ces employés pour atteindre les objectifs de l'entreprise et les objectifs personnelles et sociales.

En conclusion de ces résultats, l'objectifs de l'évaluation de la formation des cadres est vérifier les nouvelles compétences et connaissances et les maitre sur terrain pour améliorer la qualité et les performances au travail.

## Conclusion

---

### **Conclusion :**

D'après l'élaboration de ce travail nous a permis d'élargir notre connaissance sur la formation.

Dans la confrontation entre les aspects théorique et pratique c'est-à-dire le contenu que nous avons appris à l'université et le contenu que nous avons appris pendant le stage pratique nous permis de confirmer que la formation est aujourd'hui considérée comme étant une dimension stratégique qui contribue à l'efficacité et à la pertinence des organisations et outil d'ajustement et de mise a niveau qui consiste l'acquisition de nouvelles connaissances et habilité que les cadres souhaitent le voir ont introduit d'une façon impérative dans les grandes orientations de l'organisation et la formation au sein de ALCOVEL

Elle est de plus en plus vue sous l'angle d'un investissement plutôt qu'une simple dépense. Mais, à elle seule la formation se limite au perfectionnement et à la sensibilisation des cadres.

Formation est Considérée comme un sujet très important dans la gestion du personnel elle permette le développent des nouvelles connaissances pour reprendre à l'exigence de poste occupée car d'après les résultats obtenu durant

La formation à Alcovel est un facteur de développement et d'ajustement et d'adaptation elle contribué à apporter aux cadres une meilleur intégration au niveau du poste occupée. On a constaté

On à remarqué l'existence de ses actions de formation au sein de l'entreprise ALCOVEL. Il s'agit essentiellement d'utilisé des méthodes d'organisation de travail et des objectifs a fin de facilité l'acquisition des connaissances pour reprendre aux exigences de poste.

## Conclusion

---

A travers notre stage pratique, les résultats indiquent que les stages de formations organisés à Alcovel pour ces cadres sont soumis à une évaluation de ces formations, que ce soit avant, ou après, la formation cela pour le but de savoir le niveau professionnel de ses employés.

Lors de l'enquête on a remarqué que la catégorie des cadres, sont touchés par les programmes de formations que l'entreprise exige. Vu le rôle primordial de ces employés dans la réalisation des objectifs de développement des connaissances et leur apport au travail et l'application.

En effet on conclut à notre sens que la majorité de notre population d'étude sont mis en pratique leurs connaissances acquises durant la formation.

Finalement, selon les résultats on a constaté que l'entreprise ALCOVEL représente un exemplaire des entreprises publiques Algériennes, dans la bonne gestion de son potentiel humain. Ce qui incite les autres entreprises à adapter ses mêmes mesures organisationnelles nécessaires, afin de s'adapter à différentes mutations du marché qui devient de plus en plus concurrentiel.

**Les données personnelles :**

**-Sexe :**

Masculin  Féminin

**-Age :**

De 20à30 ans

De 30à40 ans

De 40à50 ans

Plus

**-Niveau d'instruction :**

Secondaire  Universitaire

**-Situation familiale :**

-Célibataire.

-Marié.

**-Date de recrutement :**

-De 1980 à 1990

-De 1990 à 2000

-Plus de 2000

**1-Mettre en œuvre les connaissances acquises l'or de formation :**

1-Avez-vous bénéficié d'une formation au sein de cette entreprise ?

Oui  Non

Si Oui, Combien de fois .....

**2- Avez-vous suivez cette formation :**

-Au sein de l'entreprise(ALCOVEL)

-A l'étranger (Autre pays que l'Algérie)

-Dans un établissement de formation algérienne

Autres.....

**3**-Ya t'il une adéquation entre votre formation initiale suivie et les exigences du poste occupé ?

Oui  Non

**4**- Comment trouvez-vous le contenu de votre formation ?

Riche

Moyen

Faible

**5**-Est-ce-que votre formation vous à apporté un plus dans votre travail ?

Oui  Non

**6**-Avez- vous mis en pratique les nouvelles connaissances acquises suite à votre formation ?

Oui  Non

Si oui, Sur quel plan

-Théorique  -Pratique  -Professionnel

**7**-Pensez-vous que la formation reçue vous prédispose à occupé un poste supérieur ?

Oui  Non

Si oui, lequel.....

**8**-Est-ce-que la formation reçue sert d'avantage à enrichir votre parcours professionnels ?

Oui  Non

Expliquer.....

**9**-Est-ce-que la formation suivi vous à permis de gagner la reconnaissance et l'estime de votre chef?

Oui  Non

**10-Quelle était la durée de votre dernière formation ?**

Langue  Courte

**11-Est-ce-que la formation reçue vous a permis d'améliorer votre rendement ?**

Oui  Non

**2-Evaluation de la formation :**

**12-Etiez-vous soumis à une évaluation après une formation suivie ?**

Oui  Non

Pourquoi.....

**13-Si vous êtes évalué quel type d'examen vous avez passé ?**

Ecrit  Orale  Teste

**14-Combien de fois vous êtes évalué après vos formation ?**

Une fois  Deux fois  Plusieurs fois

**15-Après votre formation, Vous restez combien du temps avant d'être évalué par votre chef ?**

Un mois

Trois mois

Plus

**16-Pourquoi l'entreprise vous évalue ?**

Pour évaluer l'efficacité de l'action

Pour évaluer les objectifs de l'entreprise

La mise en pratique les connaissances acquises

**17-A votre avis la mise en évaluation est une nécessité ?**

Oui  Non

Pourquoi .....

**18-Qu'attendez vous après l'évaluation ?**

La reconnaissance et l'estime du chef

Changement de poste

Améliorer le salaire

Autre.....

**19-Est-ce-que cette évaluation vous à permit de reprendre à tous les exigences de votre poste occupé et l'accomplissement de vous taches ?**

Oui

Non

**20-Qui vous fait évalués après votre formation ?**

Le service de formation

Les supérieurs hiérarchiques

Le directeur de l'entreprise

Autre.....

**21-A quel moment avez-vous soumis à une évaluation ?**

Avant la formation  Apre la formation

Pourquoi.....

**22- Existe-il des outils d'évaluation dans votre entreprise ?**

Oui  Non

Citer quelque outil.....

**23-Quel critère qui reflète forcément l'efficacité de la formation ?**

-Assimilation des connaissances et des capacités requises.

-Evaluer La satisfaction des apprenants.

-Atteint des objectifs de la formation.

-Faciliter les taches à accomplir

