

Université Abderrahmane MIRA de BEJAIA

Faculté des Sciences économiques, des sciences  
commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

## *Mémoire de fin de cycle*

En vue d'obtention du Diplôme de Master en science de gestion  
Option: management des ressources humaines

### Thème

*Essai d'évaluation le niveau de satisfaction de la  
pratique formation au sein de l'entreprise  
Cas : CIC les moulins de la Soummam de sidi aiche*

*Réalisé par :*

M<sup>r</sup>. MHANAOUI Tahar

*Encadreur :*

M<sup>r</sup> OTMANI KAMEL

*Devant le jury :*

Président : M<sup>me</sup> MAKHLOUF

Examineur : M<sup>me</sup> Zouaou

*Septembre 2019*



# Remerciements

*Nous remercions tout d'abord DIEU tout puissant de nous avoir donné la force et la connaissance pour accomplir une action qui lui plaise.*

*Nous remercions infiniment Mr Otmani pour sa grande contribution à l'aboutissement de ce travail, sa disponibilité, ses judicieuses remarques et sa rigueur scientifique pour tout cela nous tenons à lui exprimer nos vives reconnaissances.*

*Tous les professeurs de l'Université de Bejaia, pour leurs apports inestimables durant notre formation.*

*Tout le personnel de Moulins de la Soummam de SIDI AICH qui nous a réservé un accueil chaleureux et nous a apporté toute l'assistance nécessaire durant la période de notre stage pratique.*

*Nos reconnaissances s'adressent également à tous ceux qui de près ou de loin ont soutenu nos efforts et ont contribué à ce que ce travail voit le jour.*

*Nous remercions, enfin, les membres de jury qui ont accepté d'évaluer ce mémoire.*

*Tahar*

**La liste des abréviations**

**CIC** : Complexe Industriel & Commercial

**CA** : Conseil d'administration.

**CNAS** : Caisse Nationale des Assurances Sociales

**CHS** : centre hospitalier spécialisé

**DRH** : Direction des ressources humaines.

**DV** : Depot de Vente

**ENIAL** : entreprise Nationale de développement des Industries alimentaires

**ENACT** : entreprise nationale d'agrégation et de contrôle technique

**GRH** : Gestion des ressources humaines.

**GRHAD** : la gestion des ressources humaines assistée par ordinateur

**GPEC**: Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

**GED** : Gestion électronique des documents

**HACCP** : hazard analysis critica contrôle point.

**ISO** : International Organisation for Standardization

**PVC** : points de Vente Consommateurs

**RH** : Ressource humaine.

**SGRH** : système de gestion des ressources humaines

**TWI**: Training Withing Industrie.

# Sommaire

---

## Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale..... 1

### **Chapitre I : Généralités sur la formation**

Introduction

Section 01 : La formation : concepts et définitions..... 03

Section 02 : la politique de formation ..... 10

Section 03 : le plan de formation ..... 14

Conclusion..... 20

### **Chapitre II : l'évaluation de la pratique de formation**

Introduction

Section 01 : concepts clés de l'évaluation de l'efficacité de la formation..... 21

Section 02 : les fondamentaux de la démarche d'évaluation de la formation..... 29

Conclusion..... 39

### **Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam**

Introduction

Section 1 : présentation de l'entreprise d'accueil et la méthodologie de recherche ..... 40

Section 2 : l'analyse et l'interprétation des résultats..... 52

Conclusion générale ..... 70

Bibliographie

Liste des tableaux

Liste des figures

Annexe

Table des matières

# *Introduction générale*

## Introduction générale

---

La fonction de ressources humaines représente une des fonction la plus importante au sein de l'entreprise, elle contribue dans la performance générale de l'entreprise, dans les mesures qu'elle permet de doter les autres fonctions de capital humaine nécessaire pour son bon fonctionnement et leurs efficacités, tout entreprise doit se doter d'une fonction remplissent les différents opérations ( pratique relavant de la gestion de RH à savoir le recrutement, la gestion de paie et la formation etc.) .

L'une des activités essentiels de management des ressources humaines est bien évidemment la pratique de formation qui est considéré toujours un outil d'amélioré le savoir faire et le savoir être des capital humaines qui est souvent présente comme une véritable stratégique dans la compétitivité des entreprises, elle joue un rôle de plus en plus crucial dans la propriété intellectuelle des entreprises, source de création des valeurs.

La formation est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en étant d'assurer avec compétences leur formation actuelle au celui qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation<sup>1</sup>.

Ainsi dans le but de bien cerner la pratique de formation au sein de l'entreprise, nous avons choisie comme thème de recherche car cela relève des domaine d'intérêts personnels qui me tient à cœur.

Ainsi qu'il me permettre de m'épanouir sur le plan professionnelle pour bien traité le sujet d'un point de vue pratique, celui de l'entreprise Moulins de la Soummam Sidi-Aich, nous a était imposé vue la difficulté d'obtenir un lieu de stage convenable, afin de bien cerner nos efforts de recherche nous avons choisie la problématique suivants :

**« A quel niveau la pratique de la formation au sein de l'entreprise les Moulins de la Soummam est jugé efficace de points de vue employé ainsi par le supérieur hiérarchique ? »**

d'autre question secondaire ont découlé de la question principale à savoir :

---

<sup>1</sup> VATIER RH.In.SEKIOU.L et autres « Gestion des ressources humaines, tendance ,enjeux et pratique actuelle.Ed d'organisation,1997,P307.

## Introduction générale

---

- 1- Existe-t-il une pratique de formation au sein de l'entreprise les Moulins de la Soummam qui réponde au exigence de performance ?
- 2- Quel est le niveau de satisfaction de la pratique formation de point de vue des employés ainsi de point de vue les supérieurs hiérarchique ?
- 3- Quel sont les points forts et les points faibles de la pratique de formation au sein de l'entreprise les Moulins de la Soummam ?
- 4- Quel est l'impact de formation sur l'efficacité de l'entreprise de points de vue des salariés et les supérieurs hiérarchiques ?

Vis-à-vis de la question que nous avons posés dans la problématique de recherche, et comme une première tentative de réponse à cette question nous proposons les hypothèses suivantes :

**H1** : au sein de l'entreprise les Moulins de la Soummam la pratique de formation est bien assuré.

**H2** : le niveau de satisfaction est négatif pour les employés

**H3** : les points forts (facilité de traitement de la demande de formation, le droit à la parole)

Les points faibles (degré de participation dans le choix du programme)

**H4** : la pratique de la formation à un impact important notamment sur le degré d'implication des connaissances acquises ainsi la pérennité des apports dans le temps.

Afin de mener les travaux de recherche ( confirmé ou infirmé les hypothèses ), nous avons utilisés un panel d'outils de recherche : document interne ( des annexes), l'observations, les documents externe ( la bibliographie ) la nous à utilisé pour approfondie dans le cas pratiques un guide d'entretien avec le responsable des ressources humaines , on a utilisé deux questionnaires l'un adressé au employé, et l'autre pour les supérieurs hiérarchiques, qui nous à permettre d'évaluer l'impact de la formation et son efficacité au sein de l'entreprise les Moulins de la Soummam de point de vue des employés et leurs supérieurs.

Afin de parvenir à l'objectif recherché par l'étude de ce thème, mon travail va s'articuler autour de deux volets qui seront répartis en chapitres comme suit :

## **Introduction générale**

---

Le volet théorique se compose de trois chapitres, dont le premier chapitre examinera la généralité sur la formation. Ensuite le deuxième chapitre va consacrer à la politique formation au sein d'une entreprise et le troisième chapitre se porte sur l'évaluation de la pratique formation.

Le volet pratique est composé ont un seul chapitre : le quatrième chapitre va être consacré dans un premier temps à la présentation de l'organisme d'accueil ou mon stage s'est déroulé au sein de l'entreprise des moulins de la Soummam, la présentation de la méthodologie de recherche et enfin à une analyse des résultats de l'enquête.

Enfin, je termine mon étude par une conclusion générale.



# *Chapitre (I)*

*Généralités sur la formation*

## **Introduction**

La formation professionnelle est l'un des leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines. Après la mise en œuvre du dispositif législatif, la formation est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines. C'est sans doute un extraordinaire levier de développement de l'entreprise et des compétences de tout salarié.

La formation professionnelle désigne les moyens pédagogique offerts aux salariés, pour qu'ils développent leurs synergies, leurs comportements, leurs compétences au travail.

Elle se doit d'apporter une réponse pédagogique appropriée aux besoins de développement et de performance pour l'entreprise et des satisfactions pour les salariés.

### **Section 01 : La formation : concepts et définitions.**

La formation est un concept qui a existé et bien évolué depuis des siècles, elle était une forme d'apprentissage, qui était pratiquée autrefois, même dans le temps des anciens Egyptiens et des Grecques.

Aujourd'hui La formation est devenue un enjeu stratégique pour l'entreprise et un moyen privilégié de développement, car elle permet à l'entreprise, d'une part, de faire face aux évolutions économiques et technologiques à travers la préservation, l'adaptation et l'intégration de capitale compétence, et d'autre part, d'assurer sa compétitivité.

Dans cette section nous allons essayer d'aborder les notions de base liées à la formation .

#### **1.1. Définitions de la formation :**

##### **➤ Selon J.M.PERETTI :**

« La formation est considérée comme un ensemble d'action, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures<sup>1</sup>. C'est ainsi que la formation, véritable éducation professionnelle permanente est un instrument majeur de la

---

<sup>1</sup> J. PERETTI .M, Ressources humaines et gestion du personnel, 2ème Edition, VUIBERT, Paris, 1998, P99.

valorisation du potentiel humain de l'entreprise, il s'agit de préparer en permanences les hommes aux exigences de demain sans pour autant ignorer leurs besoins spécifiques<sup>2</sup>

« La formation aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences Requises. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois »<sup>3</sup>.

- **Selon Meignant :** « Facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation social 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 satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise »<sup>4</sup>

- **Selon Gilles Ferréol**

« la formation est l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes et dispositions qui permettent l'intégration dans une profession et, plus généralement, dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors un élément décisif dans le processus de socialisation »<sup>5</sup>.

- **Selon Jaque Soyer,**

La formation en correspond pas à un besoin fondamental comme besoins physiologiques (nourriture) ou encore les besoins psychologiques (sécurité) de réalisation de soi, etc. La formation n'est pas une fin en soi, elle est un moyen à disposition, une réponse à un problème rencontré<sup>6</sup>

Donc selon lui, la formation n'exprime pas un besoin, mais elle est un moyen parmi d'autres qui est susceptible de résoudre un dysfonctionnement, un obstacle rencontré au sein de l'entreprise.

- **Selon Meignant. A** « 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>7</sup>

<sup>2</sup>J. PERETTI .M, Gestion des ressources humaines Ed VUIBERT ,10<sup>ème</sup>Ed Paris 1993, P149

<sup>3</sup> JEAN. PERETTI. MARIE,« ressources humaines », éditions VUIBERT, Paris, 2007, P150

<sup>4</sup> AIAIN MEIGNANT,« manager la formation », 3 Edition liaison, Paris 1991, P 101.

<sup>5</sup> FERREO GILLES ET AL, Dictionnaire de sociologie, Ed. ARMAND COLLIN, Paris, 1991, P, 04.

<sup>6</sup> SOYER,JAQUES fonction formation, Ed : organisation 2<sup>ème</sup> Editions, Paris,2003 P135

<sup>7</sup>A. MEIGNANT « *Manager la formation* ». Paris. Édition Liaison. 2003. P132.

- Selon JEAN-PIERRE CITEAU : définit la formation professionnelle Comme l'ensemble des dispositifs pédagogiques proposés au salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et favoriser leur évolutions professionnelle.<sup>8</sup>

## 1.2. L'évolution de la formation

Depuis la deuxième moitié des années 1990, le mouvement s'accélère et l'histoire de la formation étudié particulièrement dans la période de l'après deuxième guerre mondiale, commence à creuser son tranché dans le monde de parution.

Aujourd'hui, la formation apparaît comme un élément essentiel de la stratégie des entreprises. Mais face aux exigences de celle-ci les organismes de formation doivent démontrer, sur des bases objectives, leur capacité à tenir leurs promesses et à répondre aux besoins implicites et explicites de leurs clients.

Autre fois, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas. C'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devint une réalité.<sup>9</sup>

Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation ( Training Within Industry) aux pays européens. Toute fois et jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis avant son entrée définitive sur le marché du travail.

Dès les débuts des années 1960, l'accélération de l'innovation technologique a créé des difficultés d'adaptation dans l'organisation.

Dès la décennie 1960, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles ainsi que par les industries.

Dans les années 1970, la structure générale des compétences s'est transformée. Les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

---

<sup>8</sup> JEAN-PIERRE CITEAU « gestion des ressources humaines », principes généraux et cas pratiques, 4<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2002 P113,.

<sup>9</sup> SEKIOU, BLONDIN, Peretti et autres, Gestion des ressources humaines », Edition, Debock Université, 2ème Edition, Bruxelles, 2001, P 325.

Dès les débuts de la décennie 1980, la formation a connu un accroissement considérable en milieu organisationnel, car les changements sur le marché du travail se suivent et la technologie n'a pas fini d'étonner la planète.

Au temps présent. Tous les agents économiques voient dans la formation un espoir, l'espoir pour chaque salarié d'augmenter ses compétences et s'adapter à l'évolution technologique.

### **1.3. Les types de la formation**

Avant toute chose, nous souhaitons préciser que nous n'allons pas faire une description de tous les types de formations existantes mais nous allons plutôt nous concentrer sur les types de formation que nous connaissons bien, et qui existe sur le terrain, est qui sont :

#### **1.3.1. La formation professionnelle**

Elle s'adresse à tout type de public : des jeunes de 16 ans jusqu'aux adultes, salariés ou non, en recherche de qualification. Axée sur les matières techniques, la formation professionnelle permet en général de déboucher sur la vie active.

Elle privilégie l'acquisition d'un savoir-faire professionnel, mais ne reprend pas toujours l'ensemble des disciplines générales, voire pas de tout dans certains cas.

La formation professionnelle divise en deux parties : la formation accessible à tous et la formation réservée aux personnes en activité (salariés, chefs d'entreprise). Ces dernières font partie de la formation continue.

#### **1.3.2. La formation continue**

Les salariés et demandeurs d'emplois peuvent suivre une formation concernant l'environnement dans le cadre de la formation continue. Elle est dispensée dans le cadre du budget formation d'une entreprise et s'adresse aux salariés de celle-ci, ou pour les demandeurs d'emplois dans le cadre des stages. Elle est souvent nécessaire pour suivre l'évolution technologique d'une profession ...

- Préparation de diplômes : la plupart des universités et de centres, et qui sont dans le guide des formations, offrent la possibilité de préparer leurs diplômes en formation continue...
- Acquisition d'une qualification professionnelle : ce sont souvent des stages de courte durée.

- Remise à niveau : ces formations sont validées soit par un diplôme, soit par un certificat ou une attestation.

### **1.3.3. Les formations de recyclage**

Concernent les formations qui visent l'adaptation des personnes à de nouvelles situations professionnelles ou d'emplois qui ne présentent pas la promotion<sup>10</sup>.

La formation de recyclage est une formation tendant à donner aux travailleurs dépassés par le progrès technique les nouvelles qualifications pour mettre à jour leurs connaissances professionnelles.

### **1.3.4. La formation de perfectionnement**

Cette formation intervient généralement pendant le temps de travail. Elle est de courte ou moyenne durée et s'effectue auprès d'un formateur, professionnel du domaine, qui peut se déplacer au sein de l'entreprise, le stage de perfectionnement peut également être réalisé en dehors des murs de la structure, dans un organisme de formation ou en immersion dans un autre service. La formation de perfectionnement s'adresse à tous adultes qui souhaitent de faire évoluer leur carrière et développer ou acquérir de nouvelles compétences.

### **1.3.5. Les formations de promotion**

Ce sont les actions de formation désignés pour faire acquérir les compétences nécessaires aux personnes ayant une promotion.

### **1.3.6. Formation d'adaptation**

L'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels : développement d'un chiffre d'affaire, réduction des prix de revient, amélioration de productivité. Elle peut atteindre ses objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes ou encore en développant des comportements, un savoir-faire ou un savoir-être plus efficace.

Cette formation est utilisée dès l'entrée du poste ou pour le recyclage afin de rétablir les pratiques.

## **2.2. Les enjeux et les objectifs de la formation.**

Les enjeux de la formation professionnelle sont :

### **2.2.1. Un enjeu socio-économique,**

---

<sup>10</sup> LE BOTERF GAY « l'ingénierie et évolution de la formation », Edition d'organisation, Paris, 1999, P.78.

du fait l'ampleur des problèmes sociaux liés au chômage de masse (pauvreté, délinquance, développement du communautarisme,...), renforçant la nécessité d'adapter les compétences des citoyens aux emplois d'aujourd'hui (compléter la formation des jeunes sortant du système scolaire, pourvoir les emplois qui n'arrivent pas à être pourvus, ramener vers le marché du travail les demandeurs qui en sont très éloignés.) et aux emplois de demain (adaptation aux nouvelles technologies, initiation à la création d'entreprises) ;

### **2.2.2. Un enjeu organisationnel**

Pour les entreprises, le renforcement et le développement de savoir-faire techniques ou des comportements sont devenus des outils stratégiques de compétitivité ;

### **2.2.3. Un enjeu individuel**

pour les salariés, au-delà de la formation initiale, la formation professionnelle renforce les capacités du salarié à vivre la mobilité professionnelle comme une opportunité et non comme une contrainte. Autrement dit, l'être humain a besoin de s'adapter positivement aux nouvelles situations professionnelles engendrées par l'évolution de la société et les et les mutations du marché du travail.

#### **❖ Les principaux objectifs de la formation des salariés :**

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés ;
- adapter les employés a des taches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Maintenir un degré de compétences nécessaires au progrès de l'organisation ;
- améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation ;
- 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 ;
- Contribuer au programme d'expansion et a la politique d'acquisition des RH ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits ;

- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situation organisationnelles ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Développer les capacités de jugement des formes ;
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes ;
- Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur lieu de travail ;
- Aider à l'intégration de la bonne personne place au bon moment ;
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou encore de la parfaite ;
- Sauver du temps au supérieur immédiat et aux collègues de travail ;
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre enrhumé répondre aux objectifs immédiats de chacun de service de l'organisation<sup>11</sup>.

**Conclusion**

La formation est devenue une exigence incontournable, elle n'est pas seulement l'acquisition de connaissances mais aussi la modification d'un comportement devant des situations nouvelles qui conduisent à améliorer ses connaissances. Donc elle est indispensable pour l'entreprise, mais elle est également une nécessité au niveau de chaque individu. En vue de cette importance les entreprises doivent réfléchir à une véritable gestion d'une formation efficace.

**Section 02 : la politique de formation**

Si la formation est devenue la priorité de la gestion des ressources humaines dans les années 90 c'est parce qu'elle est un lieu privilégié de l'apprentissage du futur.

L'entreprise comme le travailleur doivent admettre qu'actuellement, rien n'est jamais acquis. C'est pourquoi la formation accompagne de plus en plus le parcours professionnel. En effet, l'évolution de l'organisation du travail, comme c'est de plus en plus le cas dans les entreprises à la pointe du progrès, n'est réussie qu'avec une

---

<sup>11</sup> <https://wikimemoires.net/2011/04/grh-et-la-formation-des-salaries/>



politique et un plan de formation appropriés. La compétence actuelle du travailleur ne sera sans doute plus suffisante dans quelques années s'il ne l'entretient pas.

Dans cette section nous allons aborder la politique de formation en entreprise, l'objet de cette section est de découvrir le lien entre la politique de formation et la stratégie de l'entreprise et les principes de son efficacité

### 2.1. Définitions de la politique de formation :

➤ **Selon J.SOYER** La politique de formation est « l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa « Durée de vie » est de plusieurs années alors que les orientations de la formation sont redéfinies ou aménagées chaque année. Nous considérons d'emblée que, pour être efficace, la politique de formation doit être écrite et diffusée »<sup>12</sup>

➤ **Selon J.M.PERETTI**

Une politique de formation se doit de répondre à un double but<sup>13</sup>:

✓ Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des Conditions de travail impliquées par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique ;

✓ Permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

➤ **Selon T. ARDOUN** : « la politique de formation se définit comme : « l'élément de la descendante, c'est-à-dire : la traduction des orientations de la direction et de la stratégie de l'organisation dans la construction du plan de formation ». <sup>14</sup>

### 2.2. Les objectifs de la politique de formation

La politique de formation vise plusieurs objectifs<sup>15</sup> :

✓ **Les objectifs à court terme** : il s'agit d'atteindre un niveau optimale de productivité par une adéquation des profils des salariés aux exigences des postes de travail.

✓ **Les objectifs à moyen et long termes** : il s'agit d'anticiper et de planifier, dans le cadre plus global de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les changements organisationnels et leur impact sur les métiers pareillement, la

<sup>12</sup>J.SOYER,op.cit, P. 27.

<sup>13</sup>J. PERETTI .M., « Ressources Humaines », 8 Edition,2003-2004, P. 412.

<sup>14</sup> THIERRY. ARDOUIN, ingénierie de la formation pour l'entreprise, Edition DUNOD, Paris,2003,P62.

<sup>15</sup> D-DUCHAMP.L-GUERY. « La gestion des ressources humaines ». Édition J Ajchenbaum /L Accardo.2014. P90.

ressource humaine s'emploie à manager l'évolution professionnelle des salariés afin de maintenir un bon niveau de motivation.

### 2.3. La démarche administrative d'élaboration de la politique de formation

D'après J. Soyer<sup>16</sup>, la politique de formation comprend plusieurs étapes nécessaires qui sont présentées comme suit :

✓ **Avant projet établi par les spécialistes du système de formation**

Cette phase, préalable pour la construction de la politique, s'appuie sur la stratégie et les objectifs de l'entreprise à moyen et long terme en identifiant les forces et les faiblesses de l'entreprise, les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement de l'entreprise,

- Comme elle base aussi sur la prévision des grandes évolutions sur le plan techniques et social de l'entreprise.

✓ **Validation de la DRH avec les autres spécialistes de la formation personnel**

Il s'agit d'assurer une cohérence entre la politique de formation et les autres Politiques des ressources humaines de l'entreprise (recrutement, rémunération, classification des postes,...etc.)

✓ **Première validation par la direction**

Après sa validation par la DRH, le texte est soumis à l'approbation de la direction générale de l'entreprise, cette dernière apporte des modifications qu'elle juge nécessaires.

✓ **Consultation des instances représentatives**

Il s'agit pour la direction d'écouter les remises en cause sur le projet, et d'expliquer les liaisons entretenues entre la politique de formation et les autres politiques des ressources humaines de l'entreprise.

✓ **Présentation des principes aux managers**

Avant l'accord final de la direction, les managers sont aussi invités à donner leurs avis et apporter des critiques sur le projet.

✓ **Accord final de la direction**

Cette phase permet de tenir compte avant la décision finale des remarques formulées au cours des deux phases précédentes. Le texte obtenu peut alors être largement diffusé. Le travail ne s'arrête pas là puisque l'objectif final est la mise

---

<sup>16</sup>J.SOYER,op.cit,P.38.

en œuvre de la politique de formation à travers la définition d'un plan de formation et son évaluation.

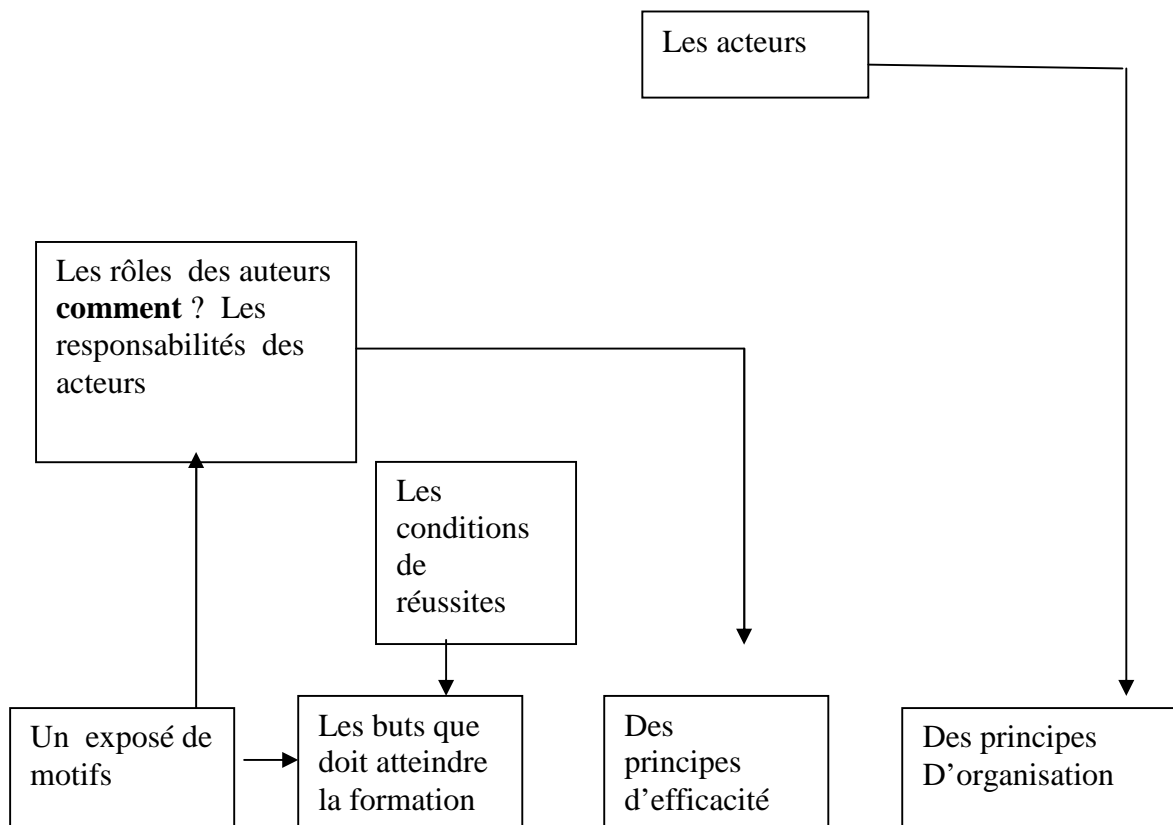
#### 2.4. Les étapes de construction de la politique de formation :

Selon Jacques Soyer la construction et la mise en œuvre d'une politique de formation et la conséquence de dix étapes <sup>17</sup>:

- ❖ **Etape 1** : projet établi par les spécialistes de la fonction formation Une analyse des besoins généraux de formation s'appuie sur la stratégie globale de l'entreprise ainsi sur les objectifs à réaliser, pour déterminer, quels sont ses forces et les faiblesses.
- ❖ **Etape 2** : une validation de la DRH avec les autres spécialistes de la fonction personnel Il s'agit de mettre la liaison avec les autres politiques humaines soit (le recrutement, la communication et l'information).
- ❖ **Etape 3** : première validation par la direction La première validation est assurée par la DRH, le contenu de cette politique va transférer à la direction d'organisation, aussi doit être présenté au comité de direction pour connaître tous les objectifs, et les principes de cette dernière.
- ❖ **Etape 4** : consultation des instances représentatives C'est une phase de consultation dans laquelle les remarques sont rencontrées au niveau de la direction, afin de déboucher sur la monture à présenter aux managers
- ❖ **Etape 5** : présentation des principes aux managers C'est une phase dans laquelle on accepte des remises ou des remarques.
- ❖ **Etape 6** : l'accord finale de la direction Dans cette phase la prise de décision est précédée par la prise en compte des remarques formulées, au cours des phases 4 et 5 le texte doit être diffusé.
- ❖ **Etape 7** : l'élaboration des règles d'application La politique de formation est construite à partir d'une traduction opérationnelle en règles d'application, qui sont établies par les différentes lignes hiérarchiques avec l'aide des spécialistes de formation.
- ❖ **Etape 8** : diffusion d'un guide pratique Avant sa diffusion définitive, une mouture doit être testée aux - près d'un échantillon hiérarchique de manière à contrôler la bonne compréhension du document.

<sup>17</sup>JACQUES SOYER. « fonction de la formation ».op.cit. P49.

- ❖ **Etape 9** : la mise en œuvre d'un plan d'information La politique de formation doit être diffusée selon les moyens suivants : affichages, catalogues de stages, audiovisuels.
- ❖ **Etape 10** : l'application, évaluation et audit de la politique La mise en application de la politique de formation pour plusieurs années, doit être évaluée selon l'audit.
- ❖ **Figure 1** : la politique de formation



Source : Soyer Jacques. « Fonction formation ».op.cit. p 29.

### 2.5. Principes d'efficacité de la politique de formation :

- Les démarches prévisionnelles sont à privilégier ou à favoriser ;
- Après analyse de la demande, la formation doit être construite sur mesure en répondant aux problèmes posés, actuels ou futurs, en intégrant les caractéristiques du terrain et en prenant en considération la spécificité de certains métiers ;
- Une bonne connaissance, chez l'individu d'une part, de son potentiel et d'autre part, de l'évolution des qualifications et des métiers interne et externe est

nécessaire pour l'élaboration du « projet d'évolution personnelle ». les entretiens individuels sont des outils nécessaires à cette condition ;

- Prendre en compte l'exercice des responsabilités de formation notamment au niveau de la gestion des carrières ;
- Développer une communication sur la formation : (faire connaître les éventualités de formation offertes et les résultats atteints par la formation.
- Le formé est le principal acteur de sa formation, il participe aux principales étapes de la recherche et de la construction de l'action de formation. La pédagogie et les outils de gestion de la formation développent son autonomie dans l'acquisition des savoirs. Il lui appartient de prendre l'initiative de son projet d'évolution personnel.

### **Section 03 : le plan de formation**

Chaque entreprise pour gérer efficacement les compétences de ses collaborateurs doit établir un plan de formation et ce dernier est un outil stratégique de management des ressources humaines, car il s'agit d'un ensemble des actions et stages de formation dont peuvent bénéficier les salariés en termes d'adaptation au poste de travail ou de développement des compétences.

Dans cette section nous allons aborder l'élaboration du plan de formation.

#### **3.1. Définition du plan de formation :**

- **Selon SOYER JACK :** Le plan de formation est « la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise, pour une période donnée, annuelle ou pluriannuelle, il tient compte des orientations définies chaque année »<sup>18</sup>
- **Selon JACQUES SOYER**<sup>19</sup>« le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie différents acteurs, il doit être monté en convergence avec les objectifs économiques, techniques et sociaux de l'entreprise », et en cohérence avec :
  - ✓ Le style de management.

---

<sup>18</sup>SOYER JACK, « fonction de la formation », Edition d'organisation, 3eme Edition, 1998/1999/2003 P177

<sup>19</sup>JACQUES SOYER, « Fonction formation », EDITION D'organisation, Lille, 1999, P162

- ✓ La nature de l'entreprise.
- ✓ Les politiques du personnel.
- ✓ Les modes d'organisation du travail.

Le plan de formation a pour but de combler l'écart entre les compétences actuelles des personnes et les compétences souhaitées pour réalisation des objectifs fixés par la direction tout en tenant compte de ce que demandent les salariés. Le plan de formation annuel ou pluriannuel est la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise, il tient compte, non seulement de la politique formation, mais également des dernières orientations définies chaque année et présentées aux partenaires sociaux. Il n'est juridiquement défini par un texte, c'est un document contractuel entre la direction, les responsables de service, les responsables de formation, les futurs stagiaires et les représentants du personnel.

Le terme plan de formation renvoie à deux réalités différentes et complémentaires :

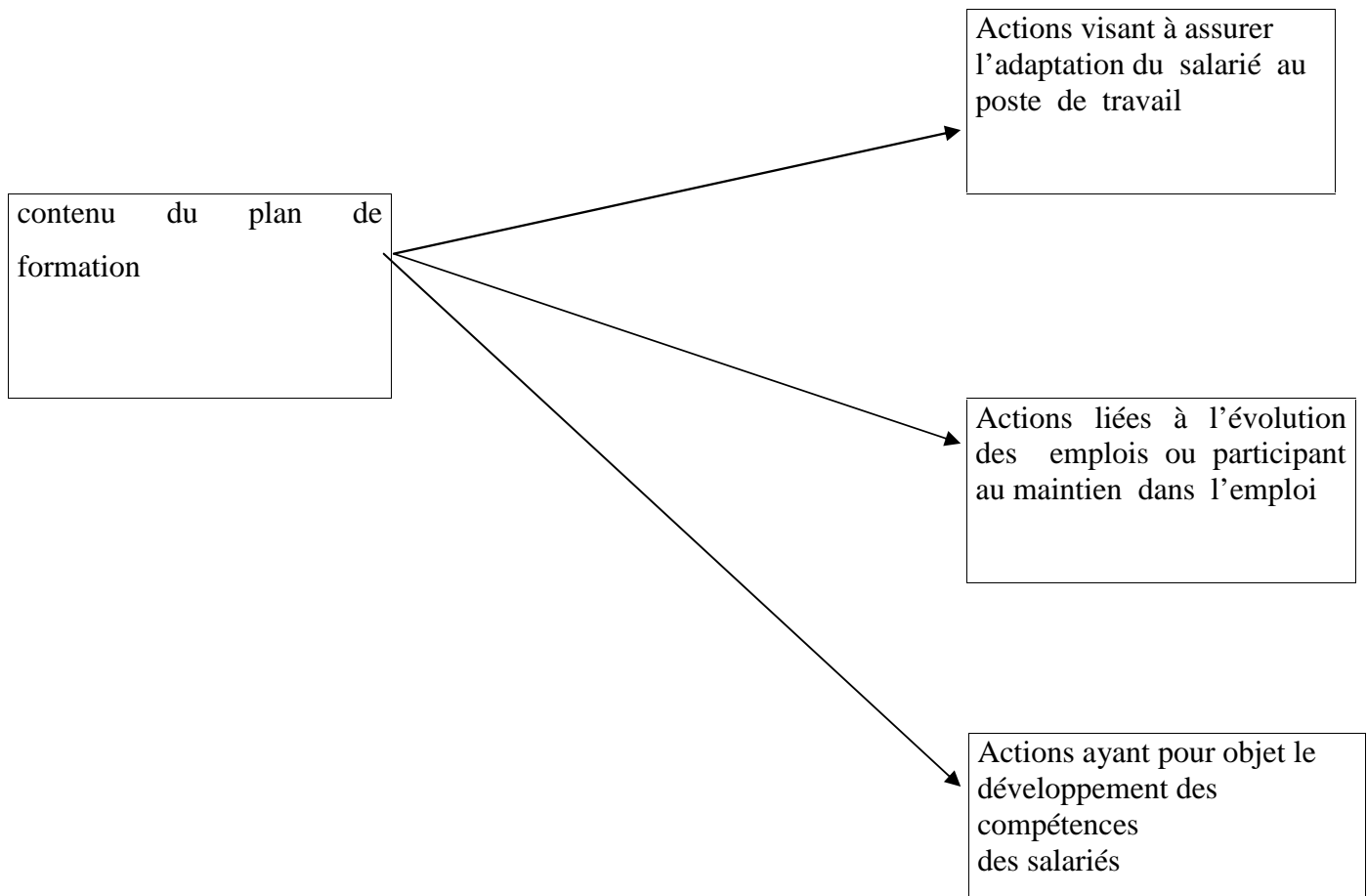
- Le plan de formation au sens fiscal et financier : comme contribution obligatoire à la participation au développement de la formation, avec les déclarations fiscales correspondantes.
- Le plan de formation dans sa logique de gestion des ressources humaines : avec la déclinaison des actions de formation et de bilan de compétences qui se retrouvent sous forme d'une « liste »
- **Selon ALAIN MEIGNANT** « Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'elle affecte dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »<sup>20</sup>
- **Selon THIERRY ARDOUIN** : Le plan de formation est donc un document, plus ou moins fourni et stratégique, établi par l'employeur comprenant à minima l'ensemble des actions de formation qui sont organisées au bénéfice du personnel de l'entreprise, il est soumis à l'avis, donc à titre consultatif, aux représentants du personnel dans le cadre du comité d'entreprise, pour être imputable au plan de formation, les actions doivent correspondre à certaines caractéristiques<sup>21</sup>.

<sup>20</sup>ALAIN MEIGNANT, opcit, page 221

<sup>21</sup>THIERRY ARDOUIN, « Ingénierie de formation pour l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2003, P 141

Le plan de formation rassemble l'ensemble des actions de formation définies dans le cadre de la politique de gestion du personnel de l'entreprise. L'élaboration du plan de formation est assurée sous la responsabilité pleine et entière du chef d'entreprise, après consultation des représentants du personnel et le responsable de formation.

Figure 02 : contenu d'un plan de formation.



Source : Chloé GUILLOT-SOULEZ, SCHEMA TIRE de « La Gestion des Ressources Humaines », EDITION lextenso, Paris, 2009, P 87

❖ **Droits et obligations du salarié :**

Un salarié ne peut refuser de suivre une formation dans le cadre du plan de formation : la demande de l'employeur relève de son pouvoir de direction Si, à l'inverse, c'est le salarié qui demande à suivre une formation prévue dans le plan de formation de l'entreprise, l'employeur peut accepter ou refuser

Pour un salarié, être en formation dans le cadre du plan de formation est assimilé à l'exécution normale de son contrat de travail. Le salarié doit suivre avec assiduité la

formation et, durant cette période, il continue à être rémunéré et conserve sa protection sociale habituelle. La formation a lieu, en principe, durant le temps de travail. Le coût de la formation a lieu, en principe, durant le temps de travail. Le coût de la formation reste à la charge de l'entreprise. Lorsque des actions de développement des compétences se déroulent en dehors du temps de travail, l'entreprise verse au salarié une allocation de formation.

### **3.2. Le processus d'élaboration du plan de formation.**

L'élaboration du plan est un processus complexe donc nous allons essayer de rendre compte ici. De manière idéale, neuf étapes nous paraissent devoir être définies.

- **Définir les orientations et la politique de formation**

Il s'agit pour responsables de l'entreprise de dire leurs choix. Ce qui ne va pas sans difficultés : caractère fluctuant de la stratégie, arbitrage complexes en matière d'investissement, incertitudes sur l'emploi, éventuelles restrictions budgétaires....

- **Elaboré le plan triennal**

La formation est un effort à long terme et elle vise un effet à long terme. Réfléchir sur l'année est insuffisant. Trois ans paraissent être un horizon pertinent. Ce qui implique de disposer d'une vision sur l'évolution de l'emploi, d'informations les projets, sur les investissements et de prendre en compte les points de vue de la hiérarchie.

- **Elaboré le plan annuel**

Celui-ci s'inscrit dans le cadre budgétaire et constitue la traduction opérationnelle des choix de l'entreprise. Il suppose de prendre en compte les demandes individuelles, les avis de la hiérarchie les remarques des représentants du personnel ; de veiller à la cohérence du plan avec la synthèse des entretiens annuels ; d'obtenir la validation des dirigeants.

- **Recueillir et analyser les besoins de formation**

Cette étape, nous l'avons vu, correspond à différentes activités : savoir qui impliquer dans le processus, vérifier que ce qui exprimé correspond à la réalité, arbitrer, traduire les besoins en compétences à acquérir....

- **Construire les réponses-formation**

Les réponses doivent être adaptées aux besoins exprimés et non « toutes faites ». Il s'agit d'éviter ici les réponses standards systématiques, l'absence de cahier des



charges ou des cahiers des charges imprécis, la méconnaissance des actions existantes et de l'offre, l'absence de contractualisation, la non-prise en compte du plan de charge et des contraintes du secteur, l'implication insuffisante des différents acteurs à l'élaboration de la réponse...

- **Réaliser**

Une formation efficace répond aux besoins et met en œuvre une ingénierie adaptée. Il convient alors se débattre avec des moyens insuffisants, des contenus décalés par rapport aux attentes, avec la non-prise en compte du niveau des stagiaires, l'hétérogénéité des participants, l'absentéisme ou l'indisponibilité du personnel à former, le remplacement de stagiaire au pied levé.

- **Evaluer**

Si la formation constitue un investissement, il faut en mesurer les retours et contrôler son efficacité. Ce qui suppose diverses activités : établir des choix concernant les méthodes et les outils, définir ce que l'on veut évaluer, vérifier qui a (et qui n'a pas intérêt à évaluer, adopter les actions correctives.....

- **Mettre en œuvre en situation professionnelle**

La situation de travail est le lieu d'application des acquis de formation. Le rôle de la hiérarchie dans l'accueil, la discussion, la régulation des stagiaires... est déterminante.

- **Actualiser la formation**

Elle équivaut à la maintenance du système de formation. Elle n'est pas acquise de fait : si créer une formation est considéré comme un investissement à rentabiliser, on sera tenté de répéter à l'identique le stage conçu, ce qui repose la question des moyens de contrôle sur la formation<sup>22</sup>.

### 3.3. Un exemple de plan<sup>23</sup>

Nous présentons ici un exemple de processus d'élaboration du plan de formation dans une entreprise industrielle qui donne au manager le rôle prédominant.

**Tableau N°01** : un exemple de plan

Tableau : processus d'élaboration du plan de formation				
Planning	Actions	Outil interne	Rôle du manager	Appui

<sup>22</sup> DIMITRI WEISS. « Ressources humaines », 2<sup>ème</sup> Edition, EDITION D'organisation, Paris.2003,P 447.

<sup>23</sup> Idem, P 449.

Juillet	Orientations politiques de formation de la branche	Note d'orientation	Informé	DRH Branche
Aout	Détermination du budget formation de la division	Note d'information	Informé	Direction et DRH Division
Septembre	Information sur la préparation du plan	Support d'information	Informé	RH
Mi-octobre	Identification des besoins de compétences	Guide « Analyse des besoins en formation »	Responsable	RH, N+1, collaborateurs
Fin octobre	Finalisation du plan de formation	Logiciel	Contributeur	RH
Novembre	Validation du plan	Support interne	Responsable	RH
Fin novembre	Consultations du C.E. pour avis	Support interne	Informé	Direction, DRH
Décembre	Communication	Intranet	Responsable	Collaborateurs
Année suivante	Pilotage du plan		Responsable	RH

**Source :** DIMITRI WEISS . « Ressources humaines », 2<sup>ème</sup>. Edition, EDITION D'organisation, Paris.2003, P 449

### 3.4. Les objectifs de plans de formation :

- ✓ planifier sur une ou plusieurs années, des actions de formation, de bilan de compétences et d'évaluation des acquis de l'expérience au bénéfice des salariés de l'entreprise,
- ✓ Assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois,

- ✓ Adapter les compétences des salariés aux orientations stratégiques de l'entreprise.

### Conclusion

la formation est une pratique indispensable, la politique de formation s'inspire de la stratégie et des orientations stratégiques de l'organisation. Elle conçoit un plan de formation adapté aux exigences de la politique et des objectifs de l'entreprise, et doit satisfaire les objectifs de cette dernière et celle des salariés. Une analyse structurée et objective et une bonne planification et conception de formation accompagnées du respect des principes d'efficacité de la politique formation, assure un projet de formation bien réussi.

# *Chapitre (II)*

*L'évaluation de la pratique  
formation*

## Introduction

L'évaluation de la formation s'avère aujourd'hui une nécessité pressante pour les entreprises qui tentent à investir en formation.

L'évaluation ayant pour objet la production d'un jugement de valeur, au cours ou à l'issue de la formation. Elle permet de donner un sens à la formation et d'apprécier ses résultats et ses acquis à partir de résultats mesurables et en fonction de critères préétablis.

De ce fait, ce troisième chapitre a pour objectif de présenter les fondements théoriques d'évaluation de formation et ses apports. Il est ainsi nécessaire de déterminer la méthodologie de l'évaluation de formation qui porte sur les modèles d'évaluation de formation. Deux sections constituent ce chapitre la première est consacrée aux généralités de l'évaluation de la formation quant à la deuxième elle évoque les grands axes de la démarche d'évaluation.

### Section 01 : concepts clés de l'évaluation de l'efficacité de la formation

La question de performance des organisations n'est pas en soi une question nouvelle. L'intérêt porté à la performance n'a depuis cessé de préoccuper aussi bien les économistes, les spécialistes de la théorie des organisations ; les analystes financiers, autant les consultants que les praticiens.

Dans cette section, cette notion et ses composantes essentielles seront traitées, ainsi que la notion de l'évaluation de la formation avec ses conceptions différentes.

#### 1.1. Définition de la performance :

- Selon Philippe LORINO de la performance : « Est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de la valeur (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde- valeur coût ou le ratio valeur-coût) »<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> PHILIPPE LORINO dans son ouvrage méthode et pratique de la performance, 3ième Edition, Edition d'Organisation, 1997, 2001, 2003,p120.

A travers cette définition on peut tirer une deuxième définition, quasiment équivalente à la première : « performance » : « Est performance dans l'entreprise tout ce qui et seulement qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».

En revenant à la première définition « Est performance ce qui contribue à l'amélioration du couple coût-valeur », comment savoir concrètement ce qui, dans les activités opérationnelles quotidiennes de l'entreprise, sur le terrain contribuera à l'amélioration du couple coût-valeur ? Ce couple n'apparaît qu'en fin de course lorsque des produits et des services sont mis en vente. C'est à ce moment-là seulement que l'on sait quelle part de coût ils ont encouru « coût de revient ».

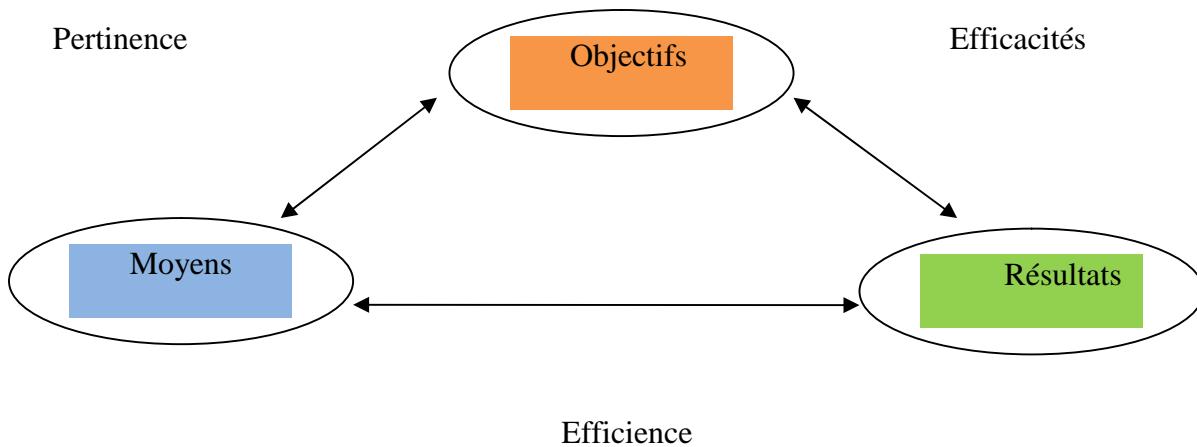
- **Selon la définition de Bourguignon (2000)** : la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... ». La définition de Bourguignon s'explique autant à l'organisation qu'à l'individu. Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004). Dans ce contexte l'évaluation de la performance peut être assimilée au « benchmarking »<sup>2</sup>
- **Selon Bouquin (2004)**, l'économie consiste à se procurer les ressources à moindre coût ; l'efficacité est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et (la productivité d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficacité. Enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis. Mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Technique de gestion et de marketing qui consiste à comparer son entreprise à plusieurs autres entreprises qui font références dans un domaine spécifique

<sup>3</sup> HENRI BOUQUIN « Le contrôle de gestion » Paru chez PUF, 6<sup>e</sup> Edition,, 2004, P64.

Figure 05 : L'équation de la performance



**Source :** Jean Bernard Ducrou, Hachette technique 2008.

### 1.2. Les notions liées à la performance.

La notion de performance se définit par rapport au triptyque « **Objectifs, Moyens, Résultats** ». Nous pouvons définir trois relations entre ces éléments :

- La pertinence entre les moyens et les objectifs,
- L'efficacité entre les résultats et les objectifs
- L'efficience entre les résultats et les moyens.

Nous définissons la performance comme la somme Efficacités et Efficience. La performance est la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu. Il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer, et ce à plusieurs niveaux : Au niveau individuel (l'individu, le salarié) ; au niveau collectif (un groupe de salariés, une équipe) ; au niveau organisationnel (l'entreprise). L'analyse de la performance va se décliner en deux grandes notions : **l'efficacité et l'efficience**.

**1.2.1. L'efficacité :** Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre des objectifs fixés. D'une manière générique qui nous convient très largement, « C'est l'aptitude d'une spécifique à modifier une situation de travail dont le maintien constitue un obstacle »<sup>4</sup>

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité « comme le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront

<sup>4</sup> GRANSTED, (I) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P33

proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On s'exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système »<sup>5</sup>

**1.2.2. L'efficience :** Par efficience, on entend le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part. Dans une opération basée sur l'efficience, pour un ensemble de ressources utilisées le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services (c'est-à-dire que l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats).

« C'est le rapport entre l'effort et /es moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »<sup>6</sup>

### **1.3. Indicateur de performance :**

#### **1.3.1. Définition**

Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.

#### **1.3.2. Indicateur de résultat et Indicateur de suivi :**

La définition proposée distingue deux situations correspondant à des fonctions distinctes selon leurs positionnements par rapport à l'action :

- ❖ **Indicateurs de résultat :** il s'agit d'évaluer le résultat final de l'action achevée (degré de performance atteint, degré de réalisation d'un objectif) on parlera alors d'indicateur de résultat. Par définition, l'indicateur de résultat arrive trop tard pour infléchir l'action, puisqu'il permet de constater que l'on a atteint ou non les objectifs : c'est un outil pour formaliser et contrôler des objectifs, donc des engagements.
- ❖ **Indicateurs de suivi :** il s'agit de conduire une action en cours, d'en jalonner la progression en permettant, si nécessaire, de réagir (actions correctives) avant que le résultat ne soit consommé. On parlera alors d'indicateurs de processus ou de suivi. Un

---

<sup>5</sup> BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P139.

<sup>6</sup> GRANSTED, (I) : Op.cit .P 33.



indicateur de suivi doit révéler les évolutions tendanciennes dans les processus et fournir une capacité d'anticipation ou de réaction à temps.

La distinction entre indicateurs de résultat et indicateurs de suivi est floue et relative à l'action considérée. L'indicateur de résultat d'une action courte peut se transformer en indicateur de suivi d'un programme d'action plus large et de plus longue durée.

### **1.3.3. Indicateurs de pilotage et indicateur de reporting**

On distingue deux types d'indicateurs selon leur positionnement par rapport à la structure de pouvoir et de responsabilité :

- ❖ **Les indicateurs de reporting** : ils servent à informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée et le degré d'atteinte des objectifs. L'indicateur de reporting correspond souvent à un engagement formel (contractuel) pris par un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie et permet de mesurer l'accomplissement (dans le cadre de la direction par objectifs). Il s'agit d'un indicateur de résultat d'un constat à posteriori.
- ❖ **Les indicateurs de pilotage** : ils servent à la propre gouvernance de l'acteur qui les suit, pour l'aider à piloter son activité. L'indicateur de pilotage doit guider une action en cours, et n'a pas nécessairement vocation à remonter aux niveaux hiérarchiques supérieurs pour permettre un contrôle à posteriori.

## **1.4. Généralités sur l'évaluation de la formation**

### **1.4.1. Définition de l'évaluation**

- **Selon Ketele (1982)** « évaluer signifie examiner le degré d'adéquation entre un ensemble de formation et un ensemble de critères adéquats à l'objet fixé, en vue de prendre une décision »<sup>7</sup>
- **Selon Chloé Guillot-Soulez (2008)** « l'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes - par une notation ; - par un inventaire des points

---

<sup>7</sup> KETELE J.M., Docimologie, introduction aux concepts et aux pratiques, CABAY, Louvain - la - neuve, 1982.P 12.

forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;- par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien »<sup>8</sup>

#### 1.4.2. Les deux conceptions de l'évaluation

Afin de déterminer le sens réel de l'évaluation et de la maîtriser, il est utile de distinguer deux perceptions : d'abord l'évaluation comme action et puis l'évaluation comme processus. Ces deux phases sont complémentaires et contournent la définition même d'une évaluation de formation.

➤ **Selon Ardouin (2005)**, l'évaluation de la formation distingue deux dimensions

Spécifiques :

- Une est tournée vers l'individu en tant que personne professionnelle et recouvre les champs de la reconnaissance, l'orientation et la validation des acquis.
- l'autre dimension analyse le système de formation qui comporte les actions, dispositifs, programmes les organismes de formation...etc.<sup>9</sup>
- 

#### ❖ **L'évaluation de formation comme processus :**

➤ **Parmentier (2005)** : considère l'évaluation de formation comme étant un processus qu'il définit de la manière suivante : « L'évaluation permet de vérifier à chaque étape du processus de formation que le message passe bien et cela avant, pendant et après chaque action ».

D'après ces définitions, nous pouvons évaluer un processus composé d'un ensemble des pratiques visant à recueillir des informations à tout moment sur l'action de formation dans le but de prendre des décisions concernant la formation ou tout élément en lien avec elle.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> GUILLOT-SOULEZ.CH., « la gestion des ressources humaines » les Zooms 8ème Edition. 2016. P71.

<sup>9</sup> ARDOUIN. T, « Ingénierie de formation pour l'entreprise, analyse, concevoir, réaliser, évaluer ». Ed. DUNOD. 4ème Edition. France 2005,P87.

<sup>10</sup> PARMENTIER. C, « L'essentiel de la formation »,2eme, Edition, édition d'organisation. France 2005.P.237.

### 1.4.3. La nécessité de l'évaluation :

- **Selon JACQUES ARDOINO** : rappelle que l'évaluation est partout ; « évaluer est déjà liée à une faculté de discerner, reconnaître, différencier, distinguer, juger, apprécier ; estimer ; encore en devenir, et nous sommes progressivement amenés de la sorte, à élaborer très tôt individuellement et collectivement des pratiques évaluatives. » .Ainsi, chacun est amené à évaluer. Cependant, évaluer ne s'arrête pas seulement à juger ou à vérifier et contrôler un fait ou une action. C'est aussi un moyen de prendre des décisions.

L'évaluation donc devient un élément nécessaire et un moment clé d'un processus d'amélioration continue de la qualité de la formation dans la mesure où, rapportant les résultats obtenus aux objectifs visés, elle doit permettre de dégager les actions correctrices et les voies de progrès.

Dans le souci de l'amélioration continue, l'évaluation devient primordiale afin d'atteindre les objectifs fixés au départ.

- **Parmentier (2005)**, de son côté, met en évidence l'importance de la démarche d'évaluation, puisque : l'évaluation fait partie intégrante des processus de conception et d'animation des actions de formation, en effet, elle est pleinement intégrée à la mise en œuvre et au développement des actions de développement des compétences. L'évaluation est considérée comme un outil de développement des compétences, une composante pleine et entière qui fait partie du processus d'accompagnement du changement, d'évolution des métiers et des qualifications de mobilité, de réaction et d'adaptation des personnes et des équipes.<sup>11</sup>
- **Kirk Patrick (1998)** à son tour propose trois raisons justifiant l'évaluation de la formation :
- Justifier l'existence du département de formation en montrant sa contribution aux objectifs de l'entreprise.
  - Décider si l'on doit poursuivre ou arrêter les programmes de formation.
  - Obtenir de l'information sur comment améliorer les futurs programmes de formation.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> PARMENTIER. C, op.cit p 75

<sup>12</sup> DUNBERRY. A, PECHARD. C « l'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspective »Ed. CIRDEP, Février 2007. P 5.

**1.4.4. Les apports d'évaluation :**

L'importance de l'évaluation de formation est mesurée par son apport. Ces apports d'évaluation sont classés en plusieurs ordres selon Plante et Marcotte (1995) :

**❖ L'apport d'ordre économique :**

L'évaluation de la formation permet d'observer des résultats et c'est une exigence de bonne gestion. L'un des objectifs majeurs de l'évaluation sera de permettre une meilleure utilisation des ressources et moyens engagés afin d'assurer une efficacité dans le processus de formation.

En effet, la gestion de formation doit s'équiper d'un système d'information performant, permettant aux différents personnes responsables comme aux instances de concertation, de disposer des informations suffisantes pour mesurer l'effort entrepris et le comparer aux résultats obtenus.

**❖ L'apport d'ordre politique :**

L'évaluation est un moyen d'aide à la décision parce qu'elle nourrit la réflexion et le débat, en testant les hypothèses et en reformulant les problèmes. En raison de la méthode et de la rigueur qu'elle introduit, elle constitue un facteur de changement en favorisant une culture de résultats et en consolidant les démarches par objectifs.

**❖ L'apport d'ordre stratégique :**

L'évaluation est un moyen de légitimer la fonction et l'action des services de formation, en crédibilisant ses responsables. La démarche appelle la responsabilisation de tous les acteurs concernés par la formation, notamment l'encadrement et les directions, en leur faisant jouer un rôle actif dans la détermination des résultats à atteindre, dans l'observation des résultats obtenus ou non et dans l'analyse de pertinence des moyens mobilisés.

**❖ L'apport d'ordre pédagogique :**

C'est comme un instrument de communication entre acteurs-clients, l'évaluation est un acte d'apprentissage de démarches collectives. Les personnes concernées sont amenées à construire la mémoire des actions, à en retirer des enseignements et à en rendre compte. C'est dans cet esprit que l'identification et l'engagement des acteurs-

clients deviennent un impératif pour assurer que la formation et son évaluation répondent, de manière pertinente aux besoins de la clientèle.<sup>13</sup>

## **Section 02 : les fondamentaux de la démarche d'évaluation de la formation**

L'efficacité d'une formation se démontre de façon qualitative ou quantitative et de manière interne ou externe au système formatif. Soucieux de parfaire la mesure de l'efficacité, une évaluation avant et après la formation devrait être envisagée. Le calcul du gain relatif approche l'efficacité réelle de la formation et peut être cumulé à une évaluation à objectifs de performances multiples. Fixer des critères d'efficacité conjointement avec les intéressés par les formations objectiverait une appréciation des résultats des formations encore subjective.

Dans cette section, il sera question de présenter : la typologie d'évaluation de la formation, les temps forts de l'évaluation, les niveaux d'évaluation et surtout les modèles d'évaluation en pratique.

### **2.1. Les grands types d'évaluation**

Généralement il y'a quatre type d'évaluation, l'évaluation formative, l'évaluation sommative, normative et critère.

#### **2.1.1. L'évaluation formative :**

C'est une évaluation continue intervenant tout au long du processus de formation. Elle a pour objet de vérifier si le stagiaire progresse vers les objectifs pédagogiques définis et si non, de découvrir où et en quoi il éprouve des difficultés afin d'ajuster les modalités de l'action dans une logique de réussite du stagiaire.

#### **2.1.2. L'évaluation sommative :**

Contrairement à la précédente, elle ne se situe qu'à la fin de la formation et se contente de vérifier sous forme d'examens ou de notations si les objectifs sont atteints. Elle permet de faire un bilan de niveau ou un bilan des acquisitions du stagiaire donnant lieu à une possible certification attestant d'une qualification précise ; elle est en cela plus un moyen de contrôle des compétences minimum requises, qu'une véritable évaluation. L'évaluation doit aussi comporter des conseils visant la modification du

---

<sup>13</sup> PLANTE.M.MACROTTE.M, « *Evaluation de la formation en milieu organisationnel* », Vice- président au développement des personnes et des organisations, Office des ressources humaines. Gouvernement du Québec, 1995. P 11.

programme pour qu'il réponde mieux aux besoins de sa clientèle et que son rapport coût/efficacité soit amélioré. (STUFFLEBEAM et SHINKFIELD, 1985) <sup>14</sup>

### **2.1.3. L'évaluation normative :**

Elle a pour objet de situer la performance des stagiaires par rapport à une norme déterminée sur le groupe de référence. Cette norme peut être par exemple la moyenne du groupe ou le classement des stagiaires à l'issue d'un examen ou d'une tâche à accomplir.

### **2.1.4 .L'évaluation critériée :**

Elle fonctionne par rapport à des objectifs pédagogiques qui représentent des connaissances ou des capacités directement observables. Ces objectifs permettent de préciser les conditions dans lesquelles le formé sera évalué.

## **2.2. Les niveaux d'évaluation de la formation :**

L'évaluation de l'efficacité des actions de formation peut se décliner en trois dimensions complémentaires et hiérarchisées, appelant chacune des méthodologies différentes, et présentant chacune des difficultés spécifiques.

### **2.2.1. Différents types d'efficacité de la formation :**

#### **❖ L'efficacité pédagogique**

Le premier niveau concerne l'évaluation des acquis, ou encore l'efficacité pédagogique :

Est-ce que les objectifs ont été atteints ? En d'autres termes, " les participants ont-ils acquis à la fin de la formation les compétences qui étaient visées par les objectifs de formation ? "

#### **❖ L'efficacité de transfert**

Le deuxième niveau concerne le transfert : est-ce que les acquis de la formation sont appliqués sur le terrain ? En d'autres termes, " les participants, une fois revenus sur leur poste de travail, mettent-ils en œuvre les compétences acquises lors de la formation ? ".

#### **❖ L'efficacité organisationnelle**

Le troisième niveau concerne l'impact de la formation : est-ce que les acquis de la formation permettent d'atteindre certains résultats sur le terrain ? En d'autres termes,

---

<sup>14</sup> STUFFLEBEAM, D.L. & A.J. SHINKFIELD « Systematic Evaluation .Boston :Kluwer Academic Publishers », 1985, P 38.

" les nouvelles compétences des participants permettent-elles de faire évoluer l'organisation ? ".

### **2.3. Les temps forts de l'évaluation :**

Avant d'entamer la démarche d'évaluation de la formation, il sera intéressant de répondre à la question quand évaluer en dégagant « les temps forts » de cette démarches.

On distingue deux moments d'évaluation : l'évaluation à chaud et l'évaluation à froid.

#### **2.3.1. L'évaluation à chaud :**

« L'évaluation de la satisfaction », « évaluation des réactions » et « évaluation à chaud » sont les trois expressions les plus souvent utilisées pour qualifier l'évaluation qui intervient à la fin de l'action de formation.

Ce moment d'évaluation est la pratique la plus répandue dans les entreprises et se réalise systématiquement quelle que soit la formation.

Il s'agit, dans ce cadre, de recueillir les réactions des bénéficiaires d'une action de formation pour soulever le souci de savoir si les participants sont satisfaits ainsi que leur degré d'assimilation ainsi que leur degré d'assimilation des connaissances et des capacités acquises à la fin de la formation.

C'est le plus souvent le niveau d'évaluation privilégié en formation professionnelle. Cette évaluation correspond habituellement au questionnaire-papier qui est remis aux stagiaires enfin de fin de formation. L'analyse des questionnaires recueillis fait l'objet d'un compte rendu sous forme de bilan qualité qui est communiqué au service de formation. Les questions posées pour objectifs de recueillir les avis des stagiaires à leurs niveaux de satisfaction. Elles concernent généralement l'appréciation de l'organisation matérielle, de la qualité de l'animation, de l'atteinte des objectifs etc. ...

Cette évaluation intervient, de manière générale, à la fin de l'action de formation. Elle sera réalisée systématiquement quelle que soit la formation. En effet, même si ce type d'évaluation n'est pas significatif à lui tout seul, il permet de révéler des grandes tendances, de clôturer le stage en assurant une transition qu'avec le contenu, et permet aux stagiaires de donner leur avis. Elle comprend :

- ✓ l'évaluation de satisfaction.
- ✓ l'évaluation des connaissances et capacités acquises à la fin de la formation<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> STUFFLEBEAM, D.L. & A.J. SHINKFIELD, op.cit, P 83

**2.3.2. L'évaluation à Froid :**

- **Selon STUFFLEBEA M** « évaluer, c'est : « aider à prendre des décisions »<sup>16</sup>.

L'évaluation à froid dite encore « évaluation factuelle » ou « évaluation différée » elle est réalisée après l'action de formation.

Théoriquement, l'évaluation à froid est complémentaire de l'évaluation à chaud et intervient après l'action de formation. Elle compense en effet partiellement les manques et les difficultés rencontrées par l'évaluation à chaud. Il s'agit de mesurer l'efficacité, le transfert et l'impact de la formation, et donc de justifier les investissements effectués. Dans ce cas on procède soit un questionnaire à froid, soit à un entretien d'explication, soit une visite de classe formative...

Cette évaluation doit être séparée de la fin de la formation d'environ 3 à 6 mois voire plus, afin de permettre aux formés de mettre en application les acquis fruits de l'action de formation. Elle intervient après l'action de formation. La période séparant la fin de la formation de l'évaluation à froid doit être d'une durée suffisante pour permettre aux stagiaires de mettre en œuvre les acquis du stage. Elle comprend : L'évaluation des réalisations effectuées par le stagiaire de retour dans son organisme (moyen mis œuvre, conditions et difficultés rencontrées). Ce moment d'évaluation a pour but d'une part, d'évaluer les acquis et l'évolution des comportements professionnels en situation de travail, et d'autre part d'évaluer l'impact de la formation sur les résultats de l'organisation.

Les réalisations auront été fixées à la fin de la formation avec l'animateur (central de projet, travaux intermodulés...).elle peut d'effectuer au travers de questionnaires, d'une journée d'évaluation et/ou d'une auto-évaluation.

**2.3.3. Autres moment d'évaluation :**

A ce qui précède on peut ajouter trois temps de l'évaluation de l'action de formation :

**❖ Evaluer avant l'action de formation :**

Cela concerne tout d'abord les besoins, les moyens, les orientations et les participants.

L'évaluation avant la formation devient un véritable moyen qui permet d'orienter et de mettre en place la formation.

---

<sup>16</sup> Idem P 85.



Elle est en quelque sorte une évaluation préventive qui permet de vérifier à l'avance tout ce qui concerne la formation. De ce fait les effets fixés. Cette évaluation permet d'anticiper et de prévenir car quand elle intervient à temps l'évaluation permet de prendre en compte tout le processus de la formation.

❖ **Evaluer pendant l'action de formation :**

C'est une évaluation s'effectue au cours de l'action de formation. Elle permet de vérifier tous les éléments effectués durant la formation à savoir : la satisfaction des participants, les acquis des participants pendant la formation, le transfert, le contrôle du temps, mais aussi de prendre en compte les nouvelles connaissances et le niveau de chaque participants. Cette évaluation fait régulièrement permet de faire à temps les actions nécessaires au bon fonctionnement de la formation pour pouvoir atteindre les objectifs fixés aux débuts. Ainsi on pourra éviter les risques d'écart des participants et voir même corriger ou apporter des changements.

❖ **Evaluer après l'action de formation :**

Elle s'assure du suivi de la formation et celui des participants qui est le processus mis en place à la formation pour l'améliorer.

L'évaluation de la formation :

Très souvent, l'action de formation reste peu évaluée a posteriori. Cependant, deux types d'évaluation peuvent être menés à partir des objectifs assignés à la formation dans le temps.

• **Une évaluation à court terme**

Il s'agit d'évaluer l'acquisition des savoirs, savoir-faire et savoir-être des stagiaires juste après la formation ou dans un délai de 3 à 6 mois.

Cette évaluation peut se faire par questionnaires ou par simulations.

• **Une évaluation à moyen et long terme**

Cette évaluation s'inscrit dans la GPEC. Lorsque des promotions, des redéfinitions de postes sont envisagées, la formation doit alors montrer que les salariés ont effectivement acquis les compétences requises pour l'évolution de leur emploi et de l'organisation.

Cette évaluation suppose d'avoir a priori fixé les objectifs de la formation, d'avoir élaboré les questionnaires de façon pertinente, d'utiliser des indicateurs pertinents et enfin de mobiliser ces résultats d'évaluation pour faire évoluer les futures formations. Si le contenu des formations est particulièrement étudié lors de l'évaluation, celle-ci repose également sur les relations interpersonnelles au sein du

groupe et avec le formateur, mais aussi sur l'environnement de travail pendant la formation. Autant de paramètres donc à prendre en considération pour rendre efficace toute action formative.

#### **2.4. Le modèle d'évaluation de Donald KIRKPATRICK**

Lorsqu'il est question d'évaluation dans la littérature, le modèle de Donald KIRKPATRICK (qui comporte quatre niveaux) par sa simplicité, semble être la méthodologie la plus utilisée. Ainsi, le modèle de KIRKPATRICK comporte quatre niveaux.

Le premier niveau identifie les réactions des participants à la formation et leur degré de satisfaction. Le second niveau mesure l'apprentissage des utilisateurs, qui est validé par un changement dans les attitudes,

L'accroissement des connaissances et les compétences accrues. Le troisième niveau s'attarde aux changements dans le comportement des individus à la suite de la formation et finalement, le quatrième niveau a pour but de mesurer les résultats finaux.

##### **❖ Niveau 1 - Réaction :**

Ce niveau mesure les réactions initiales des participants aux questions touchant leur perception et leur satisfaction (le plus souvent recueillies par l'entremise d'un questionnaire post-cours) - leur réaction était-elle favorable ou non ? Les méthodes utilisées comprennent notamment des fiches d'évaluation du programme, des entrevues, des questionnaires et les commentaires formulés par les participants pendant le programme.

##### **❖ Niveau 2 - Apprentissage :**

Ce niveau détermine la mesure dans laquelle l'apprentissage et les connaissances des participants correspondent aux objectifs du programme - qu'ont-ils appris ? Bien qu'il soit plus difficile de mesurer à ce niveau, les évaluations avant et après les cours peuvent aider les évaluateurs à déterminer la quantité de connaissances acquises.

On devrait tenter de déterminer la mesure dans laquelle les participants ont progressé en ce qui a trait aux compétences et aux connaissances. Les méthodes pouvant être utilisées comprennent les évaluations avant et après les cours, les observations formulées par les tuteurs, les gestionnaires et/ou les pairs, les évaluations en équipe et les autoévaluations, les entrevues et les sondages. Ce niveau mesure plus précisément l'efficacité de la formation mais ne mesure pas si les participants ont aimé le programme, s'ils se comporteront différemment ou s'ils obtiendront les résultats escomptés.

**❖ Niveau 3 - Comportement :**

Ce niveau détermine dans quelle mesure le changement de comportement subséquent (suivant) à la formation est un résultat du programme et mesure l'atteinte des objectifs de rendement - l'apprentissage des participants affecte-t-il leur comportement ? Les nouvelles connaissances acquises sont-elles utilisées au quotidien ? c'est difficile à mesurer et il est souvent impossible de prédire quand les changements de comportement se produiront.

Le choix du moment et celui de la méthode d'évaluation sont donc des décisions importantes.

Les méthodes pouvant être utilisées comprennent les évaluations avant et après les cours, les observations, les groupes de discussion, les entrevues, les sondages auprès de personnes observant les participants et les questionnaires. Ce niveau ne détermine pas la mesure dans laquelle l'apprentissage a été appliqué dans le milieu de travail après la formation.

**❖ Niveau 4 - Résultats :**

Ce niveau mesure les résultats finals qui ont été obtenus à la suite de l'apprentissage, son application ou ses incidences sur la société, et inclut une évaluation finale des objectifs du programme - les changements dans le comportement des participants ont-ils eu de répercussions sur l'organisation ? Bien que les résultats du niveau 4 soient mesurés moins souvent que les autres, ils évaluent la raison globale justifiant le programme de formation. Les indicateurs pouvant être utilisés comprennent une productivité accrue, la satisfaction des citoyens, une réduction des coûts, une plus grande satisfaction de la part des employés et une diminution du roulement du personnel.

Il est difficile de déterminer ces résultats et ils n'ont pas toujours de relation de cause à effet avec la formation. Ce niveau ne détermine pas si les participants ont aimé ou compris la formation ou si celle-ci a eu des incidences sur les comportements qu'ils privilégient. Des résultats positifs aux évaluations du niveau 1, 2 et 3 peuvent cependant permettre de conjecturer des résultats positifs au niveau 4 (si le modèle logique est bien conçu).<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> KIRKPATRICK, DONALD L. «Techniques for evaluating training programs», Journal of ASTD, 1959, vol. 13, no.11, P. 3-9

## 2.5. Le système d'évaluation Elucis :

### • Présentation

Il sert à mesurer l'efficacité du système de formation sur l'amélioration des pratiques professionnelles réelles des populations.

Il permet de mesurer précisément la qualité de la formation dans plusieurs directions :

- ✓ l'information et la préparation des participants ;
- ✓ la pertinence de la conception des actions de formation ;
- ✓ la prestation pédagogique proprement dite ;
- ✓ la force de motivation des formations ;
- ✓ la valeur ajoutée opérationnelle des actions de formation ;
- ✓ l'implantation réelle des acquis en situation de travail.

Un aspect essentiel de la valeur ajoutée du système Elucis est l'accès novateur qu'il donne à des parties du processus de formation qui restent, la plupart du temps, hors du champ de l'analyse. Le système ouvre la " la boîte noire " des pratiques pédagogiques et tend à responsabiliser tous les acteurs qui interviennent sur une action de formation.

Les résultats mettent immédiatement à disposition de l'entreprise utilisatrice des informations sur :

- ✓ ce qui se passe véritablement dans la salle de formation (s'il s'agit d'un stage) ;
- ✓ le vécu réel des groupes ou des catégories de participants pendant leur formation ;
- ✓ les performances pédagogiques des formateurs (concepteurs et animateurs) et des repères sur les effets concrets de leurs pratiques ;
- ✓ la progression réelle, les acquisitions faites par les participants ;
- ✓ la pertinence des constructions pédagogiques ;
- ✓ le suivi après la formation et l'exploitation des formations reçues par les collaborateurs ;
- ✓ l'opérationnalité des apports en situation de travail réelle ;
- ✓ l'impact des facteurs de gestion et d'organisation sur l'action de formation ;
- ✓ la responsabilité des utilisateurs de la formation à tous les niveaux concernés (DRH, service formation, tous les niveaux hiérarchiques concernées, concepteurs de l'action, animateurs, etc.);

- ✓ la pertinence de la politique de formation, les stratégies et l'organisation de la formation.

Il permet de faire évoluer les actions de formation pour les rendre plus opérationnelles, plus utiles, mieux adaptés aux groupes et à faire évoluer le suivi et la prise en charge de la montrée en compétence qui suit la formation sur le terrain.

Quelques avantages de l'externalisation pour l'entreprise utilisatrice :

- ✓ la charge de gestion interne de l'évaluation est quasiment nulle (elle se réduit à l'acheminement interne des questionnaires) ;
- ✓ la mise en place du système est extrêmement simple et rapide (choix des critères de mesure utilisés et des modalités de traitement des informations) ;
- ✓ le système est d'une très grande souplesse et s'adapte spontanément aux stratégies d'évaluation choisies par des décideurs ;
- ✓ la fiabilité et la qualité des traitements et des analyses sont garanties ;
- ✓ les résultats des évaluations, provenant d'un cabinet extérieur, sont anonyme, objectives, publiables et le système est transparent pour tous les acteurs concernés ;
- ✓ les couts de l'évaluation sont optimisés et maîtrisés (ils se situent entre 0.5 et 1% du cout global de la formation).

- **Fonctionnement du système**

1. Les questionnaires d'évaluation Elucis sont élaborés avec l'entreprise utilisatrice d'après une banque de critères pouvant couvrir toutes les situations et toutes les échéances d'une action de formation.

2. Un questionnaire par participant (et pour chacun des autres acteurs choisis) est fourni par le cabinet extérieur.

3. Les questionnaires sont ensuite recueillis et traités par le cabinet extérieur qui restitue à l'entreprise toutes les données analysées, en fonction de paramètres choisis lors de la mise en place des questionnaires.

Les questionnaires Elucis sont constitués d'ENP décrivant des faits significatifs parmi lesquels les participants choisissent ceux qui se rapprochent le plus de ce qui s'est réellement passé pour eux. La mesure prend donc une dimension beaucoup plus objective que les échelles classiques d'opinion de " bien " à " mauvais " ou de " très insuffisant " à " très satisfaisant " .

Ils sont établis à partir de la banque de critères prévoyant de mesures possible à de nombreuses échéances d'une action de formation.

Critères en amont de la formation :

- participation de l'apprenant au choix de l'action le concernant ;
- accès d'apprenants à l'offre de formation ;
- clarté de l'offre de formation ;
- information préalable fournie par la hiérarchie ;
- simplicité du traitement d'une demande de formation ;
- adéquation de la période aux contraintes opérationnelles.

Critères pendant la formation :

- outils pédagogiques ;
- logistique et confort ;
- définition des objectifs ;
- composition et fonctionnement du groupe ;
- relations avec l'intervenant.

Critères spécifiques au " programme " ;

- conformité au programme annoncé ;
- densité des apports ;
- prise en compte des acquis préalables ;
- cohérence avec la pratique professionnelle visée ;
- opérationnalité des contenus.

Critères de l'impact de la formation :

- implantation des pratiques ;
- pérennité des apports ;
- effet sur les performances ;
- conditions d'accompagnement sur le terrain ;
- impact sur la faisabilité des objectifs opérationnels.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> PIERRE MASSOT, DANIEL FEISTHAMMEL , Pilotage Des Compétences Et De Formation , Afnor Pratique, Paris, 2002, P174.

**Conclusion**

La performance est le rapport d'un résultat à un effort. Elle est encore du point de vue de la théorie du développement des organisations, une information, le plus souvent quantifiée, qui indique l'état ou le degré d'accomplissement des objectifs, des buts, des normes ou des plans retenus par l'organisation.

L'évaluation de la performance de la pratique de la formation comme nous l'avons relè des taches les plus importantes des pratiques de la gestion des ressources humaines de l'entreprises car de ses résultats vont dépendre les autres axes de développement de l'entreprise à moyen et à long terme, son utilité n'est plus à prouver notamment dans un contexte concurrentiel ou toute la compétitivité se base sur le facteur humain et le potentiel à développer de compétences rares.

## *Chapitre (III)*

*Evaluation de l'efficacité  
de la pratique formation  
au sein de l'entreprise  
CIC Les Moulins de la  
Soummam Sidi-Aich*



## **Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam**

---

Aujourd'hui la formation est une nécessité absolue dans les entreprises, elle permet d'accompagner le changement (organisationnel, matériel...etc.) Au sein de l'entreprise, elle permet aussi aux agents compétents d'avancer dans leur carrière et d'accroître leur efficacité ainsi que de doter l'administration d'agents ayant les capacités exigées requises pour assurer les fonctions qui leur sont confiées. Ainsi la formation est nécessaire pour l'entreprise, afin de lui permettre de rester performante, et de faire face aux différentes fluctuations du marché.

Ce chapitre concerne la partie pratique de la recherche qui contient tout d'abord la présentation du terrain, suivi par les méthodes et les techniques utilisées dans la recherche, interprétation des résultats, et je termine par une synthèse et une conclusion générale.

### **Section 1 : présentation de l'entreprise d'accueil et la méthodologie de recherche**

Dans cette section, j'ai divisé mon travail en deux parties. Dans la première, la présentation de l'entreprise CIC les Moulins de la Soummam, puis dans la seconde, présenter la méthodologie de recherche .

#### **1.1. Présentation de l'entreprise d'accueil : l'entreprise CIC les Moulins de la Soummam.**

La société nationale de semoulerie, qui fabrique des pâtes alimentaires et couscous est créée par l'ordonnance 68-99 du 26/04/1968 modifiant le décret N°65-89 du 25/03/1965. En novembre 1982, elle a été touchée par l'opération de restructuration des entreprises , ce qui a donné naissance :ENIAL ( entreprise Nationale de développement des Industries alimentaires). Cette entreprise est chargée du suivi des projets d'industries alimentaires, des réalisations et de régulation du marché national en produits alimentaires et dérivés.

Cette filiale est composée de deux unités de production Sidi Aich et Kherrata. Pour l'unité de production de Sidi Aich, elle est située au Nord-Ouest de la wilaya de Bejaia à une distance de 45Klm pour des raisons stratégiques. Elle est délimitée par les daïras : AMIZOUR au EST, ADEKAR au NORD, SEDOUK au SUD, et AKBOU au OUEST, et plus

### **Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam**

---

précisément près de la gare S.NT.F. elle est implantée sur une surface de 6hectares, dont 2 hectares sont destinés au génie civil. Elle a été construite par les entreprises italiennes CMC DIRA VENA pour le génie civil et OCRIM CREMORA pour le génie mécanique. Elle est entrée en production en juillet 1982.

Le moulin a été rénové à 100% avec extension de capacités vu que sa production est portée à 3000 quintaux par jour de blé trituré. Cette unité s'est dotée d'une nouvelle semoulerie à deux lignes d'une capacités de production de 4400 quintaux par jour de blé triturés. Cette dernière est entrée en production à la fin du premier semestre 1995. A partir du 01/10/1997, L'ERAD Sétif a procédé à la création de la filiale « les moulins de Sommam/SPA » au capital de 891.310.000 da dont le siège social est implanté pour des raisons de rentabilité économique.

#### **1.1.1. Activités et capacités de CIC LES MOULINS DE LA SOUMMAM**

Son activité principale est la transformation des céréales blé dur et blé tendre, la production et la commercialisation des produits dérivés tel que : Semoule supérieure, Semoule courante, Farine supérieure, Farine panifiable, farine de blé dur. Sa capacité de trituration est de 7400 quintaux par jour, dont :

1500 QX blés tendre trituré donne de la farine.

1500 QX blés durs trituré donne de la semoule.

Sa capacité de stockage de matière première est de 12500qx de blés, alors que sa capacité de stockage est de 15000 QX environ. L'effectif actuel (2011), de l'unité est de 170 agents reparti entre les deux unités de la filiale (116 salariés à l'unité de Sidi-Aich et 54 à l'unité de Kherrata).

Les catégories des clients :

- Grossistes ;
- Détaillants ;
- Boulangers ;
- Consommateurs ;
- Eleveurs ;
- Fabriquant aliments de bétail ;
- Etat et démembrements.

## **Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam**

---

### **1.1.2. Structures et missions de CIC LES MOULINS DE LA SOUMMAM**

Nous allons exposer les différentes structures comme nous allons exposer également les missions et les activités de l'entreprise ainsi que ses capacités de production.

- **La structure d'organisation :** le Groupe AGRODIV Filiale Céréales des Hauts Plateaux Ex. ERIAD SETIF (se situant sur un segment stratégique) met en œuvre un flux de travail qui va de la production des produits de la meunerie, semoulerie, aux déchets (son). Le découpage des responsabilités y est conçu de manière à respecter les compétences spécifiques que le processus interne requiert pour être mené à bien. La forme de structuration projetée sera de type fonctionnel évolué. La figure n°1 nous présente l'organigramme de l'entreprise les moulins de la Soummam. La figure n°2 schématise la substructure du service du personnel de cette dernière

### **1.1.3. Les différentes structures du CIC les Moulins de la Soummam:**

- ❖ **Les missions du Complexe sont réparties comme suit :**

#### **A) La Direction du CIC :**

- **Le Directeur du CIC : Ces tâches consistent :**

Coordonner toutes les activités du Complexe ;

Mettre en œuvre les objectifs qualitatifs fixés dans son contrat performances ;

Veiller à l'application de l'ensemble des résolutions émanant des organes du Complexe

Veiller à l'application des directions et orientation du Groupe & de la Filiale ;

Assurer toutes les actes de gestion du Complexe ;

Assure le management statistique et opérationnel du Complexe ;

Présider le comité de pilotage système de management qualité ;

Passer tout contrat et marché, faire toute soumission et prendre part à toute adjudication ;

Exerce le pouvoir hiérarchique ;

- **Secrétariat de direction Général : Ces tâches consistent à :**

Reçoit, enregistre et transmet le courrier au directeur du Complexe ;

Enregistre et réception des appels téléphoniques;

Responsable de toute activité du secrétariat ;

Note les rendez-vous pour le Directeur du Complexe et le tient informer au temps opportun ;

### **Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam**

---

Enregistrement et dispatching des courriers ;  
Assure la duplication et photocopie ;  
Rédige les correspondances courantes ;  
Prépare les dossiers de la direction pour les réunions ;  
Organise et entretient le bureau du directeur ;  
Tenue du classement des documents ;  
Prend les messages et répercute au responsable ;  
Assure la réception des visiteurs ;  
Diffuse les documents internes ;  
Assure l'envoi et la réception des fax ;

#### **Bureau du Secrétariat de Direction « CIC Les Moulins de la Soummam/Spa »**

- **Responsable qualité : Ces tâches sont :**

Mise en place du système qualité.  
Mise en place du suivi de la certification de l'entreprise suivant la norme ISO 9001/2008.  
Maitrise des documents qualité. Surveille l'efficacité des actions correctives et préventives.  
Planifie les audits qualité internes.  
Veille à l'amélioration du système qualité.

- **Service hygiène et sécurité et ces tâches sont :**

Elaborer les consignes de sécurité propre à l'unité.  
Veiller à la propreté du milieu professionnel.  
Proposer les moyens matériels et humains nécessaires et l'emplacement des équipements d'urgences.  
Former le personnel permanent et occasionnel.  
Diriger et coordonner les activités du personnel placé sous sa responsabilité.  
Etudier et proposer des améliorations pour éviter les risques d'accidents ou de maladie professionnelle.

Le service hygiène et sécurité est composé de deux secteurs :

- ✓ **Secteur hygiène** : Chargé essentiellement de maintenir la propreté au sein de l'entreprise en évacuant les déchets de la production.
- ✓ **Secteur sécurité** : Veille à assurer la sécurité de l'entreprise et celle du personnel en contrôlant les entrées et sorties, contrôle les sorties de produits par rapport aux factures et aux cessions et vérifie les installations des postes d'incendies.

### **Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam**

---

- **Juridique : ses tâches sont :**

Traite, diffuse et classe les journaux officiels et textes réglementaires.

Assiste les différentes structures en matière de réglementation.

Représente l'entreprise devant les instances judiciaires et ou administratives.

Suit les divers contrats ou conventions avec les clients.

Suit les actes et conventions dans le cadre de cession d'actifs.

Recouvre les créances et les chèques retournés impayés.

Suit le règlement des loyers.

S'occupe de la régularisation du patrimoine.

Est tenu de respecter les dispositions du règlement intérieur de veille sur le recouvrement des créances ;

- **Contrôle de Gestion : Ses tâches sont :**

Elabore les tableaux de bord mensuel, trimestriel, semestriel & annuel.

Elabore et suit le budget de l'entreprise ainsi que les équilibres financiers ;

Effectue les contrôles budgétaires et tableau de bord.

Responsable de la formalisation de toutes ces activités dans des rapports périodiques ;

Etablir les bilans budgétaires, prévisionnels, ainsi que les comptes d'exploitation ;

- B) Directeur Finances & Comptabilité: ses tâches sont :**

Participer à la détermination de la politique globale de l'entreprise en matière des ressources financières et leur affectation;

Responsable de la coordination de la comptabilité générale, comptabilité analytique;

Elabore et suit le budget de l'entreprise ainsi que les équilibres financiers ;

Suit les niveaux de rentabilité à travers les résultats analytiques périodiques;

Supervise tous les travaux jusqu'à l'arrêt du bilan ;

Est tenu de respecter et de faire respecter les dispositions du règlement intérieur de l'entreprise.

Gère et comptabilise les recettes et les dépenses de l'Unité ;

Etablit les situations financières de la trésorerie de l'unité ;

Effectue tous les encaissements et règlements, et les analyse ;

Crée les engagements reçus ou consentis ;

Planifie le financement et les investissements ;

Assure la comptabilité général de l'unité ;

Etablir les bilans budgétaires, prévisionnels, ainsi que les comptes d'exploitation ;

### **Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam**

---

#### **C) Directeur des Ressources Humaines : ses tâches sont :**

Participer à la détermination de la politique globale de l'entreprise en matière de ressources humaines et leur affectation;

Responsable de la coordination des ressources humaines, moyens généraux, gestion du patrimoine et de leur contrôle ;

Supervise les travaux des moyens généraux ;

Responsable de l'application des procédures légales et règlementaires en vigueur ;

Prend en charge les contentieux conformément à la législation ;

#### **✓ Chef de service de la gestion du personnel: ses tâches sont :**

Recueil, suivi et transcription du pointage ;

Suivi de la ponctualité et du mouvement du personnel ;

Tenue à jour et conforme des registres règlements ;

Suivi, enregistrement, classement et envoi des décisions ;

Tenue à jour confidentielle des dossiers administratifs du personnel ;

Etablit des documents administratifs relatifs à la gestion du personnel ;

assiste et renseigne le personnel sur les clauses conventionnelles et règlementaires ;

Elabore les rapports d'Activités ;

Etablit les ordres de missions ;

Saisie des congés et absence autorisées.

#### **✓ Chef de services moyens généraux : ses tâches sont :**

Anime et coordonne les activités de la section ;

Veille à l'exécution du programme du transport ;

Gère le parc roulant V.L et T.C ;

Veille à l'entreprise régulière du parc ;

Etablit un programme d'entreprise ;

Gère et valorise les consommations de carburant ;

Gère le carburant ;

Fait réparer les équipements et de mobilier de bureau ;

Responsable des entreprises des bâtiments ;

Préserve et entretien les bâtiments ;

Procède à la facturation et au suivi des loyers et baux de location ainsi que location de la matière et consommation de l'énergie téléphone

#### **✓ Chef de section paie : ses tâches sont :**

### **Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam**

---

Recueil de différentes informations des salaires (Etat Civil, Décision Nomenclatures grille des salaires) ;

Codifie les données dans les logiciels ;

S'assure de la mise à jour à chaque modification ;

Contrôle codifie et décompte les présences (pointage, heures supplémentaires, déférentes absences, congé...) voir annexes ;

Saisit, redresse et édite la paie ;

Edite le journal de paie, fiches de paie et les états de virement.

#### **✓ Chef de section mutuelle : ses tâches sont :**

Réceptionne les dossiers sociaux (FM, soins AF) ;

Assure la correspondance avec les structures de sécurité sociale ;

Encaisse les chèques CNAS (collectivité) par un système de compensation et procède au paiement des intéressées ;

Tien à jour les dossiers (CM, AT, AF) du personnel en parallèle avec le dossier administratifs ;

Assiste les employés au niveau de CNAS par leur accompagnement ;

Etablit l'état de paiement de la prime de scolarité.

Elabore un programme de visite périodique en médecine de travail avec le médecin ;

Visite les postes de travail avec le médecin et en saisit la CHS pour toute anomalie ;

Assiste le médecin de travail lors de ses visites ;

Demande des certificats d'aptitudes du médecin pour toute nouvelle recrue ou affectation ;

Assure les premiers soins durant la journée et accompagne les accidentés à l'hôpital.

#### **D) Directeur exploitation : ses tâches sont :**

Veille à l'amélioration continue du système qualité et à l'élimination des causes potentielles des non-conformités ;

Veille à la levée des réserves et aux observations du commissariat aux comptes ;

Veille à l'application des règles régissant la bonne gestion des stocks et des approvisionnements ;

Initie et met en œuvre toute action d'amélioration de la qualité ;

Participer à l'élaboration du rapport de gestion, du tableau de bord ;

Veille à l'amélioration continue des produits fabriqués sur le plan qualitatif ;

Veille à la fabrication des produits conformes aux normes et aux exigences des clients ;

Participe à l'élaboration du plan et budget annuel de la filiale ;

### **Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam**

---

Elabore le plan et budget des structures placées sous sa responsabilité ;

Anime, coordonne et contrôle l'activité des structures placées sous son autorité ;

Doit respecter et faire respecter les règles d'hygiène et sécurité.

✓ **Chef moulin : ses tâches sont :**

Responsable de la réalisation du plan prévisionnel de production ;

Anime, coordonne et contrôle l'activité des structures placées sous son autorité ;

Responsable de la qualité des produits et services selon le norme en vigueur ;

Assure une sensibilisation permanente de son personnel et la réalisation du plan de la qualité des produits ;

Propose des procédures et méthodes pour une maîtrise de la qualité ;

Contrôle et approuve les situations périodique ;

Participe à l'élaboration du programme d'entretien avec les services concernés.

Initie et met en œuvre toute action susceptible d'améliorer la qualité des produits et les conditions de travail ;

Maîtrise les procédés, jusqu'à ce que toutes les causes potentielles de non-conformité soient rectifiées ;

Veille au respect des règles d'hygiène et sécurité et du règlement intérieur.

✓ **Chef meunier : ses tâches sont :**

Dirige, coordonne et contrôle l'activité des équipes sous son autorité ;

Veille à l'exploitation rationnelle des équipements de production et au respect des procédés de fabrication ;

Saisit le service maintenance de toute anomalie à l'arrêt d'un ou plusieurs équipements ;

Procède de contrôle périodique des équipements et décide des correctifs à y porter ;

Exploite le registre de quart et prend en charge toute insuffisance signalée ;

Définit le type de mouture pour chaque lot de blé, sur la base de la fiche technique du blé, des résultats d'essai de mouture du laboratoire ;

Contrôle les réalisations des équipes trituration ;

Etablit les situations périodiques.

✓ **Service approvisionnement : ses tâches sont :**

Dirige, coordonne et contrôle les activités de son service ;

Elabore le programme d'approvisionnement en matière première, emballage, matière et fourniture divers sur la base du plan d'approvisionnement de la filiale ;

Responsable de l'exécution du plan d'approvisionnement ;



### **Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam**

---

Sélectionne des sous-traitants qualifiés ;

Met en œuvre les méthodes et procédures règlementaire qui régissant le fonctionnement du service ;

Surveille et examine les résultats des sous-traitants ;

Veille au respect des caractéristiques continues dans les documents ;

Prépare et approuve les documents relatifs aux achats ;

Soumet de la hiérarchie les bons de commande ;

S'assure de la conformité du dossier réceptionné et établit sur cette base une demande de paiement qu'il soumet à la hiérarchie pour approbation ;

Etablit des rapports périodiques de l'activité du service ;

Respecter et faire respecter le règlement intérieur.

#### **✓ Gestion des stocks: ses tâches sont :**

Dirige, coordonne et contrôle l'activité de son service ;

Participe à l'élaboration des plans provisionnels et de la politique de gestion des stocks de l'entreprise ;

Responsable de l'évaluation correcte des stocks détenus dans différents magasins et silos ;

Veille au suivi périodique adéquat des stocks détenue dans les différents magasins et silos;

Signale à son responsable hiérarchique le niveau des stocks ;

Met en œuvre les procédures règlementaires approuvées pour la gestion des stocks ; Contrôle et vise les états relatifs aux mouvements de consommation ;

Analyse le phénomène de mouvement des stocks et sa gestion ;

Emet la demande d'achat des biens et services dans les délais ;

Contrôle la réception par les magasiniers, des marchandises, matière et produits

Responsable des inventaires physiques de tous les magasins ;

Etablit des rapports d'activité périodiques ;

Respecter et faire respecter le règlement intérieur ;

Observe les règles d'hygiène et sécurité.

#### **✓ Service maintenance : ses tâches consistent à :**

Dirige, anime coordonne et contrôle les activités du service ;

Réparti et supervise la réalisation des programmes d'interventions ;

Suivi du personnel ;

Exprime ses besoin en outillages et pièces de rechange ;

Définit la politique de la maintenance ;

### **Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam**

---

Elabore le planning des interventions ;

Veille au respect des délais des contrôles technique ENACT-ENML ;

Elabore les rapports d'activités ;

Assiste le service approvisionnement dans la sous-traitance technique ;

Veille au respect du règlement intérieur et des règles d'hygiène et sécurité ;

Veille à la bonne exécution de la maintenance préventive à la bonne marche des équipements de produit.

#### **✓ Chef laboratoire : ses tâches sont**

Responsable de l'entreprise de l'entreprise et fonctionnement des équipements du laboratoire ;

Responsable de la qualité des produits et matière première ;

Veille aux respects des normes réglementaires des produits mis à la commercialisation ;

Anime l'équipe du laboratoire dans la prise d'échantillon et d'analyse ;

Assiste la production dans le cadre de la conduite de la mouture (taux d'humidité, granulation) ;

Contrôle les bulletins d'agrèage blé par des analyse contradictoires ;

Participe aux commissions de travail relatives à l'hygiène, la qualité des produits ;

Assiste l'employeur dans le cadre de la résolution de litiges de la commercialisé ;

Propose des procédures et méthodes pour une meilleurs qualité produit ;

Veille respect du règlement intérieur et des règles d'hygiène et sécurité.

#### **E) Structure commercial et marketing :**

##### **✓ Chef de service commercial: ses tâches sont :**

Anime, dirige et coordonne l'activité.

Veille à la réalisation du chiffre d'affaire prévisionnel.

Elabore le programme mensuel des ventes.

Etablit un programme en fonction des commandes.

Etablit la situation mensuelle des ventes.

S'enquérirait quotidiennement des stocks des produits.

Contrôle la conformité des documents reflétant les mouvements des produits.

Participe à l'élaboration du programme de production suivant les commandes de la clientèle.

S'assure de la solvabilité des clients.

S'assure de la conformité des dossiers commerciaux.

Veille à l'élaboration du rapport mensuel d'activité.

Enregistre et traite les réclamations des clients.

### **Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam**

---

#### **✓ Chef de centre distribution : ses tâches sont :**

Accueil de la clientèle ;

Supervise les dossiers clients ;

Vérifie et signe les activités journalières du centre ;

Vérifie et signe les activités mensuel du centre, PVC (points de Vente Consommateurs) et des DV (Dépôt de Ventes) ;

Prend commande des DV et PVC en vu de las alimenter en produits ;

Anime et oriente les activités du centre des DV et PVC en vu de les alimenter en produits.

#### **✓ Chef de service marketing : ses tâches sont :**

Participer au choix des axes de développement de la stratégie commercial ;

Assure l'image de marque des produits des moulins de la Soummam ;

Recommande r les actions marketing des moulins de la Soummam ;

Superviser et réaliser les études marketing qui incluent :

- L'analyse du marché ;
- La définition des produits ;
- Le positionnement des produits ;
- L'analyse des ventes par produit et par type de marché.

#### **1.2. La réglementation de la formation en entreprise des moulins de la soummam de Sidi- Aich :**

La formation du personnel au les Moulins de la Soummam est régie par l'article n°68 du chapitre n°2 et de la section n°1 relatif au statut générale de la convention collective d'ERAD Sétif /SPA, qui ne fait pas référence au droit du travailleur à la formation mais d'une obligation qui impose à vigueur des actions de formation, de perfectionnement et de recyclage dans le domaine de ses activistes professionnelles.

A cet effet, l'entreprise établit en fonction des besoins et priorités recensés, un plan et un budget annuels qu'elle soumet à l'avis du comité de participation. L'entreprise les moulins de la soummam de Sidi-Aich s'inspire de la réglementation de la formation et des décrets législatifs édictés par la législation Algérienne en matière du droit du travail, soit dans la loi 90/11 du 21.04.90, relative aux relations individuelles et collectives de travail. L'entreprise est contrôlée par le système

## **Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam**

---

management qualité donc elle est soumise aux exigences de son référentiel SMQ par la norme ISO 9001/2008.

### **1.3. Présentation de la méthodologie de recherche :**

Pour atteindre mon objectif et répondre à la problématique de la recherche, j'ai procédé à une étude. Pour cela, j'ai opté, dans la collecte des données un guide d'entretien.

Mon étude s'est faite à l'aide d'un guide d'entretien adressé au responsable des ressources humaines .

J'ai effectué aussi une enquête par questionnaire auprès des employés de service RH au sein de l'entreprise les Moulins de la Soummam- Sidi Aich

#### **1.3.1. L'échantillon d'étude**

L'étude par entretien s'est déroulé avec le responsable de ressources humaines, et l'enquête par questionnaire à ciblé un échantillon de 12 personnes, dont 7 questionnaire pour les employés et 5 pour les supérieurs hiérarchiques.

Ainsi la distribution du questionnaire et le ramassage de résultats.

Notre échantillon est un échantillon de convenance par manque de moyens, du temps, donc on n'a pas utilisé l'échantillon aléatoire.

#### **1.3.2. Outils et méthodes de collecte de données :**

Pour mener à bien la recherche et assurer une meilleure collecte de données, j'ai opté pour la combinaison de deux outils à savoir le questionnaire et l'entretien.

##### **A. Le questionnaire :**

Le questionnaire est défini comme suite « technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individu, qui permet de les interroger de façon directive et faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »<sup>1</sup>

Le questionnaire est un moyen d'entrer en communication avec des informateurs en les interrogeant un par un d'une façon identique, en vu de dégager des réponses et d'obtenir des tendances dans les comportements d'une large population.

---

<sup>1</sup> ANGERS MAURICE, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Ed Casbah, Alger, 1997, P.60.

## **Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam**

---

Notre questionnaire que nous avons élaboré est présenté sur un seul axe à savoir :

- ✓ **Première axe :** L'évaluation de la pratique formation.
- ✓ Le deuxième outil est l'entretien

### **B. l'entretien**

L'entretien représente un type de communication assez particulier, il est suscité dans le but de faire parler les autres sur le sujet voulu, car il suffit juste de leur demander<sup>2</sup>.

Le choix de cette méthode est motivé par le fait que la conception de l'entretien est relativement peu coûteuse en temps, et par le fait qu'elle permet d'accéder à une matière première riche et unique. Il s'agit de recueillir des informations directement issues des acteurs impliqués dans l'évaluation.

J'ai effectué un entretien direct avec le responsable des ressources humaines au sein de l'entreprise les moulins de la Soummam, le guide d'entretien est présenté dans un seul axe à savoir :

- ✓ **Premier axe :** la fonction RH et la présentation de la politique de formation dans l'entreprise.

## **Section 2 : l'analyse et l'interprétation des résultats :**

Nous allons dans cette section, présenter les données issues d'un entretien avec le DRH, et les questionnaires effectués à CIC les Moulins de la Soummam puis essayer d'analyser et de discuter les résultats de ses deux outils, que nous avons collectés à travers l'entretien avec le responsable des ressources humaines.

### **Première partie : Analyse de l'entretien**

#### **2.1. La présentation de l'entretien avec le responsable des ressources humaines**

**Tableau N° 02 :** les questions et les réponses de l'entretien avec le DRH .

---

<sup>2</sup> MADELEINE GRAWOULE, « méthodes des sciences sociales », 11<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001, P.657.

## Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam

Axes / Questions	Réponses
Axes n°01	
la présentation de la politique de formation dans l'entreprise	
<p><b>Q1.</b> Existe-t-elle une politique de formation dans l'entreprise ?</p> <p><b>Q2.</b> Comment établir cette politique (moyenne, procédure, processus de formation) ?</p> <p><b>Q3.</b> Comment établir le plan de formation dans l'entreprise ?</p> <p><b>Q4.</b> Les catégories des personnels ciblés ?</p>	<p><b>1-</b> Oui elle existe</p> <p><b>2-</b> Les outils (plan de formation), les moyennes utilisés financières et humaines (un budget formation, l'hébergement, les séminaires)</p> <p><b>3-</b> Le plan de formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La détection des besoins en matière de formation</li> <li>• La comparaison avec la stratégie de l'entreprise (management de qualité ISO 9001</li> <li>• L'allocation des moyennes financière</li> <li>• La concrétisation de la formation</li> <li>• L'évaluation des résultats</li> </ul> <p><b>4-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RMQ , Resps. De structures &amp; les pilotes des processus</li> <li>• Les responsables &amp; Cadres Comptabilité &amp; Finances</li> <li>• RMQ + Pilotes des processus</li> <li>• DRH, RMQ &amp; Secrétaire de Direction.</li> <li>• Chef de service Hygiène et sécurité</li> <li>• Effectifs GRH</li> <li>• Effectifs Hygiène &amp; sécurité &amp; Production</li> <li>• Les Responsables de structures et cadres</li> </ul>

### Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam

<p>Q5. Comment vous détecté les besoins en matière de formation ?</p> <p>Q6. Quel est l'impact de la formation vis à vis des salariés, responsable, entreprise ?</p> <p>Q7. Quel sont les actions de formation et son évaluation ?</p> <p>Q8. Quel est les limite et les obstacles</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Membres du comité de prospection</li><li>• Membres de la C.I.M, COPEO &amp; Resp. achats</li><li>✓ Effectifs de la production</li><li>✓ Effectifs de la maintenance</li><li>✓ Effectifs du service Hygiène et sécurité<ul style="list-style-type: none"><li>• Archiviste</li><li>• Contrôleur de gestion</li><li>• Responsables opérationnels de la fonction G.S.</li><li>• Effectifs du service Maintenance</li><li>• Le RMQ</li></ul></li></ul> <p>5- Selon les enquêtes effectuées dans chaque service.</p> <p>6- répondons aux attentes et aux exigence de clients l'objectif de cette démarche est de sensibiliser tout personnel pour rester à l'écoute des clients et répondre à leurs besoins dans les conditions de rentabilité.</p> <p>7-</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Communication interne</li><li>• Sécurité industrielle</li><li>• Formation GRH</li><li>• Guide des bonnes pratiques d'hygiène</li><li>• Formation sur le code des marchés publics</li><li>• HACCP etc</li></ul> <p>.</p> <p>8- Le temps, et le budget.</p>
--	---

### Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam

rencontrés ?	9- par le savoir et le savoir-faire
Q9. Comment la formation peut-on engendré à une amélioration de la performance organisationnel ?	

#### ❖ L analyse et discussion des réponses relatives au premier axe :

- L'entreprise CIC accorde une importance majeure pour la formation afin d'améliorer les compétences de ses employés, la formation est considérée comme un axe majeur de la stratégie de l'entreprise et une exigence de son environnement pour assurer une meilleure qualité de gestion, notamment après l'adaptation à la norme ISO 9001.

- La pratique de la formation au sein de l'entreprise CIC est basée sur les actions qui visent à améliorer la satisfaction des employés, afin de développer leur savoir et leur savoir-faire, l'entreprise Moulin Soummam alloue, des moyens financiers et humains et logistiques, pour assurer de meilleures conditions de réalisation de ces pratiques, le choix des actions pour la réalisation des pratiques de formation au sein de l'entreprise, les responsables ressources humaines doivent procéder à la détection des besoins en matière de formation, et analyser ces derniers pour leur permettre de choisir les différents types de formation et mettre en œuvre les actions correspondantes, toutes ces étapes sont inscrites dans un plan de formation annuel, consolidé par les supérieurs concernés.

- Ce plan de formation est un document qui contient tous les éléments liés à la pratique des formations, après la réalisation de ce programme, l'entreprise passe à l'évaluation de ces pratiques tout en utilisant les différents outils, (la fiche d'évaluation à chaud et à froid) et les compare les résultats avec les objectifs tracés.

- L'entreprise peut rencontrer des obstacles lors de la formation et parmi les obstacles rencontrés (le temps et le budget).

#### ❖ Le plan de Formation en entreprise les Moulins de Soummam :

- La procédure qualité de la formation :

- ✓ Définition et abréviation :



### **Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam**

---

Dans une action de formation figure le type et de formation à entretenir le choix du type de formation se fait en fonction du besoin et priorité et/ou exigence lié au marché.

- ✓ Mise à niveau
- ✓ Formation professionnelle ; Formation professionnelle spécialisée
- ✓ Recyclage ; Séminaires ; Apprentissage.
- **Conception du plan de formation** : le plan de formation est conçu de manière à assurer une mise à niveau et un recyclage permanent du personnel.
- **Détermination des besoins** : Les besoins sont déterminés par le souci d'adéquation des compétences, qualification du travailleur aux exigences du poste occupé ou de la fonction ciblée. La formation permet de relever de façon continue les qualification des travailleurs. Les besoins en formation sont exprimés par écrit motivé à la direction générale de la filiale par les structures utilisatrices. Le SGRH établit un plan de formation qu'il soumet à l'approbation de la direction générale de la Filiale avant sa transmission à la DRH / du groupe pour étude et validation. Le plan s'inscrit dans le cadre d'un programme annuel et pluriannuel de développement du groupe ERIAD-SETIF.
- **Avis du Comité de Participation** : Le programme de formation, définitivement arrêté, est soumis au comité de participation pour avis (Réf .Art. 59 de la convention collective du Groupe).
- **Budget de la Formation** : le plan de formation est quantifié par l'élaboration d'un budget adapté aux actions envisagées (nombre, durée, couts ). Celui consacre à la formation est équivalent au minimum à 1% de la masse salariale (0.5% formation continue, 0.5% apprentissage).
- **Réalisation du plan** :
- **Contact des Organismes** : Dans un souci d'efficacité et de rentabilité de la recherche des organismes externes est laissée à la DRH. De la Société ERIAD-SETIF. Elle optimise l'enveloppe allouée aux actions de formations envisagées.
- **Suivi pédagogique** : La filiale assure le suivi de l'agent en formation par les documents périodiques, arrêtés avec les formateurs tels que : la fiche d'évaluation des aptitudes de l'agent et l'état d'absentéisme de l'agent en formation.

## **Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam**

---

- **Evaluation de la formation à froid :** Une évaluation sera effectuée par les responsables hiérarchique, Six (06) mois après la formation pour juger de la rentabilité de l'employé à son poste de travail
- **Sanction de la formation :** Une attestation de succès est délivrée à tout travailleur ayant suivi avec succès une action de formation. Cette attestation est établie par l'organisme formateur et remise à la DRH/ Groupe et à la filiale concernée. Une copie de cette attestation est remise à l'intéressé, une autre est classée dans son dossier administratif.
- **Mise en situation professionnelle :** Dès son retour de formation, la direction générale établit une décision de réintégration. L'agent est soumis à une période d'adaptation qui permet à sa hiérarchie directe, d'apprécier l'impact de sa formation (pour les formations de plus de trois (03) uniquement). Les agents qui réintègrent d'une formation doivent :
  - ✓ Rédiger un rapport de stage et d'audience à la direction générale au plus tard dans les 30 jours qui suivent leur réintégration.
  - ✓ Mettre la documentation reçue à la disposition du service gestion des ressources humaines .
  - ✓ Animer une communication sur le thème suivi dans la mesure du possible
- **Bilan de Formation :** Le service gestion des ressources humaines établit un bilan annuel des actions de formation entreprises. Ce bilan est présenté à la direction générale pour examen puis transmis à la D.R.H. Du groupe pour consolidation et appréciation. Si l'échec est le fait d'un désintéressement, le travailleur concerné encoure les sanctions prévues par règlement intérieur de la société.

### **Deuxième partie : Analyse et interprétation de données**

#### **2.2. Analyse et interprétation de données rassemblées par questionnaire (satisfaction formation pour employé) :**

##### **Axe 02 : l'évaluation de la politique formation dans l'entreprise**

**Q1 :** quel est votre niveau de satisfaction générale par rapport à l'expérience de formation que vous avez accompli ?

### Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam

**Tableau N° 03** : niveau générale de satisfaction.

	1-Très insatisfait	2-Insatisfait	3-Ni satisfait Ni insatisfait	4-Satisfait	Très satisfait	Total
Niveau générale de satisfaction	00	01	02	04	00	07
	00%	14.3%	28.7%	57%	00%	100 %

Source : établi par moi-même à partir des données de l'enquête

**Q2 : quel est votre niveau de satisfaction pour chaque élément du processus de formation :**

**Tableau N°04** : niveau de satisfaction pour chaque élément du processus de formation

Niveau de satisfaction Criteres	1-Très insatisfait	2-Insatisfait	3-Ni satisfait Ni insatisfait	4-Satisfait	5-Très satisfait	Résultats		
						satisfait	insatisfait	Neutre
<b>A -L 'étape préalable au lancement</b>	00	01	00	06	00	85.71 %	14.29 %	00 %
	00%	14.29%	00%	85.71%	00%			
1-degré de participation dans le choix du programme.	00	05	00	02	00	28.57 %	71.43 %	00 %
	00%	57.14%	00%	28.57%	00%			
2-facilité d'accès à la formation (méthode de choix)	00	03	02	02	00	28.57 %	42.86 %	28.57 %
	00%	42.86%	28.57%	28.57%	00%			
3-en cas ou : facilité de traitement de la	00	01	01	05	00	71.43 %	14.29 %	14.29 %

### Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam

demande de formation.	00%	14.29%	14.29%	71.43%	00%			%
4-qualité d'information présentées par la hiérarchie sur le programme.	00	01	02	04	00	57.14 %	14.29 %	28.57 %
	00%	14.29%	28.57%	57.14%	00%			
5-clarté de l'enjeu de la formation (compréhension de l'utilité (le but) de la formation)	00	01	02	04	00	57.14 %	14.29 %	28.57 %
	00%	14.29%	28.57%	57.14%	00%			
<b>B- Le déroulement de la formation</b>								
<b>1-Aspect organisationnel général</b>								
1-La logistique transport	00	00	01	05	01	85.72 %	00%	14.29 %
	00%	00%	14.29%	71.43%	14.29%			
2-L'accueil en général	00	00	01	06	00	85.71 %	00%	14.29 %
	00%	00%	14.29%	85.71%	00%			
3-L'hébergement	00	00	01	06	00	85.71 %	00%	14.29 %
	00%	00%	14.29%	85.71%	00%			
4-La restauration	00	00	00	05	02	100%	00%	00 %
	00%	00%	00%	71.43%	28.57%			

### Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam

5-L'ambiance générale	00	01	00	05	01	85.72 %	14.29 %	00 %
	00%	14.29	00%	71.43%	14.29%			
6- L'aménagement des lieux	00	00	01	05	01	85.72 %	00%	14.29 %
	00%	00%	14.29%	71.53%	14.29%			
7-La prise en charge des réclamations	00	02	01	04	00	57.14 %	28.57 %	14.29 %
	00%	28.57%	14.29%	57.14%	00%			
		1-Très insatisfait	2- Insatisfait	3-Ni satisfait Ni insatisfait	4- Satisfait	5-Très satisfait		
<b>2-le processus pédagogique</b>	01	01	02	03	00	42.86%	28.58%	28.57 %
	14.29%	14.29%	28.57%	42.86	00%			
1-La durée des séances	01	04	01	01	00	14.29%	71.43%	14.29 %
	14.29%	57.14%	14.29%	14.29%	00%			
2-les acquis ou connaissances présentées	00	02	03	02	00	28.57%	28.57%	42.86

### **Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam**

	00%	28.57%	42.56%	28.57%	00%			%
3-le rythme et la progression	00	01	02	04	00	57.14%	14.29%	28.57%
	00%	14.29%	28.57%	57.14%	00%			
4- la richesse du contenu	00	02	01	04	00	57.14%	28.57%	14.29%
	00%	28.57%	14.29%	57.14%	00%			
5-la prise en compte des acquis préalable	00	02	02	03	00	42.86%	28.57%	28.57%
	00%	28.57%	28.57%	42.86%	00%			
6-cohérence avec la pratique professionnelle visée.	00	01	01	05	00	71.43%	14.29%	14.29%
	00%	14.29%	14.29%	71.43%	00%			
7-la pondération : théorie- pratique	00	01	01	05	00	71.43%	14.29%	14.29%
	00%	14.29%	14.29%	71.43%	00%			
8-le droit à la parole	00	00	02	05	00	71.43%	00%	28.57%
	00%	00%	28.57%	71.43%	00%			
9-le comportement du formateur	00	00	01	06	00	85.71%	00%	14.29%
	00%	00%	14.29%	85.71%	00%			
10-les activités de groupe	00	00	02	05	00	71.43%	00%	28.57%
	00%	00%	28.57%	71.43%	00%			

### Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam

11-le respect des horaires	00	00	02	05	00	71.43 %	00%	28.57 %
	00%	00%	28.57%	71.43%	00%			
12-le respect de l'heur de pause	00	00	02	04	00	57.14 %	00%	28.57 %
	00%	00%	28.57%	57.14%	00%			
13-la gestion du temps (d'assimilation).	00	00	02	04	00	57.14 %	00%	28.57 %
	00%	00%	28.57%	57.14%	00%			
14-la qualité du support remis.	00	02	01	04	00	57.14 %	28.57%	14.29 %
	00%	28.57%	14.29%	57.14%	00%			
<b>c-impact de la formation</b>	00	00	01	06	00	85.71 %	00%	14.29 %
	00%	00%	14.29%	85.71%	00%			
1-degré d'application des connaissances acquises	00	00	02	05	00	71.43 %	00%	28.57 %
	00%	00%	28.57%	71.43%	00%			
2-pérennité des apports dans le temps	00	01	01	05	00	71.43 %	14.29%	14.29 %
	00%	14.29%	14.29%	71.43%	00%			
3-degrés d'accompagnement après formation	00	02	01	04	00	57.14 %	28.57%	14.29 %
	00%	28.57%	14.29%	57.14%	00%			
4-effet sur la performance au travail	00	01	02	04	00	57.14 %	14.29%	28.57 %

### Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam

	00%	14.29%	28.57%	57.14%	00%			%
--	-----	--------	--------	--------	-----	--	--	---

Source : établi par moi-même à partir des données de l'enquête.

#### ❖ Synthèse des réponses relatives au satisfaction formation pour employé :

	Elément de satisfaction	Elément d'insatisfaction	Elément neutre
<b>A -L 'étape préalable au lancement</b>	<p>3-en cas ou : facilité de traitement de la demande de formation.</p> <p>4-qualité d'information présentées par la hiérarchie sur le programme.</p> <p>5-clarté de l'enjeu de la formation (compréhension de l'utilité (le but) de la formation)</p>	<p>1-degré de participation dans le choix du programme</p> <p>2-facilité d'accès à la formation (méthode de choix)</p>	
<b>B- Le déroulement de la formation</b> <b>1-Aspect organisationnel général</b>	<p>1-La logistique transport</p> <p>2-L'accueil en général</p> <p>3-L'hébergement</p> <p>4-La restauration</p> <p>5-L'ambiance générale</p> <p>6- L'aménagement des lieux</p> <p>7- La prise en charge des</p>		



### Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam

<b>2-le processus pédagogique</b>	réclamations		
	3-le rythme et la progression 4- la richesse du contenu 5-la prise en compte des acquis préalable 6-cohérence avec la pratique professionnelle visée. 7-la pondération : théorie- pratique 8-le droit à la parole 9-le comportement du formateur 10-les activités de groupe 11-le respect des horaires 12-le respect de l'heur de pause 13-la gestion du temps (d'assimilation). 14-la qualité du support remis.	1-La durée des séances	2-les acquis ou connaissances présentées
<b>c-impact de la formation</b>	1-degré d'application des		

### Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam

	connaissances acquises  2-pérennité des apports dans le temps  3-degrés d'accompagnement après formation  4-effet sur la performance au travail		
--	--	--	--

#### 2.3. Analyse et interprétation de données rassemblées par questionnaire (satisfaction formation pour au supérieur hiérarchique )

**Q1** : quel est votre niveau de satisfaction générale par rapport aux objectifs fixés au préalable ?

**Tableau N° 05** : générale par rapport aux objectifs fixés au préalable

	1-Très insatisfait	2-Insatisfait	3-Ni satisfait Ni insatisfait	4-Satisfait	Très satisfait
Niveau général de satisfaction	00	02	01	02	00
	00%	40%	20%	40%	00%

Source : établi par moi-même à partir des données de l'enquête.

**Q2** : quel est votre niveau de satisfaction pour chaque élément d'évaluation de l'efficacité de la formation niveau d'amélioration ?

**Tableau N° 06** : niveau de satisfaction pour chaque élément d'évaluation de l'efficacité de la formation

### Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam

	Très insatisfait	Insatisfait	Ni satisfait Ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait	Résultats		
						satisfait	insatisfait	neutre
<b>1-la modification des comportements</b>	02	01	01	01	00	20%	60%	20%
	40%	20%	20%	20%	00%			
1-attitude vis-à-vis du travail	00	01	01	03	00	60%	20%	20%
	00%	20%	20%	60%	00%			
2-attitude vis-à-vis le travail en groupe	03	00	00	02	00	40%	60%	00%
	60%	00%	00%	40%	00%			
3-la communication	01	02	01	00	01	20%	60%	20%
	20%	40%	20%	00%	20%			
4-la gestion du temps.	01	00	01	03	00	60%	20%	20%
	20%	00%	20%	60%	00%			
5-le sens de l'organisation.	01	01	00	03	00	60%	40%	00%
	20%	20%	00%	60%	00%			
6-la gestion de conflit au travail	03	01	01	00	00	00%	80%	20%
	60%	20%	20%	00%	00%			
<b>2-la modification</b>	02	00	00	03	00	60%	40%	00%

### Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam

<b>de la performance au travail</b>							%	
	40%	00%	00%	60%	00%			
<b>a-les indicateurs directs de la performance</b>	01	00	02	02	00	40%	20%	40%
	20%	00%	40%	40%	00%			
1-augmentation de la production	01	03	00	01	00	20%	80%	00%
	20%	60%	00%	20%	00%			
2-augmentation du chiffre d'affaire	01	02	01	01	00	20%	60%	20%
	20%	40%	20%	20%	00%			
3-le résultat final	00	04	00	01	00	20%	80%	00%
	00%	80%	00%	20%	00%			
<b>b-les indicateurs indirects de la performance</b>	01	02	01	01	00	20%	60%	20%
	20%	40%	20%	20%	00%			
1-amélioration climat social	03	01	01	00	00	00%	80%	20%
	60%	20%	20%	00%	00%			
2-réduction des erreurs professionnels	01	00	01	03	00	60%	20%	20%
	20%	00%	20%	60%	00%			
3- réduction surcout de	01	02	01	01	00	20%	60%	20%

### Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam

production	20%	40%	20%	20%	00%			
4-baisse de l'absentéisme	00	01	01	03	00	60%	20%	20%
	00%	20%	20%	60%	00%			
7-baisse de turnover (depart)	01	00	01	03	00	60%	20%	20%
	20%	00%	20%	60%	00%			
8-baisse des accidents de travail	00	00	01	04	00	80%	00%	20%
	00%	00%	20%	80%	00%			
9-Baisse des incidents au travail	00	00	03	02	00	40%	00%	60%
	00%	00%	60%	40%	00%			

Source : établi par moi-même à partir des données de l'enquête.

#### ❖ Synthèse des réponses relatives au satisfaction formation pour les supérieurs hiérarchiques :

	Elément de satisfaction	Elément d'insatisfaction	Elément neutre
<b>1-la modification des comportements</b>	. 1-attitude vis-à-vis du travail 4-la gestion du temps. 5-le sens de l'organisation.	2-attitude vis-à-vis le travail en groupe 3-la communication 6-la gestion de conflit au travail	

### Chapitre III : Evaluation de l'efficacité de la pratique formation au sein de l'entreprise CIC Les Moulins de la Soummam

<p><b>2-la modification de la performance au travail</b></p> <p><b>a-les indicateurs directs de la performance</b></p>		<p>1-augmentation de la production</p> <p>2-augmentation du chiffre d'affaire</p> <p>3-le résultat final</p>	
<p><b>b-les indicateurs indirects de la performance</b></p>	<p>2-réduction des erreurs</p> <p>4-baisse de l'absentéisme</p> <p>7-baisse de turn over (depart)</p> <p>8-baisse des accidents de travail</p>	<p>1-amélioration climat social</p> <p>3- réduction surcout de production</p>	<p>9-Baisse des incidents au travail</p>

## *Conclusion générale*

### Conclusion générale

En guise de conclusion nous pensent que notre recherche nous à permet de toucher dans le fond la thématique traité, sur le plan théorique et pratique, d'abord sur le plan théorique nous avons pu cerner les concepts clés et les théories intéressants liée à la formation, quant à la pratique, l'objet de notre travail de recherche nous avons pu de réalisé à travers les outils de recherche tout les liens d'investigation d'une bonne manières.

Après avoir maintenant des résultats de la recherche les donnés obtenus, nous permettre de confirmer ou d'infirmer les hypothèse posés dans l'introduction de la façon suivant :

- 1- la première hypothèse qui stipulent au sein de l'entreprise les Moulins de la Soummam la pratique de formation est bien assuré ( elle est confirmé )
- 2- la deuxième hypothèse qui disent le niveau de satisfaction est négatif pour les employés ( elle est infirmé dans les moments ou d'après le questionnaire, la satisfaction de ces employés ça ce diffère d'un élément à l'autre qui relève de la pratique formation (voir les résultats de questionnaire )
- 3- la troisième hypothèse relative aux points forts (facilité de traitement de la demande de formation, le droit à la parole)  
Les points faibles (degré de participation dans le choix du programme), ( voir les résultats de questionnaire )
- 4- la quatrième hypothèse qui concerne la pratique de la formation à un impact important notamment sur le degré d'implication des connaissances acquises ainsi la pérennité des apports dans le temps ( confirmé)

A travers les résultats générale nous nous permettons suggéré les points suivants :

- l'absence d'implication des employés dans le choix de programme de formation
- la difficulté remarqué l'accès à la formation
- la durée des séances de formation au sein de l'entreprise est trop court ( insuffisante)
- l'entreprise CIC opté pour les formations interne que externe .



## Conclusion générale

---

Cependant, ce travail ne peut être parfait il contient bien des lacunes, en effet vu l'insuffisance des documents recueillis et la confidentialité de certaines informations ainsi la contrainte de temps.

*La liste*  
*Bibliographique*

### *Bibliographie*

#### *Ouvrages*

- ❖ ALAIN MEIGNANT, « manager la formation », 3 Edition liaison, Paris 1991,
- ❖ ALMEIGNANT « Manager la formation ». Paris. Édition Liaison. 2003
- ❖ ANGERS MAURICE, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Ed Casbah, Alger, 1997,
- ❖ ARDOUIN. T, « Ingénierie de formation pour l'entreprise, analyse, concevoir, réaliser, évaluer ». Ed. DUNOD. 4<sup>ème</sup> Edition. France 2005
- ❖ BOISLANDELLE, (H.M) : « gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998
- ❖ Chloé GUILLOT-SOULEZ, SCHEMA TIRE de « La Gestion des Ressources Humaines », EDITION lextenso, Paris, 2009
- ❖ DUNBERRY. A, PECHARD. C « l'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspective » Ed. CIRDEP, Février 2007
- ❖ D-DUCHAMP.L-GUERY. « La gestion des ressources humaines ». Édition J Ajchenbaum /L Accardo.2014
- ❖ DIMITRI WEISS. « Ressources humaines »,2<sup>ème</sup>. Edition, EDITION D'organisation, Paris.2003
- ❖ FERREO GILLES ET AL, Dictionnaire de sociologie, Ed. ARMAND COLLIN, Paris, 1991
- ❖ J. PERETTI,M, Ressources humaines et gestion du personnel, 2<sup>ème</sup> Edition, VUIBERT, Paris, 1998
- ❖ J. PERETTI, M, Gestion des ressources humaines Ed VUIBERT ,10<sup>ème</sup>Ed Paris 1993,
- ❖ JEAN PERETTI MARIE, « ressources humaines », éditions VUIBERT, Paris, 2007
- ❖ PIERRE JEAN CITEAU « gestion des ressources humaines », principes généraux et cas pratiques,4<sup>ème</sup>Edition,Paris,2002
- ❖ HENRI BOUQUIN « Le contrôle de gestion » Paru chez PUF,6<sup>o</sup> Edition,, 2004

- ❖ GRANSTED, (I) : « l'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980
- ❖ GUILLOT-SOULEZ.CH., « *la gestion des ressources humaines* » les Zooms 8<sup>ème</sup> Edition. 2016
- ❖ KETELE J.M., Docimologie, introduction aux concepts et aux pratiques, CABAY, Louvain - la - neuve, 1982
- ❖ KIRKPATRICK, DONALD L. «Techniques for evaluating training programs», Journal of ASTD, 1959
- ❖ LE BOTERF GAY, « l'ingénierie et évolution de la formation », Edition d'organisation, Paris, 1999
- ❖ MADELEINE GRAWOULE, « méthodes des sciences sociales », 11<sup>ème</sup> édition, Paris, 2001,
- ❖ PARMENTIER. C, « L'essentiel de la formation »,2<sup>eme</sup> ,Edition, édition d'organisation. France 2005
- ❖ PHILIPPE LORINO dans son ouvrage méthode et pratique de la performance, 3<sup>ième</sup> Edition, Edition d'Organisation, 1997, 2001, 2003
- ❖ PIERRE MASSOT, DANIELL FEISTHAMMEL Pilotage Des Compétences Et De Formation, Afnor Pratique, Paris, 2002
- ❖ PLANTE.M.MACROTTE.M, « *Evaluation de la formation en milieu organisationnel* », Vice- président au développement des personnes et des organisations, Office des ressources humaines. Gouvernement du Québec, 1995
- ❖ SEKIOU, BLONDIN, Peretti et autres, Gestion des ressources humaines », Edition, Debock Université, 2<sup>ème</sup> Edition, Bruxelles, 2001
- ❖ SOYER,JAQUES fonction formation, Ed : organisation 2<sup>ème</sup> Editions, Paris,2003
- ❖ STUFFLEBEAM, D.L. & A.J. SHINKFIELD « Systematic Evaluation .Boston :Kluwer Academic Publishers »,1985,

- ❖ THIERRY ARDOUIN, « Ingénierie de formation pour l'entreprise », Edition DUNOD, Paris, 2003
- ❖ VATIER RH.In.SEKIOU.L et autres « Gestion des ressources humaines, tendance ,enjeux et pratique actuelle.Ed d'organisation,1997

### *Mémoire*

- ❖ ACHOUCH MOHAMED, KABYL KAMEL et MANADI FATIHA, conception et réalisation d'un système d'information pour le suivi de recrutement, mémoire de master en science de gestion, Univ A/MIRA Bejaia, 2009/2010.
- ❖ ANDOME SARAH « la contribution de la formation dans la performance de l'entreprise », thèse de magister, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Faculté des sciences Economiques et des Sciences de Gestion,2012.

### *Site web*

- ❖ <https://wikimemoires.net/2011/04/grh-et-la-formation-des-salaries/>

**Liste des tableaux**

Tableau N°01 : l'évolution de la fonction ressources humaines .....	10
Tableau N°02 : les questions et les réponses de l'entretien avec le DRH.....	52
Tableau N°03 : niveau générale de satisfaction. ....	58
Tableau N°04 :. niveau de satisfaction pour chaque élément du processus de formation ..	58
Tableau N°05 :. générale par rapport aux objectifs fixés au préalable .....	65
Tableau N°06 :. niveau de satisfaction pour chaque élément d'évaluation de l'efficacité de la formation .....	65

**Liste des figures**

**Figure 01** : la politique de formation..... 13

**Figure 02**: L'équation de la performance ..... 23

# *Annexe*



### **Annexe N°01 : La présentation du guide d'entretien avec le responsable ressources humaines .**

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia Faculté des Sciences Économiques,  
des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales  
Département des Sciences de Gestion  
Option : management des ressources humaines**

## **Entretien**

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire, fin du cycle en vue de l'obtention d'un master en Sciences de gestion, option Management des ressources humaines, dont le thème porte sur « Essai d'évaluation le niveau de satisfaction de la pratique formation au sein de l'entreprise », nous vous sollicitons de répondre avec plus d'objectivité possible à mon entretien.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et votre disponibilité.

### **Le guide d'entretien:**

- 1-** Existe-t-elle une politique de formation dans l'entreprise ?
- 2-** Comment établir cette politique (moyenne, procédure, processus de formation) ?
- 3-** Comment établir le plan de formation dans l'entreprise ?
- 4-** Les catégories des personnels ciblés ?
- 5-** Comment vous détecté les besoins en matière de formation ?
- 6-** Quel est l'impact de la formation vis à vis des salariés, responsable, entreprise ?
- 7-** Quel sont les actions de formation et son évaluation ?
- 8-** Quel est les limites et les obstacles rencontrés ?
- 9-** Comment la formation peut-on engendré à une amélioration de la performance organisationnel ?



# Questionnaire

## Satisfaction formation

### Pour employé

Chers partenaires,

Je suis étudiant au Master 2 à l'Université Abderrahmane Mira de Béjaïa, et dans le cadre de préparation d'un mémoire de fin du cycle en vue de l'obtention d'un master en Sciences de gestion, spécialité management des ressources humaines, Je travaille sur un thème qui s'intitule :

« Essai d'évaluation le niveau de satisfaction de la pratique formation au sein de l'entreprise »

Je me permet de vous soumettre ce questionnaire pour compléter mon mémoire de fin de cycle.

Merci d'avance !

Question 01 : quel est votre niveau de satisfaction générale par rapport à l'expérience de formation que vous avez accompli.

	1-Très insatisfait	2-Insatisfait	3-Ni satisfait Ni insatisfait	4-Satisfait	Très satisfait
Niveau général de satisfaction					

## Annexe

---

### Question 02 :pouvez-vous nous dire pour quoi ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Question 03 :** remplissez ce tableau en indiquant votre niveau de satisfaction pour chaque élément Du processus de formation :

Niveau de satisfaction Criteres	1-Très insatisfait	2- Insatis fait	3-Ni satisfait Ni insatisfait	4-Satisfait	5-Très satisfait
<b>A-L 'étape préalable au lancement</b>					
1-degré de participation dans le choix du programme.					
2-facilité d'accès à la formation (méthode de choix)					
3-en cas ou : facilité de traitement de la demande de formation.					
4-qualité d'information présentées par la hiérarchie sur le programme.					
4-clarté de l'enjeu de la formation (compréhension de l'utilité(le but) de la formation)					

## Annexe

<b>B-Le déroulement de la formation</b>					
<b>1-Aspect organisationnel général</b>					
1-La logistique transpor					
2-L'accueil en général					
3-L'hébergement					
4-La restauration					
5-L'ambiance générale					
6- L'aménagement des lieux					
7-La prise en charge des réclamations					
	1-Très insatisfait	2- Insatisfait	3-Ni satisfait Ni insatisfait	4-Satisfait	5-Très satisfait
<b>2-le processus pédagogique</b>					
1-La durée des séances					
2-les acquis ou connaissances présentées					
3-le rythme et la progression					
4- la richesse du contenu					
5-la prise en compte des acquis préalable					
6-coherence avec la pratique professionnelle visée.					
7-la pondération : théorie-pratique					
8-le droit à la parole					
9-le comportement du formateur					
10-les activités de groupe					
11-le respect des horaires					

## Annexe

---

12-le respect de l'heur de pause					
13-la gestion du temps (d'assimilation) .					
14-la qualité du support remis.					
<b>c-impact de la formation</b>					
1-degré d'application des connaissances acquises					
2-perrenité des apports dans le temps					
3-degrés d'accompagnement après formation					
4-effet sur la performance au travail					

### **Question 04 /fiche signalitique Information générale (Profil) :**

Nom, Prénom :

Age :

Ville :

N° de téléphone :

E-mail :

profession :

Date :

# *Questionnaire*

## **Satisfaction formation**

### **Pour au supérieur hiérarchique**

Chers partenaires ,

Je suis étudiant au Master 2 à l'Université Abderrahmane Mira de Bejaïa, et dans le cadre de préparation d'un mémoire de fin du cycle en vue de l'obtention d'un master en Sciences de gestion , spécialité management des ressources humaines , Je travaille sur un thème qui s'intitule :

« Essai d'évaluation le niveau de satisfaction de la pratique formation au sein de l'entreprise »

Je me permet de vous soumettre ce questionnaire pour compléter mon mémoire de fin de cycle.

Merci d'avance !

**Questionnaire d'évaluation des résultats : destiné au supérieur hiérarchique :**

**Apportez nous vos appréciations concernant les aspects d'évaluation suivant et cela après la réalisation de la formation**

Question 01 : quel est votre niveau de satisfaction générale par rapport aux objectifs fixés au préalable ?

	1-Très insatisfait	2-Insatisfait	3-Ni satisfait Ni insatisfait	4-Satisfait	Très satisfait
Niveau général de satisfaction					

## Annexe

---

### Question 02 :pouvez-vous nous dire pour quoi ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Question 02 :** remplissez ce tableau en indiquant votre niveau de satisfaction pour chaque élément d'évaluation de l'efficacité de la formation ( niveau d'amélioration )

	Très insatisfait	Insatisfait	Ni satisfait Ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait
<b>1-la modification des comportements</b>					
1-attitude vis-à-vis du travail					
2-attitude vis-à-vis le travail en groupe					
3-la communication					
4-la gestion du temps.					
5-le sens de l'organisation.					
6-la gestion de conflit au travail					
<b>2-la modification de la performance</b>					

## Annexe

---

<b>au travail</b>					
<b>a-les indicateurs directs de la performance</b>					
1-augmentation de la production					
2-augmentation du chiffre d'affaire					
3-le résultat final					
<b>b-les indicateurs indirects de la performance</b>					
<b>1-amélioration climat social</b>					
2-réduction des erreurs professionnels					
3- réduction surtout de production					
4-baisse de l'absentéisme					
7-baisse de turnover(départ)					
8-baisse des accidents de travail					
9-Baisse des incidents au travail					



**Question 03: si il y a des points a rajouter**

.....

.....

.....

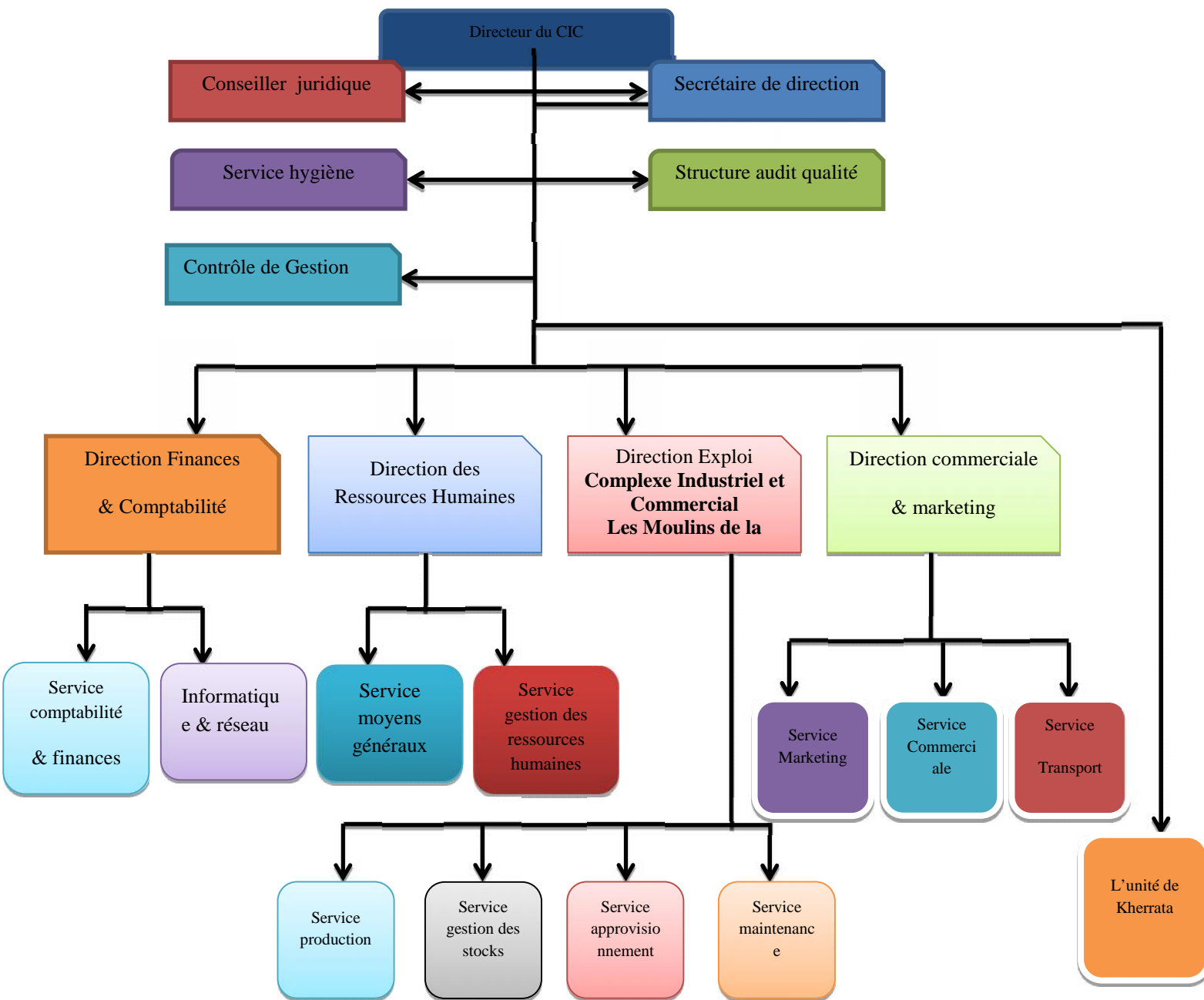
.....

.....

.....

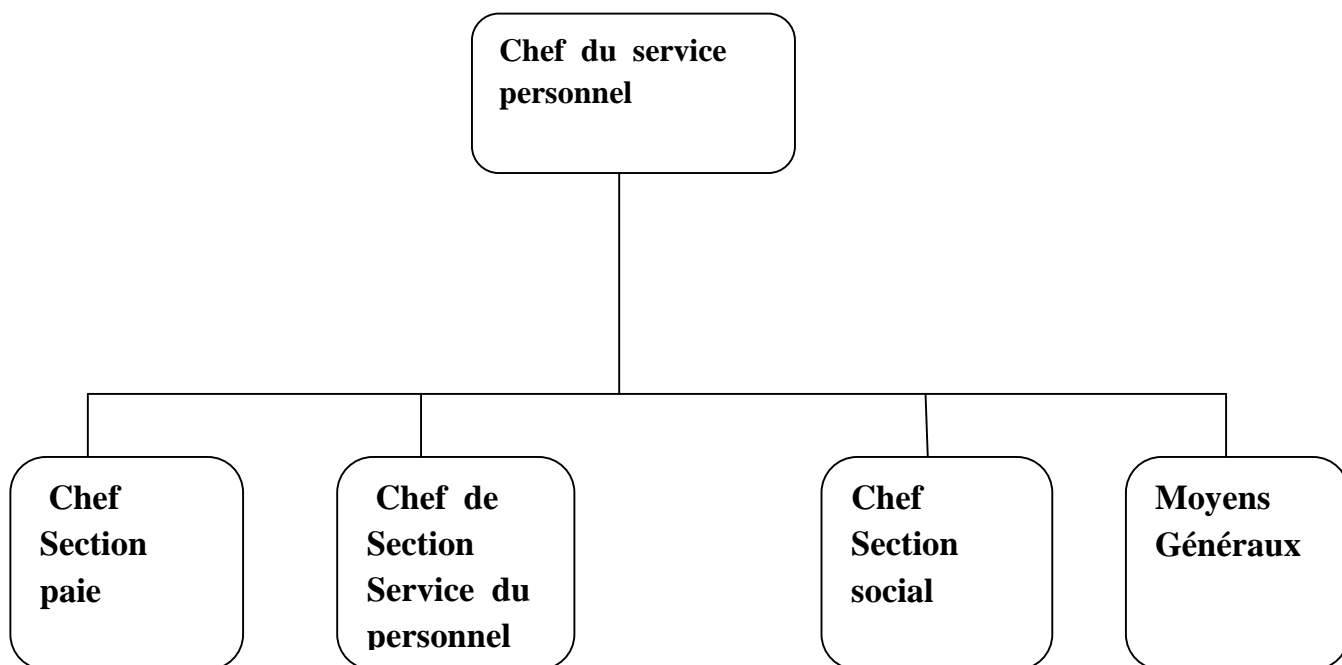
.....

**Annexe 03 : Organigramme CIC Les Moulins de la Soummam**



Source : Document interne de l'entreprise

**Annexe 04 : Organigramme du service du personnel des moulins de la soummam**

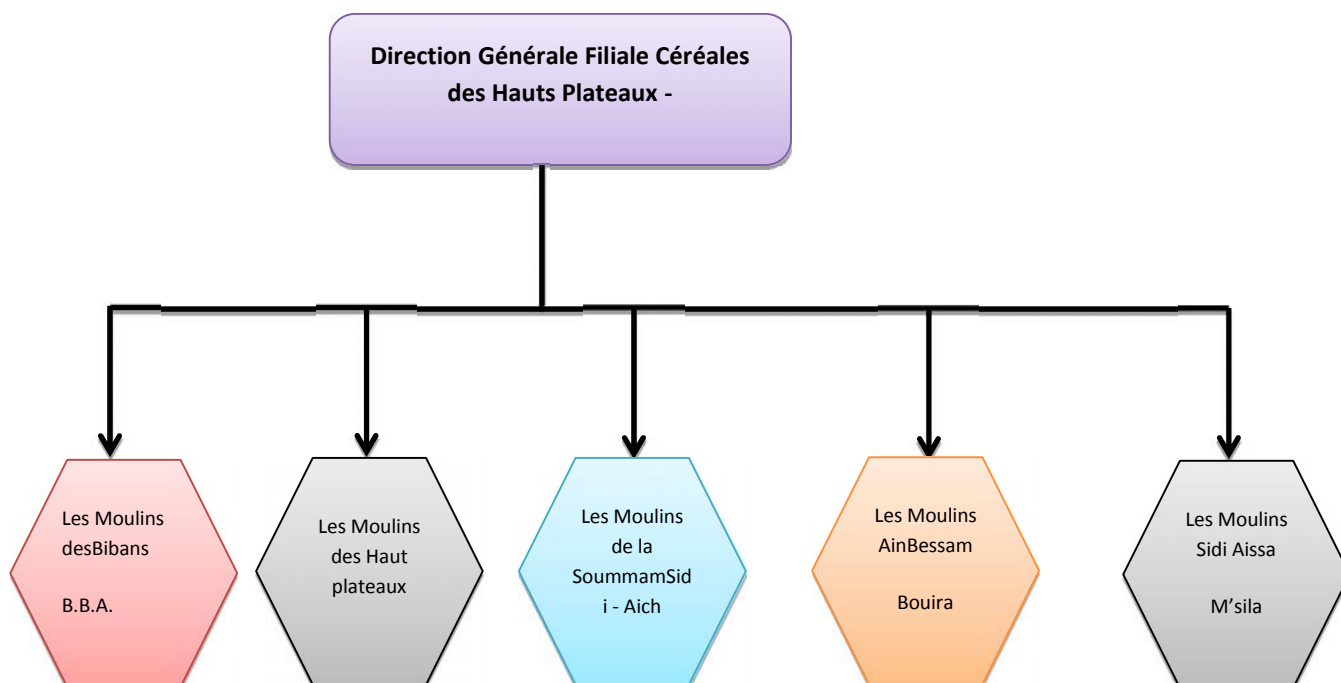


Source : document interne à l'entreprise

## Annexe

---

### Annexe 05: Organigramme de la Direction Générale Filiale Céréales des Hauts Plateaux



Source : document interne à l'entreprise

# *Table des matières*

## Table des matières

---

### Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I.....	3
Section 01 : La formation : concepts et définitions.....	3
1.1. Définitions de la formation.....	3
1.2. L'évolution de la formation.....	4
1.3. Les types de la formation.....	5
1.3.1. La formation professionnelle .....	6
1.3.2. La formation continue.....	6
1.3.3. Les formations de recyclage .....	6
1.3.4. La formation de perfectionnement.....	6
1.3.5. Les formations de promotion.....	7
1.3.6. Formation d'adaptation.....	7
2.2. Les enjeux et les objectifs de la formation .....	7
2.2.1. Un enjeu socio-économique.....	7
2.2.2. Un enjeu organisationnel .....	7
2.2.3. Un enjeu individuel.....	8
Conclusion.....	9
Section 02 : la politique de formation .....	10
2.1. Définitions de la politique de formation.....	10
2.2. Les objectifs de la politique de formation .....	11
2.3. La démarche administrative d'élaboration de la politique de formation.....	11
2.4. Les étapes de construction de la politique de formation .....	12
2.5. Principes d'efficacité de la politique de formation.....	14
Section 03 : le plan de formation .....	14
3.1. Définition du plan de formation .....	14
3.2. Le processus d'élaboration du plan de formation.....	17
3.3. Un exemple de plan .....	18
3.4. Les objectifs de plans de formation.....	19

## Table des matières

---

Conclusion.....	20
Chapitre II .....	21
Introduction .....	21
Section 01 : concepts clés de l'évaluation de l'efficacité de la formation .....	21
1.1. Définition de la performance.....	21
1.2. Les notions liées à la performance .....	23
1.2.1. L'efficacité.....	23
1.2.2. L'efficience .....	24
1.3. Indicateur de performance .....	24
1.3.1. Définition .....	24
1.3.2. Indicateur de résultat et Indicateur de suivi .....	24
1.3.3. Indicateurs de pilotage et indicateur de reporting.....	25
1.4. Généralités sur l'évaluation de la formation.....	25
1.4.1. Définition de l'évaluation .....	25
1.4.2. Les deux conceptions de l'évaluation .....	26
1.4.3. La nécessité de l'évaluation .....	27
1.4.4. Les apports d'évaluation .....	28
Section 02 : les fondamentaux de la démarche d'évaluation de la formation .....	29
2.1. Les grands types d'évaluation .....	29
2.1.1. L'évaluation formative.....	29
2.1.2. L'évaluation sommative.....	29
2.1.3. L'évaluation normative .....	30
2.1.4. L'évaluation critériée.....	30
2.2. Les niveaux d'évaluation de la formation .....	30
2.2.1. Différents types d'efficacité de la formation .....	30
2.3. Les temps forts de l'évaluation.....	31
2.3.1. L'évaluation à chaud.....	31
2.3.2. L'évaluation à Froid.....	32
2.3.3. Autres moment d'évaluation.....	32
2.4. Le modèle d'évaluation de Donald KIRKPATRICK.....	34
2.5. Le système d'évaluation Elucis .....	36
Conclusion.....	39

## **Table des matières**

---

Chapitre III .....	<b>40</b>
Section 1 : présentation de l'entreprise d'accueil et la méthodologie de recherche.....	<b>40</b>
1.1. Présentation de l'entreprise d'accueil : l'entreprise CIC les Moulins de la Soummam.....	<b>40</b>
1.1.1. Activités et capacités de CIC LES MOULINS DE LA SOUMMAM....	<b>41</b>
1.1.2. Structures et missions de CIC LES MOULINS DE LA SOUMMAM.....	<b>42</b>
1.1.3. Les différentes structures du CIC les Moulins de la Soummam.....	<b>42</b>
1.2. .La réglementation de la formation en entreprise des moulins de la soummam de Sidi- Aich.....	<b>50</b>
1.3. .Présentation de la méthodologie de recherche .....	<b>51</b>
1.3.1. L'échantillon d'étude .....	<b>51</b>
1.3.2. Outils et méthodes de collecte de données.....	<b>51</b>
Section 2 : l'analyse et l'interprétation des résultats.....	<b>52</b>
2.1. La présentation de l'entretien avec le responsable des ressources humaines.....	<b>52</b>
2.2. Analyse et interprétation de données rassemblées par questionnaire (satisfaction formation pour employé).....	<b>57</b>
2.3. Analyse et interprétation de données rassemblées par questionnaire (satisfaction formation pour au supérieur hiérarchique ).....	<b>65</b>
Conclusion générale.....	<b>70</b>

### **Bibliographie**

### **Liste des tableaux**

### **Liste des figures**

### **Annexes**

### **Table des matières**



## **Résumé**

La formation des employés constitue l'un des leviers stratégiques des ressources humaines, facteur d'ajustement, d'adaptation et un acte privilégié de commandement dans l'entreprise, elle contribue au développement des compétences des salariés afin d'actualiser leurs savoirs et d'acquérir de nouvelles connaissances dans leurs comportements professionnels, comme elle renforce le degré d'adaptation à leur poste de travail et leur environnement en développant leur potentiel d'innovation et de créativité.

Mon objectif était de « Essai d'évaluation le niveau de satisfaction de la pratique formation au sein de l'entreprise « CIC Les Moulins de la Soummam ».

**Mots Clés :** Formation, performance, évaluation, efficacité

## **Abstract**

Employee training is one of the strategic levers of human resources, a factor of adjustment, adaptation and a privileged act of command in the company, it contributes to the development of employees' skills in order to update their knowledge and skills. acquiring new knowledge in their professional behavior, as it enhances the degree of adaptation to their job and their environment by developing their potential for innovation and creativity.

My goal was to " Assessment test the level of satisfaction of the training practice within the company " CIC Les Moulins de la Soummam " .

## **Key Words:**

Training, performance, evaluation, efficiency