

Université Abderrahmane MIRA de Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en sociologie

Option : sociologie de travail et des ressources humaines

THÈME

**L'impact des actions de formation et leur retour sur
investissement
Étude réalisée au sein de l'entreprise CEVITAL SPA de
Bejaia**

Présenté par :

- SADOUDI Nassima
- TOUDJI Lamine

Encadré par :

M.MATI Ali

Année universitaire
2014/2015

Sommaire

<i>Dédicace</i>	
<i>Remerciement</i>	
<i>Liste des tableaux</i>	
<i>Introduction</i>	I

Partie théorique

Chapitre 1 : Le cadre méthodologique de la recherche

1. Choix et intérêt du sujet	04
2. Objectif de la recherche	04
3. Problématique	05
4. Hypothèse	09
5. Définition des concepts clés.....	10
6. Démarche méthodologique.....	12

Chapitre 2 : généralités sur la formation professionnelle

1. Evolution de la formation	17
2. L'évolution du système de la formation professionnelle dans l'entreprise algérienne :.....	19
3. Le cadre juridique de la formation continue3Définition et typologie de la formation	20
4. Définition et typologie de la formation.....	21
5. Le rôle, et enjeux de la formation en entreprise.....	25
6. Objectifs de la formation	27
7. Importance de la formation professionnelle dans l'entreprise	28
8. Le processus de formation	29
9. Le rôle du responsable hiérarchique dans la formation	34

10. Les facteurs influençant l'efficacité d'une formation	35
---	----

Chapitre 3 : L'évaluation de la formation

1. Définition de l'évaluation de la formation	37
2. Le champ de l'évaluation	38
3. Les critères d'évaluation	40
4. Objectifs d'évaluation	41
5. Les enjeux de l'évaluation	42
6. Les Formes d'évaluation	42
7. Les niveaux de l'évaluation De la formation	44
8. Les outils de l'évaluation	45
9. Les Intérêts et les raisons de l'évaluation de la formation	45
10. Le modèle d'évaluation selon DONALD irkpatrick	48
11. Le retour sur investissement des actions de formation	51

Chapitre 4 : présentation de l'organisme d'accueil

1. Historique	55
2. Situation géographique	56
3. Structure organisationnelle	57
4. la politique de formation a CEVITAL.....	67

Chapitre 5 : analyse et interprétation des résultats

1. L'analyse des résultats de la première hypothèse	72
2. L'analyse des résultats de la deuxième hypothèse.....	90

Conclusion..... **III**

Bibliographie

Annexe

REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné santé, force, courage, volonté et patience pour accomplir ce modeste travail.

En second lieu, nous tenons à remercier M Mati, pour nous avoir fait profiter de ses connaissances, ainsi que M^{me} Kenane Lyfia, pour leurs précieux conseils, leurs encouragements durant toute la période du travail

*Sans oublier les salarie au sein du service formation à **cevital**.*

Nous remercions les membres de jury pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant de juger ce travail et de participe à la soutenance.

Sans oublier nos chères amies et nos collègues d'étude.

*Nassima et
lamine*

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail de recherche à :

Mes très chers parents

*A mes soeurs, en particulier ma petite soeur (Kenza) ainsi que leurs
enfants (Sarah, Abderrahmane, Yacine).*

*A tous mes amis en particuliers : Fawzi, Brahim, Hemza, Yousef,
Mehdi sans oublier les gens de mon quartier.*

*A tous ce qui m'ont soutenu de près ou de loin dans l'élaboration de ce
Mémoire ainsi qu'à tous ceux qui me connaissent*

Lamine

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail de recherche à :

À Mes très chers parents pour leur encouragement

À mes deux frères Walid et Nassim

À mes tentes surtout : Nadira et Kḥadīdja

À mes oncles ainsi que leurs enfants

*À tous mes amis en particulier : Fawzi, Meriem, Brahim, Nora, Lydia,
Mima, Hamza, aida, Youssef et Mahdi, et biba.*

*À tout ce qui m'ont soutenu de près ou de loin dans l'élaboration de ce
Mémoire ainsi qu'à tous ceux qui me connaissent.*

Nassima

La liste des tableaux :

Numéro du tableau	Titre du tableau	Numéro de la page
Tableau N°1	Répartition de l'échantillon selon le genre	70
Tableau N°2	La répartition de l'échantillon selon l'âge	71
Tableau N°3	La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	72
Tableau N°4	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	73
Tableau N°5	L'avis des salariés à-propos de la formation professionnelle adopter par CEVITAL	74
Tableau N°6	la nécessité de la formation selon la catégorie socioprofessionnelle	76
Tableau N°7	la relation entre le genre et le changement de la maitrise des taches après formation	78
Tableau N°8	Nécessite de la formation et l'amélioration de la maitrise des taches	80
Tableau N°9	la relation entre les avis des enquêtés de la formation dans leur entreprise et le changement dans la maitrise des taches	81
Tableau N°10	l'amélioration du savoir-faire après avoir suivi des formations et l'impact de cette dernière sur la performance actuelle	83
Tableau N°11	Le rôle de la formation d'après les catégories socioprofessionnelles.	84
Tableau N°12	l'acquisition de nouvelles connaissances après formation et leur conséquence sur la performance actuelle des salariés.	88
Tableau N°13	l'acquisition de nouvelles connaissances selon la catégorie socioprofessionnelle	90
Tableau N°14	La relation entre l'évaluation de la formation et l'atteinte des objectifs.	91
Tableau N°15	les savoirs acquis à travers un stage de formation et la suffisance de cette dernière pour un meilleur rendement de la part des salaries	93
Tableau n16	L'acquisition de nouvelle connaissance et la capacité des salaries a les mettre en œuvre	95

Chapitre I

*Le cadre méthodologique de la
recherche*

1. Les raisons du choix du thème :

« Vouloir entreprendre une recherche en sciences humaines c'est vouloir approfondir un sujet choisis en fonction de son intérêt, le choix du sujet d'évaluation de la faisabilité d'une recherche, représente le premier moment de la formation du problème de recherche »¹

Notre choix de travailler sur l'impact des actions de formations et leurs retours sur investissement se justifie par :

Les raisons objective :

➤ L'importance de la formation qui occupe une place primordiale dans les entreprises et dans la gestion des ressources humaines, car elle est l'un des piliers des stratégies d'une organisation

➤ Découvrir et connaître l'efficacité de la formation et l'intérêt que lui porte les salarié

➤ Découvrir l'importance accordée à cette pratique par les responsables de **CEVITAL**.

Les raisons subjectives :

➤ C'est une manière de nous préparer à la vie professionnelle et de nous initier au monde de travail

➤ C'est aussi une occasion qui va nous permettre de mettre en pratique nos connaissances théoriques acquises au cours de notre parcours.

2. Les objectifs de la recherche :

➤ Montrer l'importance de la formation au sein de l'entreprise.

¹ ANGERS MAURISE. Initiation pratique à la méthodologie de sciences humaines. Ed casbah, Alger, 1997, p.78.

- Savoir si l'entreprise algérienne accorde de l'importance à cette pratique en particulier et à la fonction ressource humaine en général.
- Se rapprocher de l'entreprise algérienne et connaître son approche opérationnelle du processus de la formation, par rapport aux nouveaux enjeux
- savoir si l'entreprise algérienne accorde de l'importance à son capitale humain est à quel degré elle investit au profit de ses salariés.

3. La problématique :

La gestion des ressources humaines a considérablement évolué au cours des dernières décennies, l'intégrer dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue du moment qu'elle occupe une place primordiale au sein de l'entreprise algérienne.¹

De nos jours on parle souvent des exigences du monde professionnel, de l'évolution technologique, de la concurrence sur différents marchés, pour faire face à cette situation féroce, les entreprises et les organisations doivent adopter de nouvelles stratégies organisationnelles, pour améliorer les compétences de son personnel.

Des changements majeurs surviennent dans la gestion et dans la structure des organisations, cela est dû aux progrès techniques et technologiques qui transforment la nature des emplois et des compétences professionnelles exigés au fonctionnement de l'entreprise. Des mutations profondes en matière de Technologie, finance et informatique, accompagnent ce développement, et l'entreprise qui n'évolue pas au même rythme et à la même cadence par rapport à ses concurrents se trouvera confrontée à des problèmes complexes au niveau de sa structure ainsi que de sa gestion, cette

¹Annick Cohen, toute la fonction ressource humaine, Édition, Dunod, paris, 2006, p.02.

réalité contemporaine qui est résumée dans l'appellation générique «la nouvelle technologie de la formation ». ¹

Dans le contexte social, les entreprises sont confrontées à la nécessité de gérer d'une manière rationnelle ou optimale les ressources humaines, car des concepts plus importants apparaissent comme « capital humain » puisque ; l'esprit humain est uniquement le seul qui possède la capacité de répondre à des complexités devenues la tendance majeure du monde des organisations ainsi l'expérience le montre que derrière les grandes entreprises, il y'avait toujours un ou plusieurs leaders possèdent l'intelligence.

Pour y parvenir, la formation est l'un des moyens d'actualisation et d'ajustement qui est ; un ensemble des dispositifs pédagogiques afin de permettre aux ouvriers d'une entreprise de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par les évolutions technologiques et économiques ; la source et sa mise en place visent à accroître les compétences des ouvriers et leurs degrés d'adaptation à leurs environnements, et il est donc légitime d'accéder pour lui permettre de se perfectionner. ²

La formation professionnelle continue est souvent considérée comme outil pour combler l'écart entre les compétences acquises et les compétences requises pour l'exercice d'une nouvelle fonction. Il s'agit alors de recenser ce que l'on sait déjà faire, de définir ce que l'on est censé apprendre puis de pouvoir l'évaluer, enfin, de choisir les méthodes les plus adaptées au développement des compétences visées.

Dans ce cadre, la formation professionnelle, et plus généralement le développement des compétences, peut apporter un concours à l'entreprise qui excède largement la seule amélioration des connaissances et des savoir-faire de

¹Les cahiers de CREAD, Formation adaptative insertion des diplômés au sein de l'entreprise publique algérienne. N°66-67, 2003 /2004, p. 83.version PDF, consulter le 15/05/2015.

² Document interne de l'entreprise non publiée, p.05.

ses collaborateurs, d'une part, elle peut être un outil puissant de communication, de mobilisation et d'appui au changement ; d'autre part, elle recèle un potentiel considérable ; quoique largement sous-utilisé ; les fournisseurs seront plus efficaces ; les prospects, plus ouverts et plus respectifs, enfin, les clients, plus performants, donc plus satisfaits et finalement plus fidèles à l'entreprise¹.

En effet, l'analyse des besoins de formation est une activité complète, nécessaire, qui préside à l'ingénierie de formation. Ainsi, au sein de l'entreprise, les besoins de formation ne sont souvent pas facilement identifiables. C'est qu'ils sont diffus et éparés. **J.-M. Barbier** constate qu' « on ne rencontre jamais que des expressions de besoins formulés par des agents sociaux divers, pour eux-mêmes ou pour d'autre »² et **Sophie Pagès** souligne même qu' « un besoin de formation n'existe pas en tant que tel, la formation vient combler un manque de compétences et qu'il est alors préférable de fonder l'analyse des besoins sur une logique de développement des compétences plutôt que sur une logique de demande de stage »³.

La formation permet donc aux individus d'actualiser leurs savoirs et d'intégrer de nouvelles connaissances dans leurs comportements professionnels. La formation n'est pas une finalité en soi, mais un processus d'acquisition de connaissances qui s'apprécie par son impact sur l'individuel et l'organisationnel. L'efficacité des actions de formation est, de ce fait, la préoccupation majeure des responsables de ressources humaines.

L'Évaluation s'avère un fondement obligatoire et nécessaire du processus. Dans ce domaine les chercheurs préconisent que : se former définit un processus d'acquisition de connaissances, de savoir-faire, de comportements,

¹ CHRISTOPHE Parmentier, l'essentiel de la formation, préparer, animer, évaluer, ED d'organisation ; Eyrolles ; paris novembre 2002. P.200.

² BARBIER J.-M., LESNE M., l'analyse des besoins de formation, Champigny-sur-Marne, ED Robert Jauze, 1977. P. 201.

³ PAGES S., recueillir et analyser les besoins de formation, in Guide pratique de la formation, ED Toulouse, ESF ,2001. P. 83.

tout ce qui est susceptible de donner des compétences, c'est-à-dire des capacités, notamment celles qui sont nécessaires dans le travail créateur et productif. Ce processus d'acquisition n'est donc pas une activité ayant un dessein en soi, il s'apprécie par la satisfaction des participants, les acquisitions qu'il permet et les résultats par l'effet du transfert.

C'est l'efficacité, c'est-à-dire l'évaluation des bénéfices de la formation, en termes d'utilité et d'atteinte des objectifs visés, qui semble à la fois importante et difficile. Les organisations sont de plus en plus tenues de justifier leurs actions de formation aussi bien aux coûts qu'à la performance.

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

L'évaluation permet principalement d'apprécier les portées, et les retombées de ces actions et les acquis qu'elles permettent. Elle sert également d'aide à la décision en matière de gestion des ressources humaines et contribue à l'amélioration de la conception et de la mise en œuvre des actions futures. C'est également un moyen de responsabiliser tous les acteurs concernés pour avancer le contexte approprié¹.

Donc la notion de la formation commence à occuper une place importante dans les entreprises, dont l'objectif est d'assurer leurs compétitivités, dans l'économie moderne pour former le personnel à gérer ces techniques et de s'adapter aux changements que connaît le monde du travail, et pour approfondir

¹ Document interne non publié, p. 10.

dans le thème de l'impact des actions de formation et leur retour sur investissement, on a effectué une enquête sur le terrain au sein de l'entreprise privée **CEVITAL (SPA)** « société par actions » de Bejaia comme cas pratique qui active dans le domaine agroalimentaire .

De ce fait nous avons procédé à poser les questions suivantes :

➤ **Les programmes de formations adoptées par CEVITAL ont-ils un retour sur investissement en matière de compétences ?**

Cette question principale sera traitée en répondant à deux questions secondaires

- **quel est l'impact des actions de formation adopté par CEVITAL sur l'organisationnel ?**
- **L'investissement en matière de formation est-il bénéfique pour le développement du personnel ?**

4. Les hypothèses :

Avant de répondre à ces préoccupations, nous avons formulé et considéré un certain nombre d'hypothèses

Dans une recherche empirique quantitative, l'hypothèse concerne un rapport entre deux ou plusieurs variables, que nous croyons pouvoir constater dans la réalité. On supposera qu'une variable est la cause d'une autre, ou qu'il en est une conséquence, ou encore que certains rapports combinés entre eux ont des effets particuliers. Une hypothèse quantitative concerne toujours des faits que l'on peut quantifier en raison de la nature même de ce qui est étudié.

La première hypothèse :

➤ La formation au sein de l'entreprise **CEVITAL** touche la majorité des salariés, elle adopte des actions de formations relatives à tous les postes dans

toutes les catégories, et elle est considérée comme moyen de développement de l'organisation.

La deuxième hypothèse :

➤ L'entreprise investie un capitale important pour former ses salariés, afin de développer leurs connaissances qui vont se traduire en compétences qui vont être bénéfiques pour leur parcours professionnel ainsi que la production de l'entreprise.

5. Définition des concepts :

5.1. Définition de la formation :

Selon **MEIGNANT** la formation est un : « facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale, car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le sociale et l'économie dans la mesure o elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise. »¹

Selon **Jean mari 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. »²

Selon **F.GILLE** « La notion de formation, renvoie, à l'ensemble des connaissances générales techniques et pratique liées à l'exercice d'un métier, mais aussi comportement, attitudes et disposition qui permettent l'intégration

¹ALAIN, Meignant, aménager la formation, ÉD Liaisons paris 1991, p.101.

² J.M. PERETTI, Ressources humaines et gestion du personnel, 2^e édition, ED Vuibert, Paris, 1998, p. 99.

dans une profession et plus généralement, dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors est un élément décisif de processus de socialisation.»¹

5.2. Définition de l'entreprise :

Unité de production originale caractéristique du capitalisme formé d'un groupe d'hommes travaillant ensemble à des postes différents, en vue de produire de bien à vendre avec profit sur le marché. D'où utilité en dehors du profit objectif connu, relation information, etc.²

L'entreprise est en gestion ; une organisation finalisée qui coordonne différentes activités dans le cadre de fonction complémentaire. Les entreprises sont divers tout par leur structure juridique, que par l'origine des capitaux, que par la taille et leurs types d'activité.

- Sur le plan juridique ; on distingue les entreprises individuelles, les sociétés, les coopératives et les mutuelles.

- Sur le plan de l'origine de capitaux ; on distingue de façon globale les capitaux privés, les capitaux publics et les capitaux mixtes.

- Sur le plan de la taille ; on peut distinguer entre les très petites entreprises (TPE<10 salariés), les petites entreprises (10> PE <50), les moyens entrepris (50> ME<500) et les grandes (G>500), les PME se situent entre 10 et 500 (10>PME<500).³

- Sur le plan de l'activité ; on peut distinguer entre les secteurs traditionnels (Primaire, secondaire, tertiaire) mais aussi en fonction du degré de Technicité (technologie de bas, high-tech) et des modes de production.⁴

¹ GILLE Ferriolle, et autres, dictionnaire de sociologie, ED, Ellipses, PARIS, 2005, p. 65.

² GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, ED Dalloz, paris, 2004, p.151.

³ HACHE de Boislandelle Henri, Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils, ED ECONOMICA, 1998, p.143.

⁴ Ibid., p.143.

5.3. Définition de compétences :

La compétence est une capacité observable à faire quelque chose, la possession des connaissances et des caractéristiques personnelles nécessaires, pour satisfaire des exigences ou des demandes spécifiques dans une situation particulière.

D'après **M.F REINBOLD** et **J.M BREILLOT**, « La compétence est un processus de production d'une performance, économique ou sociale, régulière et reconnue dans un contexte bien spécifié. »¹

La compétence est un processus individuel et collectif. La personne ou le groupe produit régulièrement une performance ajustée au contexte, et qui optimise son rôle au sein de l'organisation. Ce processus combine des ensembles complexes de capacités et de savoirs : savoirs théoriques, savoirs procéduraux, savoirs pratiques, savoir-faire, savoirs culturels et sociaux²

6. La démarche méthodologique :

6.1. La préenquête :

C'est la première étape de la recherche qui a pour but de rassembler, de collecter le maximum d'information sur notre thème de recherche, après avoir reçu l'accord du responsable de service de formation de l'entreprise **CEVITAL (SPA) Bejaia**.

Notre préenquête s'est déroulé pendant un mois du travail de la date du 15 février au 15 mars 2015, dans cette période on a procédé à l'observation de l'environnement interne de l'entreprise, nous avons réalisé des entretiens auprès des responsables ressources humaines et notre promotrice pour obtenir les informations qui concernent l'organisme et son fonctionnement, durant ces visites on a dégagé notre questionnaire comme technique suivi.

¹ BRIOLLOT Jean- marie et REINBOLD Marie-France, gérer la compétence dans l'entreprise, Ed Harmattant, Paris ,1993.p. 57.

² BAUER Marie-Odile, et autre, Lexique vocabulaire de l'ingénierie de formation, programme d'initiative communautaire, ED ADAPT BIS, juin 20011, p.4.

6.2. Méthode et techniques utilisées :

6.2.1. La méthode :

Afin d'expliquer un phénomène, la sociologie met en œuvre deux méthodes différentes : la méthode qualitative et la méthode quantitative. Ce dernier dérivé de celle utilisée dans les sciences de la nature donne la priorité à la recherche de régularités statistiques. Selon **Maurice Angers**, les méthodes quantitatives visent d'abord à comprendre le phénomène à l'étude. Les mesures peuvent être ordinal du genre « plus grand ou plus petit que »¹, ou numériques avec usage de calculs. La plupart des recherches en sciences humaines utilisent la mesure ; il en est ainsi quand on fait usage d'indices, de taux, de moyennes ou, plus généralement, d'outils que fournit la statistique.²

Dans notre étude sur l'impact des actions de formation et leur retour sur investissement, vu la nature du thème et la largeur de la population d'étude, on a utilisé la méthode quantitative, en particulier l'observation et le questionnaire du fait qu'il est le plus adéquat pour notre recherche.

6.2.2. La technique :

« Une technique désigne un ensemble de procédés et d'instruments d'investigation utilisés méthodiquement pour scruter la réalité »³

Dans le cadre de notre étude, une préenquête a été menée afin de servir de support à notre méthodologie et qui nous a aidés dans l'élaboration de nos hypothèses et durant la construction du questionnaire, celle-ci consistée en l'exploitation documentaire (bibliographique, recherche sur internet...), et des entretiens menés avec les membres du personnel.

Pour la confirmation ou la réfutation de notre hypothèse de recherche, nous avons utilisé un questionnaire pour les catégories : cadres, agents de maîtrise (techniciens) et agents d'exécution.

¹ ANGERS Maurice, op cit, p.60.

² ANGERS Maurice, op cit, p.60.

³ IBID P.60.

Par définition, un questionnaire : « Est une technique directe d'investigation scientifique, utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façons directives et de faire un prélèvement qualitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »¹

La présentation du questionnaire

Nous avons élaboré notre questionnaire comme suit :

Le premier axe : Il comporte des données relatives à la situation personnelle telle : le sexe, l'âge, le niveau d'instruction, catégorie socioprofessionnelle.

Le deuxième axe : Il comporte des questions relatives au rôle de la formation professionnelle dans le développement de l'organisation

Le troisième axe : il comporte des questions relatives à l'impact de la formation professionnelle sur le développement des connaissances.

6.3. Échantillonnage :

Le qui interroger n'est pas une étape indépendante des autres, l'échantillon ne doit pas être précisé que lorsque l'objet de l'enquête est suffisamment défini et construit.

Par définition l'échantillon « désigne un sous ensemble des individus qui seront réellement interrogés et qui sont censés de représenter la population visée par l'observation ».²

L'échantillonnage est un ensemble d'opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de construire un échantillon.

Dans notre cas de figure et pour les besoins de notre étude, nous avons visé trois catégories dont : cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution répartie à travers les différents départements existants. Ou on a optée pour l'échantillonnage non probabiliste du type stratifié.

¹ IBID, p.146.

² SALVADOR Jean, Méthodes de recherche en science humaine, ED PUF, 1999, p.152.

Notre échantillon d'étude est composé de 32 cadres, 38 agents de maîtrise et 11 agents d'exécution.

Il portera sur l'ensemble de ces trois catégories totalisant les travailleurs.

Après confection des questionnaires, nous avons eu recours aux services de notre promotrice afin de les distribuer et atteindre notre population.

Ainsi nous avons réalisé et distribué 120 questionnaires (dont 30 sont perdu et 9 sans réponses), néanmoins nous n'avons récupéré que 81 questionnaires.

Chapitre II

*Généralités sur la formation
professionnelle*

Préambule :

La formation professionnelle continue 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 dans un extraordinaire levier de développement de l'entreprise et des compétences de tout salarié.

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

1. Evolution de la formation :**1.1. Jusqu'à 1970 :**

Autrefois, au temps des anciens égyptiens et grecs et au moyen âge, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas. Au cours des siècles, cette façon d'apprendre s'est peu modifiée.

Elle était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une acquisition évolutive des compétences des ressources humaines. Lors des premiers temps de la révolution industrielle, le patron disait que les travailleurs « devaient apprendre par eux-mêmes et vite, sinon... ! ».¹

A l'instar de toutes les autres principales activités de la GRH, c'est après la deuxième Guerre mondiale que la formation devint une réalité. Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation (training within industry) aux pays européens.

¹ SEKIOU, et autres, Gestion des ressources humaines, 2ème édition, DE BOECK, p. 335.

Toutefois, jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis à l'école ou comme apprenti avant son entrée définitive sur le marché du travail.¹

L'accélération de l'innovation technologique, dès le début des années 1960, a créé des difficultés d'adaptation dans les organisations. Cette accélération a changé l'état des rapports de force, car elle a rendu vite dépassée la compétence des salariés. Les années 1960 représentent une époque de réflexion pour tous les agents économiques des pays industrialisés. Par exemple, en Amérique du nord, durant les années 1950-1960, les personnes qui désirent apprendre un métier ou se perfectionner pouvaient le faire à l'intérieure des organisations, sur le temps du travail à raison de quelques heures par semaine ou dans des institutions d'enseignement spécialisées à cette fin.²

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 et par l'industrie. Par exemple, en France, patronat et syndicats ont négocié pour aboutir à une loi touchant la formation en 1971.³

1.2. De 1970 à aujourd'hui :

La nécessité de la formation professionnelle s'est consolidée dans la plupart des pays industrialisé. De plus en plus, les salariés ont étudié par eux-mêmes et de diverses façons. Dans les organisations de grande taille, les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion jusqu'à la fin de la décennie 1970, la structure générale des compétences s'est transformée à un rythme modéré⁴.

Dès le début de la décennie 1980, tant de bouleversements ont affecté le milieu de travail. Le déséquilibre entre l'offre et la demande de la main d'œuvre s'en y est trouvé considérablement augmenté. Par la suit, la qualité du savoir et

¹ IBID, p. 335.

² IBID, p.p. 335-336.

³ SEKIOU, op cit, P.P. 335-336.

⁴ IBID, P.P. 335-336.

de savoir-faire d'un individu a décrié à un rythme sérieux d'année en année pour la majorité des professions exercées. Il y a eu lieu d'accroître, plus que jamais, la formation en milieu organisationnel, car les changements sur le marché de travail se suivent à une allure effrénée. Et la technologie n'a pas fini d'étonner la planète.¹

Au temps présent, tous les agents économiques voient dans la formation un espoir ; l'espoir pour chaque salarié d'augmenter ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique. La formation n'est effectivement pas seulement un atout pour les cadres et les professionnels, mais elle est essentielle aussi pour les salariés de la base. Bref, la formation permet, au minimum, de suivre l'évolution. Cette évolution ne concerne pas seulement une organisation, mais elle touche l'ensemble des secteurs d'activités et le bien-être de la collectivité. Ce qui importe aujourd'hui et dans l'avenir, c'est d'avoir une main-d'œuvre compétente, flexible et adaptable dès l'entrée dans la vie active. Avant tout, il faut miser sur la qualité de la formation générale de base ouvrant des possibilités de formation continue tout au long de la vie, qui permettra de s'adapter aux besoins spécifiques des organisations au fur et à mesure qu'ils se manifesteront.²

2. L'évolution du système de la formation professionnelle dans l'entreprise algérienne :

Dans les années 1970, la dynamique économique amorcée par les plans nationaux de développement avait engendré des besoins importants en main d'œuvre qualifiées; en techniques et en cadres pour couvrir l'insuffisance des capacités de formation, les structures socio-économiques(ministère et entreprise publiques) se sont lancées dans la création de structures propre à la formation dont le pouvoir publique à accorder une grande liberté aux employeurs pour former les cadres en leur assurant la totalité du financement, à partir de ces

¹ IBID, P.P. 335-336.

² SEKIOU, et autres, op cit, p.p. 335-336.

années, les pouvoirs publics on assistait à la création de technologie supérieur, d'énergie, des finances...¹

Les entreprises algériennes se dotaient également de ses structures de formation interne pour leurs besoins spécifiques servant à la fois à la formation initiale destinée aux nouveaux recrues, et à la formation continue et alternée au profit de leurs travailleurs².

Dans les années 1981, le gouvernement algérien a pris conscience du retard en matière de la formation professionnelle, cette dernière est devenue un objectif à atteindre, de là elle est allée jusqu'à proposer un programme ambitieux de formation professionnelle en mesure de fournir sur le marché de travail un minimum de travailleur qualifiée par an. Pour cela, l'état a met en place des capacités supplémentaires de formation, par la création de 15 instituts nationaux spécialisées de la formation professionnelle (INSFP).³

Depuis le début des années 90, les nombres d'INSFP a augmenté d'un établissement entre 1998 et 1999 de 42 à 57, les institutions travaillent à un schéma de réforme intitulé «projet de loi d'orientation pour la formation professionnelle", ou il est stipulé que la formation professionnelle, entant que "composante du système éducatif national, concourt au développement de la nation et à son progrès économique, culturel et social"⁴.

2.1. Le cadre juridique de la formation continue :

Le cadre juridique de la formation continue comporte plusieurs textes couvrant des périodes et des contextes différents. En effet, la lecture des textes datant des années 1970 et 1980 permet de comprendre l'importance accordée à la formation, initiale et continue, en entreprise et d'apprécier l'effort consenti par les entreprises publiques pour le développement des ressources humaines.

¹MENTRI Messoud, essai d'analyse de la législation et de la règlementation du travail en Algérie, ED print book, 1986, p. 108.

²GUALINO Villa, SETTIMIO Viale, aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation, rapport national, ED Edi.pro, Belgique 2009, p.11.

³GUALINO Villa, SETTIMIO Viale, op cit, p 17

⁴.IBID, p, 17.

Les nouveaux textes reflètent la volonté politique de redynamiser la formation professionnelle en entreprise. Les principaux textes sont :

- Loi no 90-11 relative aux relations de travail. Selon l'article 7, les travailleurs ont l'obligation de «participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur» ;
- Décret no 82-298 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise ;¹
- Décret exécutif no 98-363 du 15 novembre 1998 modifiant et complétant le décret exécutif no 98-114 du 18 avril 1998 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale no 302-090 intitulé «Fonds de promotion de la formation professionnelle continue»²

3. Définition et typologie de la formation :

3.1. Définitions :

D'après **LOUART Pierre** qui définit la formation professionnelle comme suit : Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles ³

La formation est un moyen de produire les compétences, Dans ce sens, elle peut être considérée comme une fonction de production. Cependant, au-delà des obligations légales qui font de la formation un droit pour la plupart des salariés, la formation a aussi une dimension psychologique, qu'expriment bien les sciences de l'éducation, et une dimension sociale, car elle est à la fois un

¹Document de la fondation européenne pour la formation, Accent sur les dispositifs de formation continue en ALGERIE, ED ETF, 2003, p 13.

² Document de la fondation européenne pour la formation, op cit, p, 13.

³LOUART Pierre, gestion des ressources humaines, ED, Eyralles, 2eme édition, Paris, 1991, P 130.

outil de la socialisation et le vecteur d'un passage de compétences individuelles à des compétences collectives pour le processus d'apprentissage organisationnel.¹

A travers ces définitions, on peut dire que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et de techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage, de savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements, donc C'est une pratique de gestion des ressources humaines qui vise à apporter des solutions aux problèmes de compétence de l'entreprise. Elle est considérée comme :

➤ Un facteur d'efficacité, car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait, maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures ;

➤ Un facteur de motivation des salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu ; elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel.

➤ Un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

➤ Un outil de management de l'entreprise et de propre carrières des salariés.

➤ Est une stratégie pour assurer la disponibilité des compétences au niveau de l'entreprise.

4. Les types de formation :

4.1. La formation continuée ou permanente :

La formation continue comporte tous les programmes destinés à des personnes qui travaillent ou qui n'ont pas encore ou n'ont plus de travail, et qui veulent compléter une formation de base insuffisante ou mal adaptée au monde des entreprises, ou qui veulent évoluer vers des fonctions plus intéressantes. Elle

¹ Bruno S, La formation, tirée de, l'encyclopédie de la gestion et du management, ED Dalloz, Paris, 1999, p 423.

permet de aussi à chaque travailleur de s'adapter aux évolutions techniques, sociales, juridiques ou règlementaires qui influent sur leur fonction on parle aussi de formation continuée ou permanente appellation préférable a celle de « recyclage » quelque peu dévaloriser.

4.2. Formation obligatoire :

Certaines formations sont obligatoires pour accéder à des postes particuliers et les conserver, c'est le cas en matière de sécurité par exemple.

Elles peuvent être organisées par un secteur d'activités comme préalable pour occuper un poste donnée.

Parfois, ce sont les clients d'une entreprise qui imposent que les collaborateurs avec qui traite soient certifiés. Ou ce sont des fournisseurs qui n'accordent le droit de distribuer leur produit qu'a des entreprises dont certains collaborateurs ont suivi une formation qu'ils organisent.

Ces formations sont sanctionnées par des attestations des participations ou de réussite.

4.3. Formation diplomate :

Nous utiliserons le terme diplomate pour designer tout document prouvant la participation ou la réussite d'une formation : certificat, attestation, titre de compétence etc.

La reconnaissance par diplôme peut être :

➤ Règlementée : la formation répond à des normes fixées par une législation, et le diplôme est délivré en vertu de celle-ci par une institution agréée, ou directement par une institution publique.

➤ Notoire : un secteur d'activité, une profession ou des acteurs économiques reconnaissent et apprécient un diplôme pour la qualité de la formation.¹

¹ ALAIN Hosdey, JACQUES Rogister, ressources humaines formation en entreprise, les clés de la réussite, ED Edi.pro, p33

La mise à niveau est obligatoire pour exercer certaines professions libérales, par exemple, donnent droit à des attestations de présence, non subordonnées à la réussite d'une épreuve quelconque, il suffit pour les obtenir de participer aux séances de formations ou de signer le document d'enregistrement des présences en début de formation.¹

4.4. Formation sectorielle et intersectorielle :

La formation sectorielle est destinée à des entreprises d'un même secteur ou d'une même corporation, les formations intersectorielles (transversales), sont ouvertes à tous les secteurs d'activités.

4.5. Formation en présentiel et à distance :

La formation en présentiel reste la plus fréquente : le formateur est face aux participants, fait des exposés, des exercices, etc.

Ce type de formation ne disparaîtra jamais, car la présence physique d'un animateur sera toujours nécessaire pour éviter la déshumanisation de la formation par un recours exclusif à la formation.

4.6. Formation inter et intra entreprise :

La formation d'inter entreprise est ouverte à toutes les entreprises intéressées par un sujet, la formation est spécialement mise sur pied ou adaptée pour une entreprise déterminée, et on l'appelle aussi pour cela « formation sur mesure », cette appellation est sans doute plus correcte, car le préfixe intra peut faire croire que ce type de formation se déroule forcément dans les locaux de l'entreprise concernée, ce qui n'est pas toujours le cas.²

5. La formation professionnelle en entreprise : Rôle et enjeux

Dans cette section, sera traité le rôle important de la formation professionnelle Continue ainsi que ses enjeux essentiels.

¹ ALAIN Hosdey, JACQUES Rogister, op cit, p, 35.

² IBID, p. 36.

5.1. Le rôle, et enjeux de la formation en entreprise :

5.1.1. Le rôle de la formation :

Certaines entreprises ont vu une charge sociale supplémentaire, d'autres ont découvert un outil de gestion de personnel et de régulation des tensions sociales et même un instrument de développement. La formation professionnelle est devenue outil stratégique dans les organisations, et une bonne politique de formation peut permettre à la plupart des salariés d'avoir leur place dans les nouvelles pratiques qui ne sont pas souvent simple à maîtriser. Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences de travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles des salariés de l'entreprise ; elles enrichissent la personnalité de l'individu en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles.

La formation est un moyen, sa valeur est liée à la qualité des objectifs qu'elle se donne et aux actions qui en sont dérivées. Relevant de la stratégie sociale, la formation doit être associée à la gestion prévisionnelle ; elle améliore le potentiel des salariés tout en aidant à l'actualisation des compétences en situation professionnelle. C'est un investissement dont on espère un bénéfice à terme et dont on doit mesurer la rentabilité. Tous les salariés peuvent être formés, à condition de savoir ce qui les intéresse ; chacun doit ressentir la formation comme un enrichissement personnel, une ouverture relationnelle ou une rénovation de ses compétences.¹

¹ B.KEELY, le capital humain, ED, Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Paris, 2007, P13.

5.1.2. Les enjeux de la formation :

Au vu des évolutions majeures qu'a connu l'environnement des entreprises en matière de technologie, au plan économique et social, la formation en entreprise est devenue une variable importante sur laquelle s'appuie bon nombre d'entreprises pour asseoir une démarche qualité, intégrer une nouvelle technologie et/ou adopter une nouvelle organisation du travail.

Ainsi, on ne peut imaginer une possibilité d'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement des entreprises en matière de performances et de compétitivité sans la mise en œuvre d'actions de formation et de développement des compétences.

La formation assure à l'entreprise, d'une part, la possibilité d'adaptation de ses ressources humaines à l'évolution des métiers et des emplois afin qu'ils puissent rester performant dans la réalisation de leur travail (ce qui contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise).

D'autre part, elle assure des gains de productivité (par la maîtrise du métier et des relations qu'il implique avec les autres métiers), la production des biens et des services de meilleure qualité mais aussi la création d'un esprit ouvert au changement et à l'innovation.

Toutefois, la formation professionnelle continue en tant qu'investissement immatériel n'est pas toujours perçue comme contributive au développement de l'entreprise, certaines entreprises voient encore en elles des dépenses et des charges qu'il faut supporter car la loi l'oblige et il y a même celles qui ne font que verser la part légale qu'impose l'état à des organismes collecteurs sans se soucier des bénéfices probables qu'elles peuvent attendre des actions de formation.¹

La formation a aussi une dimension sociale qui exprime à travers la socialisation des individus (permet de développer l'esprit de groupe et de renforcer la culture d'entreprise), mais aussi et surtout elle constitue un outil de

¹ B. KEELY op cit, p 13.

développement personnel et professionnel (accès à un nouveau savoir, développer ses compétences, possibilité de promotion). La formation s'avère aussi un vecteur pour asseoir une culture d'entreprise en vue d'une implication et une mobilisation accrue des membres de l'organisation. Les compétences nécessaires pour travailler ne cessent en effet d'évoluer d'où la nécessité pour les individus de mettre à jour leur compétences tout au long de leur vie active pour garantir l'efficacité de leurs pratiques. ¹

6. Objectifs de la formation :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les éléments ;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire aux progrès de l'organisation ;
- Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs ;
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines ;
- 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 ;
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi ;
- Aider au développement de la prévention et à la protection des salariés dans des situations spécifiques ;
- Aider les sans-emplois à s'intégrer plus rapidement dans de nouvelles organisations ;

¹B. KEELY op cit, p 13.

- Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Développer les capacités de jugement des formés ;
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes ;¹
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment ;
- Donner la possibilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire ;
- Sauver du temps au supérieur immédiat et aux collègues de travail
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation ;
- Permettre la conversion des salariés pendant leurs emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeants des compétences différentes ;
- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion ;²

7. Importance de la formation :

7.1. La formation comme moyen de développement

L'avenir pour une entreprise passe par la formation de ses salariés. Celle-ci prend une place primordiale pour améliorer la quantité et la qualité de travail, réduire les coûts de production, augmenter la morale et la motivation des salariés. La formation est un moyen de développement économique, de progrès

¹ Sekieu, et autre, op cit, p.337.

²Ibid. p. 337.

social et d'assurance contre la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu à son travail.¹

7.2. La formation comme activité rentable

Les dépenses des efforts, d'énergie et d'argent consacrés par l'entreprise pour la formation de leurs salariés, reposent sur la croyance que la formation est une activité rentable de la gestion personnelle, car elle permet aux salariés de faire face aux changements.

Le budget de formation est fixé en fonction de l'importance qu'accorde chaque Entreprise au développement de ses ressources humaines.²

8. La nécessité de la formation :

La nécessité de la formation comme activité de la gestion du personnel se traduit par :

- la spécialisation des tâches requiert des nouvelles connaissances permettant aux salariés d'éviter les erreurs de manœuvre ;
- la croissance de l'entreprise engendre des difficultés de communication Interpersonnelle, et la formation peut atténuer à ces difficultés en facilitant
 - L'intégration des salariés ;
 - La formation participe à la réduction des barrières ou obstacles rencontrés par l'entreprise, comme la rapidité et la complexité avec lesquelles se posent les nouvelles exigences du travail (de nouvelles législations par exemple) ;
 - La formation peut compléter les insuffisances des acquis avant l'entrée sur le marché du travail.³

9. Le processus de formation

9.1. L 'identification et l'analyse des besoins :

La formation n'est pas une fin en soi ; elle n'est qu'un levier de régulation permettant d'ajuster au mieux les compétences disponibles avec les

¹ Document interne de l'entreprise, non publié, p. 20.

² Document interne de l'entreprise, non publié, p. 20.

³ Document interne de l'entreprise non publié, p. 55.

exigences des emplois ; les potentiels et les aspirations de chacun avec les opportunités de carrière.

Il faut donc identifier précisément l'ensemble de décalages réels ou virtuels qui risquent à terme d'accuser certains dysfonctionnements ; afin de prendre les mesures de formation qui paraîtront appropriées.

Pour **J.P.CITEAU**, les besoins de formation doivent s'exprimer à trois niveaux à savoir :

Le niveau institutionnel : C'est-à-dire au niveau de la direction générale, ces besoins prennent en considération les orientations et choix stratégiques de l'entreprise. Celle-ci vise à éviter le dysfonctionnement futur dus à l'inadaptation de ses ressources humaines et la démarche de GPEC en entreprise.

Le niveau sectoriel : Tous les chefs de services ou unité de travail seront invités à exprimer leurs besoins de formation, aidés en cela par le responsable de formation notamment dans la manière de conduire la procédure opératoire et de détection des besoins de formation (problème spécifiques à résoudre par la formation, niveau de compétences insuffisant constaté sur un poste, problème de communication).

Le niveau individuel : Comme indiqué auparavant, une enquête au niveau des salariés et cadres sera menée pour faire exprimer des besoins individuels de formation. Ces formations rentrent dans le cadre des projets de développement personnel (formation à réaliser suite à un congé individuel de formation, formation décidée suite à un bilan des compétences.)¹

9.2. Le plan de formation :

La définition et la gestion de la formation s'articule autour de plan de formation de l'entreprise.

¹ CITEAU Jean pierre, gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques, ED DALLOZ, 3eme Ed, paris, 2000, P .P. 104, 107.

Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. Il résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés ; dans un horizon donné ; propres à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise. Il vise donc à donner au personnel de l'entreprise des savoirs susceptibles d'accroître son efficacité ou lui apporter les acquisitions nécessaires à son accession à de nouvelles fonctions dans l'entreprise.

Le plan de formation se présente généralement sous la forme d'un document écrit précisant :

➤ Les objectifs généraux ou stratégiques (améliorer la compétitivité par la qualité ; assurer un changement technologique important ; dynamise la force de vente...) et les objectifs spécifiques (informatisation de la gestion des stocks ; développement des outils bureautiques...)

➤ Les catégories, les effectifs ; les métiers concernés.

➤ Le budget et les affectations budgétaires.

➤ Les modalités d'évaluation.

Les objectifs de formation déterminent la nature ; la cible ; la densité ; la durée ; le contenu d'une action. Le chargé de formation aura pour mission de traduire ces objectifs en action et de trouver les moyens les plus appropriés pour satisfaire ces objectifs dans les proportions budgétaires qui sont affectées à la formation.

Le plan de formation s'inscrit dans une culture et dans une dynamique. Son élaboration et sa réalisation seront minutieuses et assurées ; lorsque la structure le permettra ; par un responsable de formation et/ou le directeur des ressources humaines. Et cela on peut l'expliquer par L'identification des besoins et son exécution.¹

¹ CITEAU Jean pierre, P. 104.

9.3. Objectifs du plan de formation :

A. Meignant met en perspective trois finalités, qui en fait, correspondent aux échéances de court, de moyen et de long terme d'un plan de formation qui doit être ainsi pluriannuel :

A court terme : Formation vise à consolider l'existant à travers des formations de perfectionnement, la maîtrise d'un logiciel ou d'une technique donnée, la maîtrise d'un poste ou encore des formations destinées aux nouvelles recrues.

A moyen terme : Elle vise à faciliter les changements si l'entreprise a l'intention d'intégrer une nouvelle organisation du travail, l'intégration d'une démarche qualité mais aussi permettre les promotions, le développement des potentiels et la gestion des carrières.

A long terme : La formation vise dans ce cas à préparer à l'avenir en essayant d'adapter salariés et cadres aux changements qui pourraient caractériser l'environnement de l'entreprise ou encore les changements voulus par elle-même (par exemple développer une culture d'entreprise, esprit qualité, ouverture à un environnement interculturel,). A travers des formations générales, université d'entreprise, séminaires, etc. vu les caractéristiques actuelles de l'environnement, l'entreprise se retrouve devant la difficulté de pouvoir respecter les objectifs de moyen et de long terme même dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui se voit souvent devant l'obligation de revoir et d'actualiser ses objectifs initiaux.¹

9.4. L'exécution du plan de formation :

Le plan de formation étant stabilisé ; il convient de gérer les différentes actions programmées ; d'assurer leur suivi et de les évaluer.

Dans cette perspective ; le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu de plan de

¹MEIGNANT Alain, *la formation atout stratégique pour l'entreprise ressources humaines*, Cité in : Dimitri Weiss et al, *ressources humaines*, Ed d'organisation, 3^{ème} édition, paris, 2001, p.433.

formation. En fonction de la programmation des actions ; il faudra prévoir ; avec l'encadrement concerné ; les départs en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes ; afin que le fonctionnement de l'unité du travail ne s'en trouve pas trop perturbé.

L'envoi et/ou l'accueil en stage d'un certain nombre de salariés suppose également la permanence de toute une logique administrative et comptable capable d'assurer le déclenchement et le suivi des actions (convention de stage ; convocation ; dossier prise en charge par un FAF « fonds d'assurance formation » ; convention de formation ; déplacements et hébergement des stagiaires ; etc...)¹.

9.5. Suivre et évaluer la formation :

L'évaluation fait ainsi partie intégrante des processus de conception et d'animation des actions de formation. En effet elles sont pleinement intégrées à la mise en œuvre et au développement des compétences en situation professionnelle (s'évaluer, c'est prendre conscience de ce que l'on sait, de ce que l'on sait faire.)

Les raisons qui poussent à mettre en place un dispositif d'évaluation de la formation sont :

- Développement de la politique qualité en entreprise,
- La réforme de la formation professionnelle qui incite à justifier de l'efficacité de l'activité formation,
- Les attentes des dirigeants quant à la valorisation et à l'efficacité de l'activité de formation,

Une évaluation n'a de sens que comparée aux objectifs fixés en amont. Ceux-ci sont différents selon la nature et le contexte de l'action de formation. Il

¹CITEAU Jean pierre, op cit, p. 108.

n'existe donc pas d'indicateurs universels et chaque formation doit avoir son propre système d'évaluation¹

10. Le rôle du responsable hiérarchique dans la formation

Le responsable hiérarchique doit considérer la formation comme faisant partie de ses responsabilités. C'est à lui de vérifier que ses subordonnés ont les capacités et les connaissances suffisantes pour effectuer leurs tâches. Il analyse les besoins en formation au fur et à mesure que ceux-ci se font sentir, en particulier lorsque l'organisation est confrontée à des changements technologiques. Le responsable hiérarchique est conscient que la formation est un besoin, d'une part, pour l'organisation afin de faire face à la concurrence et d'autre part, pour le salarié soucieux de développement. Le responsable hiérarchique doit identifier le besoin réel de formation.

Dans de nombreuses situations, la formation s'impose comme une nécessité, notamment lorsque l'organisation remplace ses vieilles machines par d'autres, plus complexes et plus modernes. Mais les raisons sont parfois difficiles à déceler, ce qui exige de mener une enquête approfondie pour connaître les besoins des salariés.

C'est au responsable hiérarchique de juger si un collaborateur a besoin de formation, comme dans des situations où il ne sait pas comment exécuter ses tâches ou fait face à de nombreux projets qu'il ne saurait réaliser, et dans la mesure où il peut accomplir ses tâches mais insuffisamment bien. Par exemple un salarié peut ne pas avoir été assez formé et effectuer ses tâches sans avoir appris à respecter les normes de sécurité.²

Une fois que le responsable a identifié les besoins de formation, il doit s'assurer que le subordonné concerné a les capacités et les préalables nécessaires à l'acquisition de nouvelles connaissances. IL peut comparer la description des

¹ ANNICK Cohen, op cit, p. 284.

² JEAN Marie Peretti, op cit, p.104.

tâches aux compétences que le subordonné possède actuellement, et définir celles qui peuvent être développées au moyen de formation.

Une fois déterminées les connaissances que le subordonné doit acquérir, le responsable doit rechercher les meilleures modalités d'acquisition.

Enfin, le responsable doit avoir une vision à moyen terme des possibilités d'évolution de chacun de ses collaborateurs.¹

11. Les facteurs influençant l'efficacité d'une formation

- Les facteurs liés à l'individu : motivation du stagiaire à se former, à transférer ce qu'il a appris, confiance en sa capacité à réussir la formation, niveau d'entrée (prérequis), etc.

- Les facteurs liés à la formation : équilibre entre la théorie et la pratique, conception de la formation prenant en compte les caractéristiques de l'environnement de travail du stagiaire, rythme d'apprentissage, etc.

- Les facteurs liés à l'environnement de travail : soutien du manager et/ou des collègues dans la mise en œuvre de ce qui a été appris, disponibilité des ressources pour utiliser les acquis de la formation, culture d'entreprise encourageant au développement des compétences, etc.

Il est donc important de prendre ces facteurs en considération durant le stage de formation et après (l'évaluation des effets).²

¹ JEAN Marie Peretti, op cit, p104.

² Devos, C., & Dumay, X. (Les facteurs qui influencent le transfert : une revue de littérature, Savoirs, ED, Le Harmattan, Paris, Vol. 12, 2006, p. p. 11. 46.

Chapitre III

L'évaluation de la formation

Préambule :

L'évaluation de la formation s'avère aujourd'hui une nécessité pressante pour les entreprises qui tentent à investir en formation, en effet, elle suppose la mise en place d'une démarche pour une déclinaison sur les résultats qu'elle génère.

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

1. Définition de l'évaluation de la formation :**Selon. D.Noyé et Piveteau (2002) :**

L'évaluation est une opération de comparaison : comparer un résultat à un objectif, comparer une situation de départ et une situation d'arriver.

Evaluer, c'est porter une appréciation en prenant appui sur une mesure ou une prise d'information et en référant à des critères, on évalue en vue de prendre une décision.¹

Selon H.C.Lafit & G. layole (2005) :

Ils ont fait référence à l'évaluation on le comparant avec le principe de « regard dans le rétroviseur » ; c'est à dire l'évaluation permet un retour critique sur les prévisions initiales, une prise en compte des évolutions survenus et leur intégration dans les décisions opérationnelles du plan à venir.²

Le terme évaluation présente un sens beaucoup plus large que le mot mesure. L'évaluation comprend à la fois des descriptions quantitatives et qualitatives. Des jugements de fait sur les performances et des jugements de valeurs qui établissent des préférences, des choix particuliers.

¹ D. Noyé & Piveteau, Guide pratique du formateur, ED Insep consulting, France 2002, p. 45.

² H. C. Lafitte & G. Layole, le plan de formation, 2em Edition, ED organisation, France 2005, p. 237.

Dans une évaluation on évalue les performances d'une personne dans une action déterminée. Toute évaluation est donc relative au contexte, aux conditions de la performance, aux décisions à prendre. Il ne s'agit pas de porter un jugement général sur les personnes mais de situer les compétences et des qualités, des résultats, par rapport à une question donnée, à un objectif d'évaluation. Il est préférable de concevoir la procédure d'évaluation comme un processus complexe avec toujours plusieurs paramètres à prendre en compte pour améliorer les résultats de la formation.¹

2. Le champ de l'évaluation :

Dans une procédure d'évaluation, il n'est pas possible de tout évaluer, il faut donc souvent faire des choix et cibler l'objectif de l'évaluation en fonction des questions posées, des décisions à prendre, des aménagements souhaités.

2.1. Quoi évaluer ?

L'évaluation peut porter sur :

- Le degré de satisfaction des stagiaires.
- Les performances des stagiaires, on mesure les résultats de l'apprentissage.
- La pertinence des contenus des programmes.
- La progression pédagogique, la méthode et la stratégie pédagogique.
- Les compétences des formateurs, les procédures d'évaluation mises en place.

On peut distinguer différents niveaux d'évaluations :

- Le niveau des acquis de l'apprentissage

¹ GUITTET André, développer les compétences, par une ingénierie de formation « collection formation permanente, séminaires mucchielli », ED BIEN HART, 2^{em} ED, paris 1998, p. 119.

- Le niveau du processus d'apprentissage.
- Le niveau des effets de l'apprentissage sur le terrain (compétence acquises, effet sur le terrain).

Cette évaluation peut s'opérer sur divers plan :

- Le plan individuel.
- Le plan du groupe, de l'équipe, du service.
- Le plan de l'organisation.

2.2. Quand évaluer ?

a. Avant le stage :

- On vérifie les prérequis nécessaire à l'apprentissage
- On situe le formé par rapport à un niveau donné.
- On oriente les stagiaires vers les groupes homogènes.

b. Pendant le stage :

- Mesure la progression de l'apprentissage (acquisition de savoir et de savoir-faire).
- On analyse la méthode, les contenus en fonction de la progression de l'apprentissage.

c. A la fin du stage :

- On évalue le degré de stagiaires et des formateurs.
- On mesure les résultats, les acquis des stagiaires.

d. Après le stage :

• On mesure sur le terrain l'acquis réel de compétences nouvelles, on vérifie la stabilité de l'apprentissage, la réalité de transfert d'apprentissage dans les situations professionnelles.¹

- on mesure les effets des acquis sur la situation de travail.

¹ GUITTET André, po cit , P.P 121 ,125.

- On mesure les compétences acquises, les effets sur le terrain.¹

2.3. Qui évalue ?

- Les stagiaires peuvent évaluer eux-mêmes leurs résultats dans une auto-évaluation.

- Le formateur peut effectuer des évaluations formatives ou certifiant.
- Des experts extérieurs peuvent certifier le niveau de performance des stagiaires.

- Les hiérarchiques peuvent évaluer les compétences acquises.
- Le statut de l'évaluateur dépendra de but et des conditions de l'apprentissage. Quelles sont les enjeux de cette évaluation ? et quelle sont les méthodes les plus rigoureuses à mettre en œuvre ? En fonction des objectifs à atteindre, on déterminera l'évaluateur le plus approprié.²

3. Les critères d'évaluation :

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

- **La pertinence** : c'est vérifier si la formation est adéquate aux objectifs poursuivis par l'entreprise par rapport au problème traité, il faut analyser le bien fondé des décisions relatives à la formation, cela permettra de s'interroger sur la contribution d'une ou plusieurs décisions à l'atteinte des objectifs ou effets escomptés de la formation. L'évaluateur peut aussi juger de la pertinence du référentiel que la firme aura fourni.

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

¹ GUITTET André, po cit, P.P. 121 ,125.

²IBID, P.P. 121 ,125.

- **L'efficacité** : il s'agit ici d'une estimation des effets prévus, c'est à dire les résultats par objectif poursuivi par la firme, et des effets imprévus ou indirects.
- **L'efficience** : on cherche à voir si les résultats obtenus l'ont été au moindre coût, c'est un rapport coût/efficacité optimale des actions de formation choisies.
- **La cohérence du système** : on estime là l'adéquation entre - des décisions ou éléments internes au système de formation (objectifs, moyens, structures, méthodes, gestion...) et - le système de formation et les autres éléments de l'organisation ou le contexte social.
- **l'opportunité** : les décisions prises le sont-elles au moment opportun ou trop tôt ou trop tard ? En effet les bénéfices de la formation s'amoiendrirent si son application est trop tardive, on teste donc par-là l'adaptabilité et la réactivité du système.
- **L'adhésion à la démarche** : Les différents acteurs concernés ont-ils pris en charge la démarche de formation, se sont-ils impliqués dans l'action ? les agents, la hiérarchie sont-ils convaincus du bienfondé du processus ?¹

4. Objectifs d'évaluation :

- Analyser une situation, prendre une décision et effectuer des arbitrages
 - Produire un retour d'information pour les commanditaires
 - Vérifier si les objectifs de la formation sont atteints
 - Valider si les connaissances ont été acquises Identifier les changements chez la personne en formation sur son poste de travail
 - Mesurer la qualité, la pertinence et l'efficacité de la formation
 - Déterminer les effets globaux de la formation sur la performance de l'entreprise
 - Préparer le suivi de la formation pour les apprenants ou pour le formateur
- Valoriser la fonction Formation²

¹ GUITTET André, op cit, P.P.145, 146.

² Document interne non publié de l'entreprise, p 28.

5. Les enjeux de l'évaluation :

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

Les enjeux peuvent être :

- Administratifs et financière (on gagne un avancement)
- Psychologiques (on améliore son image, on gagne ou on perd de l'influence de prestige).
- Technique (on montre que telle technique est trop complexe pour une population donnée).
- Economiques sociaux ou politiques (on prouve que tel organisme est capable d'assurer telle formation).

Une évaluation n'est jamais neutre, elle débouche inévitablement sur une remise en cause qui sera plus ou moins acceptable pour les uns et les autres.

La transparence dans la démarche, une information complète sur les enjeux et les objectifs de la formation permettront à chacun de se situer et amèneront généralement une plus grande adhésion dans la prise en charge de l'action par tous les acteurs concernés.¹

6. Les Formes d'évaluation :

Trois formes d'évaluation suivant les critères retenus sont repérables dans les actions de formation.

¹ GUITTET André, op cit, p 125.

Tableau montrant les formes d'évaluation de la formation :

Evaluation personnalisée	Evaluation critériée	Evaluation normative
- Critères personnels (l'auto-évaluation). Améliorer sa dernière performance.	- Critères de performances (l'examen). Avoir moins de cinq fautes.	Norme de groupe (Le concours). Etre dans les dix premiers.

6.1. L'évaluation personnalisée :

L'évaluation personnalisée suit l'évolution des performances d'un individu donné. Le dernier résultat obtenu est comparé au résultat précédent obtenu par le même sujet. On suit ainsi la progression personnelle d'un individu au cours de son apprentissage.

6.2. L'évaluation critériée :

Le résultat de l'individu à une épreuve donnée est rapporté à une performance définie à l'avance comme un seuil d'acceptabilité.

6.3. L'évaluation normative :

Les résultats obtenus par un individu sont rapportés aux performances à la même épreuve d'un groupe témoin. On mesure un résultat par rapport à un résultat d'une population donnée.¹

¹ANDRE Guittet, op cit, p 124.

7. Les niveaux de l'évaluation de la formation :

Si « investissement formation » veut être autre chose qu'une simple métaphore ; il faut bien que les responsables établissent des dispositifs pour évaluer concrètement l'effet-formation et mesurer le retour sur investissement.

Comme l'indique le document en-dessous ; l'évaluation de la formation peut se faire ne trois niveaux :

1^{er} niveau : évaluation à chaud ; mesurant le degré de satisfaction des stagiaires soit à partir d'un questionnaire et/ou d'une discussion ainsi l'évolution de la perception de la technique d'entretien par les stagiaires. Celle-là pourrait être réalisée à partir d'un questionnaire rempli en début puis en fin de la session pour tous les stagiaires.

2^{eme} niveau : évaluation différée ; elle concerne l'évaluation des transferts d'apprentissage dans les situations du travail. Sans définir des délais précis pour faire cette évaluation ; on peut considérer que le moment opportun se situe peut être à l'issue des six mois suivant la période de formation ; le fait de scinder la formation en deux temps peut être un moyen formel pour faciliter cette évaluation.

3^{eme} niveau : évaluation globale ; ou est censé se mesurer le véritable « retour sur investissement » de la formation. C'est à ce niveau, en effet, sera envisagée l'incidence sur « l'économie du système » de la formation (utilité et efficacité de la formation. Les gestionnaires de la formation son comptable des budgets engagés au titre de la formation professionnel dans l'entreprise ; il leur faut non seulement fournir aux dirigeants des gages sur la bonne utilisation des budgets-formation ; mais également indiquer à un moment donné les « dividendes-formation ».¹

¹CITAU Jean pierre, op cit, p109.

8. Les outils de l'évaluation :

Parmi les outils d'évaluation on peut distinguer deux types d'outils :

8.1. Outils quantitatifs :

- Un test de connaissances (type QCM : questionnaire à choix multiples) ;
- Un examen, un exercice ;
- Un questionnaire fermé ;
- Une observation guidée sur le terrain ;
- Une étude d'indicateurs spécifiques (nombre d'erreurs dans une opération) ;

8.2. Outils qualitatifs :

- Un entretien avec le formé ;
- Une observation directe dans l'action ;
- Un questionnaire ouvert ;
- Un compte rendu individuel ou de groupe, un mémoire ;
- Une séance de bilan, de synthèse de fin de stage,
- Une monographie ;
- Une mise en situation ;
- Un regroupement après stage ;¹

9. Les Intérêts et les raisons de l'évaluation de la formation :

Nul ne peut douter de l'importance du rôle de l'évaluation dans le développement de l'efficacité des actions de formation.

9.1. Intérêts économiques :

Dans une perspective où la formation est considérée comme un investissement, l'évaluation permet d'observer des résultats. C'est une exigence de bonne gestion. De même, et à l'instar de toute politique, la formation est soumise à la

¹ GUITTET André, op.cit. , p 136.

pression de l'efficacité où l'évaluation permet d'apprécier les retombées de cet investissement.

Dès lors, l'évaluation de la formation permet une meilleure utilisation des moyens engagés dans l'action entreprise en temps et en argent.

9.2. Intérêts politiques :

L'évaluation est un moyen d'aide à la décision dans la mesure où elle favorise la réflexion et nourrit le débat et permet de clarifier et repérer les problèmes.

De plus, l'évaluation de la formation constitue un facteur de changement en favorisant l'installation d'une culture de résultat au fur et à mesure du temps, elle consolide la démarche par objectif plutôt que le seul contrôle de moyens.

Considérée comme un outil de dialogue, l'évaluation favorise l'apprentissage. C'est un instrument de communication entre les acteurs concernés par la formation (participants, formateur, commanditaires, responsables de formation et hiérarchie).

En permettant le compte rendu et le feed back, elle est un moyen qui renforce le dialogue social.

9.3. Intérêts stratégiques :

En apportant une preuve tangible de résultats, l'évaluation légitime la fonction et l'action des services 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 les impliquant dans la détermination des objectifs à atteindre, dans l'observation des résultats réalisés ou non et dans l'analyse de pertinence des moyens mobilisés.

9.4. Intérêts pédagogiques :

Vu sous l'angle d'un acte d'apprentissage, l'évaluation est un moyen qui renforce les acquisitions et leur pronostic de transfert.¹

¹ Document interne non publié p 59

9.5. Intérêts de « qualité » :

Ayant fait l'objet d'une exigence, la qualité est une notion qui dévaste pratiquement tous les domaines. A ce titre, l'évaluation contribue à améliorer d'une manière importante la conception et la mise en œuvre d'une action de formation et ceci à travers :

- l'obtention d'une meilleure précision des objectifs de l'action mise en application.
- l'accroissement du réalisme des ambitions initialement affichées en les rendant quelque fois modestes et alors plus opérationnelles et utiles.
- une meilleure gestion du temps et des moyens de formation en faisant en sorte qu'ils soient pertinents par rapport aux objectifs.

A côté des travaux de **Jouvenel** et **Masingue** d'autres auteurs se sont posés la question pourquoi évaluer afin de dégager les raisons qui justifient l'évaluation.

Parmi ceux, **Phillips** qui énonce dix raisons pour évaluer :

- 1) déterminer l'atteinte des objectifs de formation
- 2) identifier les forces et faiblesses du processus de développement des ressources humaines¹
- 3) comparer les coûts et bénéfices d'un programme
- 4) décider qui devrait participer dans les prochains programmes
- 5) tester la clarté et la validité de certains tests, études de cas ou exercices
- 6) identifier quels participants ont le mieux réussi le programme
- 7) rappeler aux participants certains contenus du programme jugés importants
- 8) recueillir des données en vue de la mise en marche de futurs programmes
- 9) déterminer si le programme offrait une solution adéquate au besoin identifié

¹ EMTIR Fatma Zohra, *l'évaluation de la formation professionnelle en entreprise algérienne*, mémoire de magistère en management, université d'Oran, encadre par M TAHAR LARADJ, 2013/2014. P. 24.

10) constituer une base de données en appui à la prise de décision par les gestionnaires.

Selon A. Dunberry :

L'évaluation de la formation dans l'entreprise vise principalement quatre buts :

- Démontrer la pertinence et la valeur de la formation.
- Améliorer la qualité des programmes et de l'organisation de la formation.
- Vérifier la conformité des programmes aux diverses attentes, normes, ou standards.
- Développer ou tester des connaissances nouvelles.¹

10. Le modèle d'évaluation selon DONALD Kirkpatrick :

L'évaluation de l'efficacité de la formation professionnelle est un problème fréquent dans les entreprises. La recherche en gestion des ressources humaines s'est depuis longtemps penchée sur cette question et, malgré les avancées significatives sur le sujet (et en particulier le modèle de Donald Kirkpatrick décrit plus loin), les pratiques d'évaluation en entreprise sont encore rarement développées. Depuis quelques années on voit apparaître des approches de traitements statistiques appelées "analytique d'apprentissage" ou "Learning Analytics". Ces approches ont pour objectif d'isoler les impacts de la formation dans un environnement défini pour permettre ensuite d'améliorer les pratiques de formation.

Un modèle d'évaluation de la formation souvent utilisé est le modèle à 4 niveaux de Donald Kirkpatrick. Un consultant américain, Jack Phillips, a proposé d'enrichir le modèle en ajoutant un cinquième niveau d'évaluation.

En voici le détail.

¹ A. Dunberry & C. Pechard, L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspective, ED CIRDEP, Février 2007, p. 4.

Niveau1 : évaluation des réactions :

C'est une C'est une évaluation du degré de satisfaction des participants vis à vis du programme de formation et de leur perception. Ont-ils aimé ? Une évaluation positive ne préfigure pas un apprentissage réussi.

C'est donc l'évaluation la plus courante faite en France car la plus facile à mettre en pratique. Après chaque formation il est demandé aux participants de répondre à un questionnaire d'évaluation.

Lorsque le participant répond au questionnaire à la fin de la cession de formation, le jour même, l'évaluation est dite à chaud, si cela est fait trois mois après ou plus, l'évaluation est dite à froid.

Il est fréquent que des formateurs fassent des évaluations informelles en cours de formation pour voir s'ils sont "dans les clous".

Niveau2 : évaluation des apprentissages :

L'évaluation vas au-delà de la simple satisfaction de l'apprenant car on essaye de mesurer un apprentissage (compétences, connaissances ou comportemental). Le moyen le plus direct est de tester l'acquisition de la nouvelle compétence soit sous forme d'un examen dans un système scolaire classique soit sous forme d'un assesment. Idéalement l'évaluation doit se faire avant et après la formation.¹

Il s'agit ici de l'évaluation pédagogique. Habituellement, l'évaluation est dite « normative » lorsque son résultat est comparé aux résultats obtenus par un groupe. Elle est dite « critère » lorsque son résultat est comparé à un critère.

En fonction du moment de l'évaluation (ou de son objectif), la typologie suivante peut être proposée :

¹ <http://www.skillway.org/spip.php?article32>, consulter le 03/05/2015 a 10 :38.

Évaluation-pronostic : Elle a pour fonction d'établir, à partir d'épreuves standardisées, une estimation des chances de réussite d'une personne dans une performance ultérieure.

Évaluation-diagnostic : Évaluation qui, effectuée avant une action de formation ou une séquence d'apprentissage, a pour but de produire des informations permettant d'ajuster la formation au profil du formé.

Evaluation formative : Elle permet à l'apprenant, au cours ou au terme d'une phase d'apprentissage, de repérer ses progrès, d'identifier ses points forts, mais aussi de comprendre ses propres difficultés et d'y remédier en connaissance de cause. Le formateur doit aider à cette compréhension et, au besoin, proposer les remédiations nécessaires.

Evaluation sommative : Évaluation ayant pour but de sanctionner (positivement ou négativement) une activité d'apprentissage afin de comptabiliser ce résultat en vue d'un classement, d'une sélection, d'une certification ou d'une validation.¹

Niveau3 : évaluation de transfert :

Ce niveau est l'évaluation des changements d'ordre comportemental de l'apprenant suite à la formation, autrement dit la mise en œuvre des compétences nouvellement acquises. C'est essayer de répondre à la question suivante : « Est ce que les nouveaux savoirs, compétences ou comportements acquis lors de la formation sont utilisés chaque jour dans l'environnement de travail de l'apprenant ?

L'évaluation se fait en condition de travail tout en gardant à l'esprit que ces changements peuvent être le fait de la formation mais aussi de l'apprentissage suite à un transfert en situation de travail.

¹ KENAN Lilya, L'impact des actions de formations et leur retour sur investissement, Mémoire en vue d'obtenir un diplôme de responsable de formation et de développement des compétences, école de formation centre d'étude supérieur industrielle.2013/2014.P.P. 30-31.

Autant cette évaluation est difficile, autant il est du domaine de l'impossible de prévoir quand ces changements interviendront et donc qu'est ce qui doit être évalué, quand et à quelle fréquence ?

Niveau 4 : Evaluation des résultats

Placé à la tête de la pyramide, l'évaluation porte sur des éléments factuels et chiffrables générés par la formation. Les indicateurs peuvent être de toutes sortes : augmentation de la production ou de la qualité, réduction de coût, diminution de la fréquence d'accidents, augmentation du chiffre d'affaires ou des profits etc...

Il est d'une certaine façon aisé de calculer des résultats financiers mais difficile de les lier à une action de formation quelconque.¹

Niveau 5 : le retour sur investissement :

Les bénéfices et/ou économies réalisés sont-ils supérieurs au coût total de la formation (coûts directs et indirects) ? La formation a-t-elle généré un retour sur investissement ?²

11. Le retour sur investissement des actions de formation :

L'évaluation des actions de formation est plus que jamais une nécessité évidente, plus aucune organisation (administration, Entreprise, association) ne peut se contenter de « former pour former » former coûte cher, et prend du temps, plus encore que pour un investissement matériel, il importe donc de connaître ou de situer le retour sur investissement des actions de formation, en matière d'argent (de bénéfices), et sur tous le rendement intellectuelle de ses actions, or, les effets sur l'évolution des compétences des stagiaire, l'acquisition

¹ <http://www.skillway.org/spip.php?article32>, consulter le 03/05/2015 a 10 :38 .

² <http://dictionnaire.sensagent.com/%C3%89valuation%20de%20la%20formation%20en%20entreprise/fr-fr/> consulter le 10 /05/2015 a 10 :07.

de nouvelles connaissances ou le renforcement des compétences, et la mise en pratique de ses dernières.

Définition du retour sur investissement :

Le retour sur investissement correspond au cinquième niveau du modèle d'évaluation développé par **JACK PHILIPS**.

Exprimé en pourcentage, le retour sur investissement permet de comparer des investissements en prenant en compte l'argent investi et l'argent gagné (ou perdu). Il permet d'orienter ses choix en matière d'investissements pour choisir le plus rentable. Même si le paramètre temps n'intervient pas directement dans la formule, les sommes gagnées ou perdues sont considérées sur une période annuelle. On parle de rendement annuel.

En résumé, ce niveau d'évaluation consiste à se demander **si la formation a été rentable**, donc si les bénéfices de la formation (gains et/ou économies réalisé(e)s à la suite de la formation) sont supérieurs au coût total de la formation (coûts directs et indirects).¹

L'investissement intellectuel

« Investissement intellectuel », expression qui n'apparaît pratiquement pas dans la littérature, alors que les notions auxquelles nous faisons référence, ici, sont plutôt abordées sous le vocable investissement « immatériel » ou « non matériel », ou, parfois, « incorporel ». La raison est simple : si l'on admet que désormais la ressource principale de l'entreprise devient la connaissance, capitalisée sous la forme d'un potentiel technologique ou social, que les structures de décision de l'entreprise tendent à organiser la mobilisation des compétences en associant l'intelligence à l'exercice du pouvoir, il nous semble nécessaire de disposer d'un cadre de pensée plus large que ce que recouvrent, traditionnellement, les concepts d'investissement incorporel et d'investissement immatériel

¹<http://blog.formaeva.com/2010/03/mesurer-le-retour-sur-investissement-de-la-formation-mission-impossible-.html> 15:00 le 13/05/2015.

Parler d'investissement intellectuel, c'est s'intéresser aussi aux stratégies visant à introduire et à valoriser la connaissance et la créativité humaines dans les processus que préparent, permettent, accompagnent ou font évoluer la production comme la commercialisation.¹

¹ Caspar Pierre. L'investissement intellectuel. In : Revue d'économie industrielle. Op cit P.P. 110, 111.

Chapitre VI

La présentation de l'organisme
d'accueil

Présentation de l'organisme d'accueil

Dans les grandes organisations, la mission de la formation est de fournir un bénéfice direct pour l'entreprise lié à l'amélioration de la compétitivité et l'employabilité, ainsi la valorisation du potentiel humain.

CEVITAL est l'une des rares entreprises algérienne qui ont opté pour la formation comme outil de développement des ressources humaines.

CEVITAL dispose aujourd'hui d'une politique et stratégie consistante en matière de formation, car elle évolue dans un environnement national et international motivant et complexe, elle fait référence toujours à la formation qui s'impose à elle comme exigence pour faire face aux mutations de son environnement.

Notre recherche se réalise au niveau **CEVITAL** de Bejaia a pour objectif de savoir l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de cette dernière.

1-Historique :

CEVITAL est une société par action au capital privé de 68,760 milliard de DA. Elle a été créée en mai 1998. Elle est implantée à l'extrême-Est du port de Bejaia.¹

Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées en cours de réalisation. Son objectif principale est de porter le pays de la phase d'importateur d'huile et de sucre à celui d'exportateur, un objectif atteint grâce au sérieux de cette entreprise et les moyens moderne qu'elle utilise dans le processus de production, autre objectif est de s'imposer sur le marché et faire face à la concurrence au niveau national et international, pour cela, **CEVITAL** a diversifié ses produits

¹ Documents interne d'entreprise p 08.

pour atteindre différents segments du marché et ciblé le maximum de clients, afin d'être le leader dans son secteur.

Son expansion et son développement durant les 05 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

CEVITAL Food est passé de 500 salariés en 1999 à 3996 salariés en 2008

L'entreprise prévoit la réalisation d'autres projets notamment les fonctions qui touchent des secteurs tels que le bâtiment préfabriqué, l'agroalimentaire, la grande distribution, la production agricole, la pétrochimie, la sidérurgie, les énergies renouvelables et l'industrie du verre.

❖ **La situation géographique de CEVITAL :**

A l'arrière port de Bejaia : ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

Le complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

- Huiles végétales.
- Margarinerie et graisses végétales.
- Sucre blanc.
- Sucre liquide.
- Silos portuaires.
- Boissons.¹

¹ Document interne de l'entreprise, p, 11.

3- la structure organisationnelle de CEVITAL :

Cette section sera le lieu de la présentation de la structure organisationnelle de **CEVITAL**.

3.1-Présentation de l'organigramme :

Face à l'extension de l'entreprise, et à la bonne santé financière, celle-ci a procédé à une multitude de changements concernant les différentes fonctions de l'entreprise. **CEVITAL** a dégagé un nouvel organigramme, de l'année 2010, et se compose de 19 directions :

❖ **La direction Générale :** est composée d'une Assistante et de 18 directions.

3.1.1-La direction des ressources humaines :

Elle a pour une mission de suivre l'effectif sur différents plans (rémunération, formation, gestion des carrières, santé, ...), elle se compose de trois départements et chaque département est composé de plusieurs services qui sont comme suite :

- **Département administrative :** composé de :
 - Service personnel ;
 - Service paie ;
 - Service rémunération ;
 - Service social.¹

¹ WWW.CEVITAL.COM. Consulter le 07/06/2015 à 12 :59.

- **Département développement :**

- Service formation ;
- Service recrutement ;
- Service GPEC.

- **Département reflex et moyen généraux :**

Sa mission est d'assurer l'approvisionnement des cantines au niveau de l'entreprise, et de faire des prestations de services hôtellerie pour les fournisseurs de l'entreprise il se compose de trois services :

- Parc léger (transport) ;
- Moyens communs ;
- Cantine.

3.1.2- La direction comptabilité et finance :

Sa mission est de comptabiliser le budget financier pour chaque fonction de l'entreprise et de comptabiliser les opérations effectuées par celles-ci, puis de dégager des documents de comptable. Cette direction se compose de six services :

- Service comptabilité clients ;
- Service comptabilité fournisseurs ;
- Service comptabilité matière ;
- Service comptabilité immobilière et projets ;
- Service trésor/fiscalité ;
- Service GL/clôture mensuelle.¹

¹ Documents interne de l'entreprise, p 20.

3.1.3- La direction commerciale :

Sa mission principale est de décrocher des contrats de vente en collaboration avec la direction marketing, au niveau national et international.

3.1.4- La direction Marketing :

La fonction marketing a pour objectif d'assurer la communication au sein de l'entreprise, ses missions sont les suivantes :

- Assurer la politique générale d'exportation /prix ;
- Rapporter les différentes commandes et des suggestions des clients ;
- Prise de contact entre les clients étrangers et la direction commercial de **CEVITAL** ;
- Négociation et clôture des contrats de vente internationale.

3.1.5- La direction logistique :

Sa mission consiste à approvisionner l'entreprise en matière et assurée le stockage des matières premières et leurs expéditions. Elle se compose de quatre services :

- Service transport ;
- Service transit ;
- Service magasinage ;
- Service expédition.¹

3.1.6- La direction hygiène et sécurité :

Cette direction s'occupe du contrôle de la qualité des produits, dès l'entrée de la matière dans le procédé de fabrication jusqu'aux produit final, elle assure

¹WWW.CEVITAL.COM. Consulter le 07/06/2015 a 12 :59.

aussi la sécurité de l'entreprise et plusieurs agents de sécurité veille à la réalisation de cette tâche. Elle se compose de quatre services :

- Service intervention ;
- Service prévention ;
- Service surveillance ;
- Service entretien.

3.1.7- La direction Informatique :

Sa mission consiste à contrôler les machines de production par le biais de l'informatique, d'assurer la diffusion de l'information en installant un système d'information et d'informatique, c'est une direction très importante dans le fonctionnement du système de production.

3.1.8- La direction de la raffinerie d'huile :

Sa tâche consiste à réaliser toutes les opérations de production d'huile, elle comporte trois services :

- Service production ;
- Service maintenance ;
- Service méthodes.¹

3.1.9- La direction de la raffinerie de sucre :

Sa mission consiste à la fabrication de sucre, elle comporte cinq services :

- Service production ;
- Service maintenance
- Service méthode ;
- Service utilités ;
- Service conditionnement.²

¹ WWW.CEVITAL.COM. Consulter le 07/06/2015 à 12 :59.

² Document interne de l'entreprise non publié, P. 20 ;

3.1.10- La direction corps gras :

Son but est la réalisation des produits finis, elle se compose de trois services :

- Service production ;
- Service maintenance ;
- Service méthode.

3.1.11 - La direction silos :

Sa mission est la réception des silos et les stockés, elle se compose de quatre service :

- Service réception zone ;
- Service réception zone 2 ;
- Service expéditions ;
- Service maintenance.

3.1.12-La Direction énergie électrique :

Sa mission est l'installation des équipements de mécanique et électriques, intervenir sur les pannes de ces équipement, elle se compose de trois services :

- Service production ;
- Service maintenance ;
- Service méthode.¹

3.1.13- La direction projet :

C'est l'organe qui s'occupe de la réalisation de projets, elle dépend directement de la direction générale et à pour missions :

- Réalisation de tous les travaux de génie civile ;
- Choix des fournisseurs ;

¹ WWW.CEVITAL.COM. Consulter le 07/06/2015 à 12 :59.

- Réalisation des nouveaux projets et des projets d'extensions.

3.1.14- La direction Industrielle :

Chargé de l'évolution industrielle de sites de production et définit, avec la direction générale les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipement, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en performance la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipé les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...) Est responsable du politique environnement et sécurité.

Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

3.1.15- La Direction Approvisionnement :

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettent de satisfaire aux besoins matière et services dans les meilleures délais, avec la meilleure qualité et au moindre coute afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.¹

3.1.16- La Direction boissons :

Le pole boissons et plastiques comprend trois industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

- Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-Gueghrane (Willaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK ;

¹ WWW.CEVITAL.COM. Consulter le 07/06/2015 a 12 :59

- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins emballage pour les produits de Margarine et les huiles et à terme des palettes, des étiquettes Eté ;
- Unité COJEK, implique dans la zone industrielle d'EL Kseur, Cojek est une SPA filiale de **Cevital** et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en jus, Nectars et Conserve. Le groupe ambitionne d'être leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

3.1.17- La direction QHSE :

- Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux ;
- Veille au respect des exigences réglementaire produits, environnement et sécurité ;
- Garantit la sécurité du personnel et la pérennité des installations ;
- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de **Cevital** et réponse aux exigences clients.¹

3.1.18- La Direction Maintenance et travaux neufs :

- Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés ;
- Planifié et assuré la maintenance pour l'ensemble des installations ;
- Gère et déploie avec le directeur Industriel et les Directeurs de pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie /unité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier) ;
- Rédige les cahiers des charges en interne ;
- Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

¹ WWW.CEVITAL.COM. Consulter le 07/06/2015 à 12 :59

4- la direction des ressources humaines (DRH) en détail :

La direction des ressources humaines se compose d'une direction RH, un département administration et département RH plus un service reflex et moyens généraux.

Sa mission consiste à détecter les problèmes du personnel, de coordonner le fonctionnement des taches dans l'entreprise, et de mettre en œuvre tous les moyens nécessaires afin d'avoir un personnel compétant qui va contribuer à atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.

La structure de la DRH a vue en 2008 plusieurs changements dont on cite la création d'un service formation, et un service GPEC, en mars 2008, l'entreprise a arrêté une structure qu'elle juge d'efficace, et elle se présente comme suit :

4.1-la direction RH :

C'est le sommé stratégique de cette direction, son rôle consiste à veiller sur le bon fonctionnement des différents services de la DRH ainsi que la résolution de tous les problèmes liés au domaine de gestion des ressources humaines, elle est gérée par un directeur des ressources humaines, une assistante de direction et un responsable de système d'information de ressources humaines.¹

❖ Le directeur des ressources humaines :

Son rôle principale est la révision des décisions prise au niveau des différents services de la DRH puis prendre une décision finale.

a- une assistante de direction :

Qui s'occupe de gérer le planning du directeur, elle planifie des rendez-vous, elle prend les rendez-vous, elle s'occupe des réunions de la direction...etc.

b- système d'information et d'informatique :

¹ Document interne de l'entreprise non publié, P.23.

A pour mission de diffuser et de collecter les informations nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et cela en se basent sur l'outil informatique pour gagner du temps.

4.2-département administratif des RH :

Sa tâche principale est la gestion administrative du personnel, il comporte quatre service :

a-service administrative du personnel :

Ce qui concerne la paperasse administrative du personnel de l'entreprise

b-service paie :

Assurer l'établissement des salaires des employés, et les payés chaque fin du mois.

c-service étude et gestion de temps :

Sa mission est l'étude de la gestion des temps de travail sachant que l'entreprise travail 24h /24h, par des équipe de 3*8, puis assurer la présence des employés à leur poste de travail.¹

d-Service social :

Se compose de l'aide médical apporté aux salariés, et de l'application de la gestion sur l'assurance de travail (social), retraite, allocations familiale...

4.3-département développement des RH :

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion Ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe les quels sont :

¹ Document interne de l'entreprise non publié, P.24.

- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de **Cevital** Food ;
- Pilote les activités du social ;
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures ;
- Assure le recrutement ;
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité ;
- Gestion de la performance et des rémunérations ;
- Formation du personnel ;
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires ;
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation ;
- Sa mission est d'assurer de développement du savoir-faire, du personnel de l'entreprise.¹

Le département développement des RH se compose de trois services :

a- Service recrutement :

S'occupe du recrutement des effectifs pour fonctionner l'entreprise, les responsables accord une importance à ce service, car il joue un rôle important dans la détermination de la main-d'œuvre qualifier.

b- Service GPEC :

Ce service vient d'être crée à **Cevital**, dans le but d'assurer l'adéquation emplois ressources et de permettre à l'entreprise en temps voulue du

¹ WWW.CEVITAL.COM. Consulter le 07/06/2015 a 12 :59

personnel ayant la qualification et la motivation nécessaire. Pour cela **CEVITAL** a commencé son projet par l'établissement des fiches de poste le recensement des emplois en construisant les organigrammes de différentes directions.

c- Service de formation :

Le département de formation a pour mission ce qui suit :

- ✓ Promouvoir le développement des ressources humaines ;
- ✓ Participer à l'élaboration de la politique de formation ;
- ✓ Elaboration des démarches d'identification, d'analyser des besoins en formation ;
- ✓ Evaluation des actions de formation ;
- ✓ Assurer le perfectionnement permanent au sein de l'entreprise. ¹

Procédure formation du personnel au sein de l'entreprise Cevital Food :**Objet :**

Cette procédure a pour objet de :

- ✓ Uniformiser la procédure de formation pour l'entreprise **CEVITAL**

Agro-industrie;

- ✓ Rationaliser les moyens humains, matériels et financiers ;
- ✓ Développer les compétences individuelles du personnel de l'entreprise ;
- ✓ S'assurer que les formations réalisées répondent aux besoins de l'entreprise.

Champs d'Application :

Cette procédure s'impose à la filiale **CEVITAL** Agro-industrie, dans ses différents sites, départements et services.

Référence réglementaire :

La gestion de la formation chez **CEVITAL** Agro-industrie se base sur les références réglementaires suivantes :

¹ Document interne d'entreprise p, 30.

1. Loi 90 – 11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail : obligation et droits à la formation
2. Loi 97 – 02 du 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998 : Gestion de la taxe de formation continue et de la formation par apprentissage (0,5% et modalité d'application)
3. Loi 06 – 24 du 26.12.2006 relative à la professionnelle continue et la taxe d'apprentissage de formation continue et de la formation par apprentissage (1%)
4. Circulaire N°12/SEFP/99 du 20 Décembre 1999 détermination des quotités de la formation par apprentissage et les attestations y afférents

Processus de formation au sein de cette entreprise

1. Identification du besoin en formation

Chez CEVITAL Food l'identification des besoins en formation est déterminé selon deux cas soit par la :

✓ Création nouveaux projets et/ou Extension activités :

Les besoins en formation liés au développement stratégique du groupe (Nouveaux projets...), ou aux exigences de l'extension des activités (Lancement nouveaux produits, Services...)

✓ Ecart de compétences (au poste) qui se compose à son tour en deux besoins

✓ Besoin d'adaptation au nouveau contexte réglementaire, en d'autres termes besoins nés des changements réglementaires

✓ Besoins constaté après entretiens annuel d'évaluation et de performance.

Cette étape se déroule vers la fin de l'année, au environ du mois septembre ou octobre, le responsable de formation groupe transmet le tableau de recensement des besoins en formation à toutes les structures avec un délai déterminer.¹

Chaque responsable de structure exprime ses besoins en formation dans le tableau de recensement des besoins de formation, car il est en contact directe avec ses salariés, comme il peut être le chef de département aussi.

¹Document interne de l'entreprise non publié p 50.

Après avoir remplis ce tableau par toutes les structures, le service de formation récupère toutes les listes d'identification des besoins de formation afin de les analyser à savoir : les objectifs, population ciblée, l'utilité de la formation, forme de formation (interne ou externe, inter entreprise ou intra entreprise) et le budget alloué à chaque structure (le coût des formations est calculé par le service formation car il est en contact direct avec les organismes prestataires), pour déterminer le nombre d'action de formation.

Après cette étape, une réunion de travail sera planifiée en collaboration avec chaque un des directeurs de structure et le chef de service formation.

Pour étudier la faisabilité du plan et les besoins en formation, Cette réunion est sous forme de négociation, chaque directeur essaie de défendre les besoins de formation de ses salariés et le chef de service formation à son tour essaie de laisser une marge pour ce qui est la priorité par rapport à la faisabilité des actions, des finalités et le budget.

Une fois qu'ils ont trouvé un terrain d'entente sur l'ensemble des actions de formation en passe à l'élaboration de plan de formation.

2 Elaboration de plan de formation

Dans cette étape, chaque directeur de structure s'organise et dégage un plan de formation prévisionnel (annexe Plan de formation prévisionnel) de son unité, en tenant compte de la réunion préalable. Une fois les plans de formation sont remplis par chaque direction, le service formation reçoit l'ensemble des plans proposés par les différentes unités pour vérifier, rectifier et finaliser le plan de formation définitif, et le transmettre pour validation.

La validation s'effectue lors d'une réunion entre les directeurs de chaque structure et le directeur général ce dernier fait passer le plan définitif afin que chaque directeur valide sa partie et en fin le visa du directeur général.

Ce plan retourne au service de formation pour sa mise en oeuvre.¹

¹ Document interne de l'entreprise non publié p 50.

3 Mise en œuvre du plan de formation :

Après avoir bien déterminé les besoins en matière de formation de chaque structure par les demandes de formation, le service formation procède à la prospection d'organismes en détaillant leur besoin en formation avec l'envoi d'un cahier de charge (annexe Cahier de charges de formation), à chaque organisme, ces derniers vont répondre avec une échéance déterminée à l'avance. Ensuite, le service formation procède à l'évaluation comparative de chaque programme de l'organisme selon (cv, programme, coût...etc.) la qualité de la formation offerte prime sur tout autre critères de sélection, le choix de l'organisme et la validation de programme se fait en collaboration de service formation et le directeur de chaque structure. Pour signer une convention avec cet organisme.

Pour un bon déroulement de période de formation. Les meilleures conditions pour la réussite de cette formation. Seront réunies par le service des moyens généraux. Les collaborateurs du service formation contrôleront le déroulement de la formation du premier jusqu'au dernier jour. Pour savoir est-ce-que ils ont atteint leurs objectifs et l'évolution de formation bien sûr.

4 L'évaluation de la formation au sein de CEVITAL Food:

Après chaque fin de formation le service formation évalue et vérifie si les résultats escomptés sont atteints, à savoir les connaissances, les compétences, le savoir-faire et autre, pour ce faire ils utilisent deux méthodes. Évaluation à chaud, directement après avoir fait la formation, et l'évaluation à froid, après une durée déterminée, pour détecter l'impact de cette formation reçue.¹

¹ WWW.CEVITAL.COM. Consulter le 07/06/2015 à 12 :59

Chapitre v

*Analyse et interprétation des
résultats*

Les caractéristiques de la population d'enquête :**Tableau n°1 : Répartition de l'échantillon selon le genre**

Genre	Effectifs	Pourcentage
Masculin	64	79%
Féminin	17	21%
Total	81	100%

D'après les résultats du tableau ci-dessus on remarque que la majorité de notre population d'étude son de la catégorie masculine avec un pourcentage de 79%, tandis que la catégorie féminine représente un taux de 21%.

La première remarque sur notre effectif est que la catégorie masculine est dominante par rapport à la catégorie féminine.

L'explication que nous pouvant donner, quant à cet écart est la suivante :

La complexité des tâches qui nécessite un effort physique, qui dépasse la nature des femmes et leur capacités a les exécutés en revanche les hommes sont tout à fait capable de remplir ce genre de fonction.

Les préoccupations familiales aussi empêchent les femmes de travailler dans des entreprises industrielles, surtout dans le domaine de production puisque c'est un secteur qui nécessite une présence permanente et sans oublier le travail atypique, et aussi les femmes sont plus confronter a des absences de longues durées (ex : congé de maternité).

Bien que les deux explications précédentes soient acceptables surtout dans certains temps, on peut dire que cette domination trouve ses origines dans la nature et l'entreprise, car elle est une unité de production qui demande des

agents de production. Ces derniers représentent la catégorie masculine par contre les femmes occupent des postes de gestion.

Tableau n° 2 : La répartition de l'échantillon selon l'âge

Âge	Effectif	Pourcentage
[18-29]	17	21%
[30-40]	39	48,1%
[41-51]	25	30,9%
Total	81	100%

D'après ces résultats, on observe que la catégorie d'âge ayant entre 30 et 40 ans ont un effectif plus élevé avec 48,1 %, celle ayant entre 41 et 51 ans ont un nombre de 25 l'équivalant de 30,9%, tandis que ceux qui ont entre 19 et 29 représentent seulement 21% de l'effectif global.

On constate d'après les données présentes dans le tableau ci-dessus que, la catégorie d'âge ayant entre 30 et 40 ans, est la plus dominante dans l'entreprise, et cela montre que, CEVITAL possède une main-d'œuvre jeune ; cela revient aux besoins de l'entreprise qui cherche une main-d'œuvre active et fertile, afin de profiter de ses qualifications et des compétences des diplômés, et surtout avec la disponibilité de ce genre de main-d'œuvre sur le marché de travail chose qui a poussé CEVITAL à être exigeante.

Ainsi que, à cet âge-là, les salariés sont plus aptes à acquérir de nouveaux savoirs et connaissances pour un meilleur rendement sur leur poste de travail.

Sans oublier que, la catégorie des jeunes est plus actif, productif, et a plus la capacité d'apprendre et d'accepter les changements divers qui peuvent surgir durant leur carrier.

Tableau n°3 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Effectifs	Pourcentage
Cadre	32	39,5%
Agent de maîtrise	38	46%
Exécutant	11	13,6%
Total	81	100%

Selon tableau nous remarquons que 46 % de notre population d'étude sont des agents de maîtrise (technicien) et 39,5% sont des cadres ; tandis que 13,6% sont des agents d'exécution.

Contrairement à l'effectif attendu, on remarque que la catégorie des exécutants est très minime, cela revient au fait qu'ils n'ont pas répondu au questionnaire, on a eu des questionnaires vides de leur part, ce qui veut dire qu'ils ne pouvaient pas lire l'ensemble des questions et y répondre et aussi vu les horaires de travail (travail a typique)qui n'ont pas aidé notre encadreur a **CEVITAL** a récupérer les questionnaires distribuer a cette catégorie.

Tableau n°4 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentage
Sans niveau	0	0%
Primaire	0	0%
Secondaire	07	8,64%
Moyenne	04	04,93%
Supérieur	70	86,41%
Total	81	100%

On remarque d'après les résultats présentés par ce tableau que le pourcentage le plus élevé est de 86,41% représenté par le niveau supérieur, suivie par un niveau inférieur qui est de 08,64% représenté par le niveau secondaire, ainsi qu'un taux nul pour les deux catégories primaire et sans niveau.

On constate d'après ces données que l'entreprise **CEVITAL** s'intéresse au niveau d'étude de ses employés, car presque la majorité d'entre eux ont un niveau supérieur, donc une main d'œuvre possédant un savoir, cela revient au fait que **CEVITAL**, recrute des diplômés, vu sa proximité et sont statué dans la société les nouveaux diplômés et même les étudiants rêves de décroché un poste au sein de cette entreprise.

La politique de recrutement de l'entreprise qui exige le diplôme supérieur beaucoup plus à cause de la complexité de tâches moyennes technologiques utilise, ces derniers demandent le recyclage personnel via formation de recyclage.

Tableau n°5 : L'avis des salariés à-propos de la formation professionnelle adopter par CEVITAL

Formation professionnelle	Effectifs	Pourcentage
zéro réponse	08	09,9%
C'est une formation importante et de qualité	21	25,9%
Elle est insuffisante et théorique	18	22,2%
Elle n'est pas intéressante ni objective	18	22,2%
Elle permet l'intégration	02	02,5%
Elle permet l'acquisition de nouvelle compétence	14	17,3%
Total	81	100%

Ce tableau montre clairement les représentations diverses des salariés à propos de la formation au sein de leur entreprise, car 25,9% pensent que c'est une formation importante et de qualité, 22,2% disent que c'est une formation qui est théorique et très insuffisante, et elle n'est ni intéressante ni objective, 17,3% estiment qu'elle permet l'acquisition de nouvelles connaissances, et 2,5% pensent que c'est une formation qui permet l'intégration, ainsi que 9,9% des salariés qui n'ont pas répondu à la question, (sans avis).

On constate alors, que d'un cote il y a un bon nombre de salariés qui pensent du bien de la formation au sein de leur entreprise, car ils la qualifient de « formation de qualité », ce qui montre l'importance de la formation pour ces derniers puisqu'ils croient à ses bien faits, la formation est aussi qualifier de «.....c'est le levier le plus important dans la gestion de la personelle et de l'amélioration des conditions de travail ainsi que l'augmentation de la production, car c'est grâce à la formation qu'on a pu réduire les risques des

accidents de travail (concernant les conducteurs de chariots élévateurs), et aussi réparer l'ensemble des pannes qui surgissent dans la production (réparation de la turbine), et sa sans faire appel à des fournisseurs étranges »¹.

D'un autre côté, il y a les salariés qui pensent que la formation à **CEVITAL** est théorique et insuffisante et qu'elle manque d'objectivité, cette catégorie d'employés ne croit pas au bien faits de la formation parce qu'ils pensent qu'il y a une certaine discrimination quant aux offres de formations, certain salariés disent que « c'est une formation qui est basée sur la « marina », certes elle est bénéfique et c'est un acquis pour les salariés et l'entreprise, mais pas pour tout le monde ».

On déduit donc que depuis la création du service formation en 2008 à **CEVITAL**, cette dernière gagne de l'importance et elle arrive de plus en plus à s'imposer en tant que pratique primordiale au sein de l'entreprise.

¹ Extrait d'entretien avec la charger de formation Mm KENANE Liliya.

Analyse de la première hypothèse :

La formation professionnelle constitue un moyen déterminant pour l'entreprise, on s'intéresse donc au rôle de cette dernière dans le développement de l'organisation.

Tableau n°6 : la nécessité de la formation selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	La nécessité de la formation						Total	
	Oui		Non		Sans réponse			
Cadre	30	93,8%	02	6,2%	00	0%	32	100%
Maitrise	36	94,7%	01	2,6%	01	2,6%	38	100%
Exécutants	10	90,9%	01	9,1%	00	0%	11	100%
Total	76	93,8%	04	4,9%	01	1,2%	81	100%

Ce tableau dévoile que 93,8% de notre effectif disent que la formation est nécessaire pour le développement de l'entreprise, par contre 4,9% disent que la formation n'est pas nécessaire pour le développement de l'entreprise.

Nos 81 enquêtés se décomposent en trois catégories, celle des cadres avec un effectif de 32, celle des agents de maîtrise avec 38 personnes et en fin celle des exécutants avec 11 personnes, parmi les cadres 93,8% pensent que la formation est nécessaire pour le développement de l'entreprise et 6,2% pensent qu'elle ne les pas.

Parmi les agents de maîtrise, 94,7% estiment que la formation est nécessaire pour développer l'entreprise et seulement 2,6% disent que la formation n'est pas nécessaire ; et parmi les exécutants 90,9% pensent que la formation est nécessaire pour le développement de l'entreprise et 4,9% disent le contraire.

D'après ces données on peut déduire que la majorité des salariés croient aux biens faits de la formation, cela s'explique par la participation aux stages de formation d'une manière fréquente et la place qu'occupe la formation au sein de l'entreprise.

La formation est une nécessité absolue dans les entreprises, elle permet d'accompagner le changement (organisationnelle, 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 professionnelle continue est nécessaire pour l'entreprise, afin de lui permettre de rester performante, et de faire face aux différentes fluctuations du marché.

Un des cadres de l'entreprise dit que «la formation est la clé de réussite pour toutes les entreprises, le développement du potentiel et des compétences des salariés auras des conséquences sur l'entreprise, mais, on constate de la formation au sein de notre organisation que, malheureusement, il y a des formations qui ne sont pas prise au sérieux... ».

En effet dans un environnement hautement concurrentiel, la performance d'une entreprise dépend largement de sa capacité à développer son capital immatériel, c'est-à-dire ses compétences et expertises.

L'entreprise doit être à même de se différencier de ses concurrents. Elle peut y parvenir en se montrant plus compétitive, plus innovante et réactive face à un marché capricieux et versatile.

Pour cela, comme l'a démontré Alvin Toffler dans son ouvrage « les nouveaux pouvoirs » il faut savoir mobiliser les compétences. Après la force physique et l'argent, le nouveau pouvoir dominant c'est aujourd'hui le savoir.

Silicon Valley incarne cette réalité. Simultanément, l'entreprise doit devenir un lieu de production et de formation. En analysant cette fin de siècle, Peter Drucker n'hésite pas à dire que « le savoir est désormais le facteur de production décisif ».²

Tableau n°7 : la relation entre le genre et le changement de la maîtrise des tâches après formation

Genre \ Maitrise	Oui		Non		Sans réponse		Total	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Masculin	53	82,8%	10	15,6%	01	1,6%	64	100%
Féminin	14	82,4%	02	11,8%	01	5,9%	17	100%
Total	67	82,7%	12	14,8%	02	2,5%	81	100%

De ses données on constate ce qui suit : 82,7% des enquêtés disent avoir constaté des changements après la formation dans la maîtrise de leurs tâches, tandis que, 14,8% disent que la formation ne leur a pas permis de mieux maîtriser leurs tâches.

Les 81 enquêtés qui sont réparties en deux catégories de genre : la catégorie masculine a un effectif de 64 personnes soit de 79% , et celle des femmes avec un effectif de 17 personnes l'équivalant de 21% de l'effectif global de notre échantillon.

Dans la catégorie masculine, on a 82,8% qui estiment qu'ils ont constaté un changement après formation en matière de maîtrise des tâches, et 15,6% d'entre

² Rendre plus efficace la formation au quotidien version PDF.

eux disent ne pas avoir constaté de changement après formation dans l'accomplissement de leurs tâches.

Et on ce qui concerne la catégorie féminine on remarque que, 82,4% jugent qu'elles ont pu constater un changement dans la maîtrise de leurs tâches après formation, et 11,8% d'entre elles n'ont pas constaté de changements dans l'exécution de leurs tâches.

D'après les données présenter dans ce tableau, et afin de savoir si la formation a **CEVITAL** permet aux salariés de mieux maîtrisée leurs tâches, on constate que l'ensemble des enquêtés, soient hommes ou femmes, et ce avec des pourcentages élevés et proches, ont pu constater des changements dans la maîtrise de leurs tâches quotidienne, cela s'explique par la qualité de la formation offerte par l'entreprise.

Ainsi que l'entreprise forme ses salariés et donne de l'importance à cette procédure.

Tableau n°8 : Nécessite de la formation et l'amélioration de la maitrise des taches

maitrise nécessité	Oui		Non		Sans réponse		Total	
	Oui	63	82,9%	11	14,5%	02	2,6%	76
Non	03	75%	01	25%	00	0%	04	100%
Sans réponse	01	100%	00	0%	00	0%	01	100%
Total	67	82,7%	12	14,8%	02	2,5%	81	100%

Le tableau ci-dessus montre clairement que, 67 soit 82,7% des salariés ont constaté une amélioration en matière de maitrise des taches, et 14,8% n'ont pas constaté de changement.

Parmi ceux qui ont constaté un changement, on a 82,9% qui pensent que la formation est nécessaire pour le développement de l'entreprise, et 75% qui ne pensent pas qu'elle est nécessaire.

Et parmi ceux qui n'ont pas constaté de changement dans la maitrise des tâches on a 14,5% qui disent qu'elle est nécessaire pour le développement de l'entreprise, et 25%, disent qu'elle ne les pas.

On constate que les agents qui ont réussi à tirer des bénéfices des stages de formation sont ceux qui estiment mieux les bienfaits de la formation et sont ceux qui croient à la nécessité de cette dernière pour le développement de l'entreprise.

Tableau n°9 : la relation entre les avis des enquêtés de la formation dans leur entreprise et le changement dans la maîtrise des tâches

Les avis des salariés	Le changement dans la Maîtrise des tâches après formation						Total	
	Oui		Non		Sans réponse			
Sans réponse	08	100%	00	0%	00	0%	08	100%
C'est une formation importante et de qualité	18	85,7%	1	4,8%	02	9,5%	21	100%
Elle est théorique et insuffisante	12	66,7%	06	33,3%	00	0%	18	100%
Elle n'est pas intéressante et pas objective	16	88,9%	2	11,1%	00	0%	18	100%
Elle permet l'intégration	02	100%	00	0%	00	0%	02	100%
Elle permet l'Acquisition de nouvelles connaissances	11	78,6%	03	21,4%	00	0%	14	100%
Total	67	82,7%	12	14,8%	2	2,5%	81	100%

D'après l'analyse de ce tableau, nous remarquons que : 82,7% de nos enquêtés trouvent que la formation leur a permis un changement en matière de maîtrise de leurs tâches, et 14,8% n'ont pas remarqué qu'il a eu un changement dans la maîtrise de leurs tâches,

Parmi les 82,7% on trouve que : 02 des enquêtés et ce avec un pourcentage de 100% disent que la formation permet l'intégration, et 88,9% disent que la formation n'est pas intéressante et elle n'est pas objective, 85,7% pensent que c'est une formation de qualité, 78,6% disent qu'elle permet l'acquisition de nouvelles connaissances, ainsi que 66,7% pensent qu'elle est théorique et insuffisante.

Parmi les 14,8%, il y a 33,3% des salariés qui pensent que la formation est théorique et insuffisante, 21,4% des enquêtés disent qu'elle permet l'acquisition de nouvelles connaissances, et 11,1% pensent qu'elle n'est pas intéressante et pas objective, 4,8% la qualifient de formation de qualité' et on a un taux nul pour ceux qui croient qu'elle permet l'intégration.

On déduit d'après les données présentées pas ce tableau que, les salariés ayant constatés un changement en matière de maîtrise de leur tâche après avoir reçu une formation sont ceux qui ont une vision positive de la politique de formation adopter par leur entreprise, car ils estiment que la formation adopter par **CEVITAL** est de qualité, c'est-à-dire, une bonne prise en charge des stagiaires ainsi qu'une bonne considération.

Tandis que les salariés qui n'ont pas constaté de changement dans la maîtrise de leur tâche ont une vision plus négative, car ils disent que les formations offertes sont théoriques.

Dans un entretien avec un salarié agent de maîtrise il dit que « les formations auxquelles on assiste sont théorique, le côté pratique est négligé et la totalité de notre travail conserne la maintenance et qui dit maintenance dit machine, on a plus besoin de formations qui contient des exercices pratiques ».

Certains salariés disent que la formation au sein de leur entreprise manque malheureusement d'objectivité et parfois le contenu de la formation est hors sujet, un agent de maîtrise 30 ans ayant un niveau supérieur avance que « je pense que la formation est une perte de temps puisqu'elle n'est pas de tous intéressante, et ne répond pas à mes besoins ».

On constate alors que la formation a **CEVITAL**, malgré qu'elle est instaurée dans la politique de développement de l'entreprise, est que cette dernière fait de son mieux pour former ses salariés et les incite à suivre des stages et leur monter l'importance de la formation, il y a toujours des lacunes très importantes que l'entreprise doit prendre en considération, comme l'implication des responsables, et l'amélioration des offres de formation qui doivent se faire d'une manière objective pour le bien de salarié qui vas sentir de l'estimation et de l'importance, et pour l'entreprise qui vas perfectionner les

savoirs de ses employés qui consiste la force de production, afin de faire face aux exigences du marché et à la concurrence.

Tableau n°10 : l'amélioration du savoir-faire après avoir suivi des formations et l'impact de cette dernière sur la performance actuelle

Savoir-faire Répercussion	Oui		Non		Total	
	Oui	61	93,8%	04	6,2%	65
Non	06	40%	09	60%	15	100%
Sans réponse	01	100%	0	0%	01	100%
Total	68	84%	13	16%	81	100%

D'après ce tableau on voit que 84% des enquêtés, après la formation, ont constaté une certaine amélioration dans leur savoir-faire, et 16 % n'ont pas constaté d'amélioration.

Parmi les 84%, il y a 93,8% qui estiment que la formation a eu des répercussions sur leur performance actuelle et 40% disent qu'il n'y a pas eu de répercussion.

Parmi les 16%, 60% disent que la formation n'a pas eu de répercussion sur leur performance actuelle et seulement 6,2% disent le contraire.

Ce tableau dévoile que les enquêtes ont pu développer leurs savoirs faire grâce aux stages de formation dont ils ont bénéficié, c'est les mêmes enquêtés qui en ressenti des répercussions sur leur performance.

On constat donc que la formation professionnelle continue permet au salarié de développer leurs savoirs faire est de perfectionner leur performance, ainsi d'accroître la performance globale de l'entreprise.

5. Tableau10 : le rôle de la formation d'après les catégories socioprofessionnelle.

Hypothese1

La F perm et Catégorie	Plus de connaissanc es		Maitrise		Intégratio n		promotio n		E		F		G		H		I		Sans réponse		Total	
Cadre	05	15,6%	05	15,6%	02	6,2 %	04	12, 5%	06	18,8 %	0	0%	03	9,4 %	03	9,4 %	04	12,5 %	00	0%	32	100 %
Maitrise	18	47,4%	06	15,8%	01	2,6 %	03	07, 9%	03	7,9 %	02	5,3 %	02	5,3 %	01	2,6 %	01	2,6 %	01	2,6%	38	100 %
Exécution	04	36,4%	01	9,1%	00	0%	00	0%	03	27,3 %	0	0%	01	9,1 %	00	0%	01	9,9 %	01	9,1%	11	100 %
Total	27	33,3%	12	14,8%	03	3,7 %	07	08, 6%	12	14,8 1%	2	2,5 %	06	7,4 %	04	4,9 %	06	7,4 %	02	2,5%	81	100 %

Ce tableau nous montre que 33,3% de notre échantillon, disent que la formation leur permet d'acquérir plus de connaissances, dont 47,4% sont des agents de maîtrises, suivis par 36,4% des agents d'exécution et 15,6% sont des cadres. Tandis que 2,5% disent que la formation permet d'acquérir plus de connaissances et de mieux maîtriser leur tâche, dont 5,3% sont des agents de maîtrise, et on a un taux nul pour les cadres et les exécutants.

Nous synthétisons par ces résultats, que la majorité de nos questionnés estiment que le rôle de la formation est très important dans le développement de l'entreprise, ces derniers ont mis l'accent sur l'importance qu'elle joue dans la réalisation des objectifs visés par l'organisation, et cela on peut l'expliquer d'un côté au contenu de la formation qui répond aux besoins des salariés tels que le savoir (connaissances, la théorie qualification), savoir-faire (savoir pratique et opérationnel que l'employé accumule au fil des années dans le cadre de ses missions) et savoir-être (tout ce qui est lié aux attitudes, conduite et comportement exigé de l'individu dans l'exercice de ses tâches.) et d'un autre côté, à la place qu'elle occupe au sein de l'entreprise ou elle est considérée comme un investissement qui permet aux salariés un épanouissement lors d'effectuation de leurs missions et pour l'entreprise d'assurer sa productivité.

Ajoutant que JEAN Marie Peretti, définit la formation comme étant « un ensemble d'actions, moyens, méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquelles les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures¹ ».

NB :

E= avoir plus de connaissance, mieux maîtriser la tâche, intégrer dans le poste, avoir une promotion.

F= avoir plus de connaissance et mieux maîtriser la tâche.

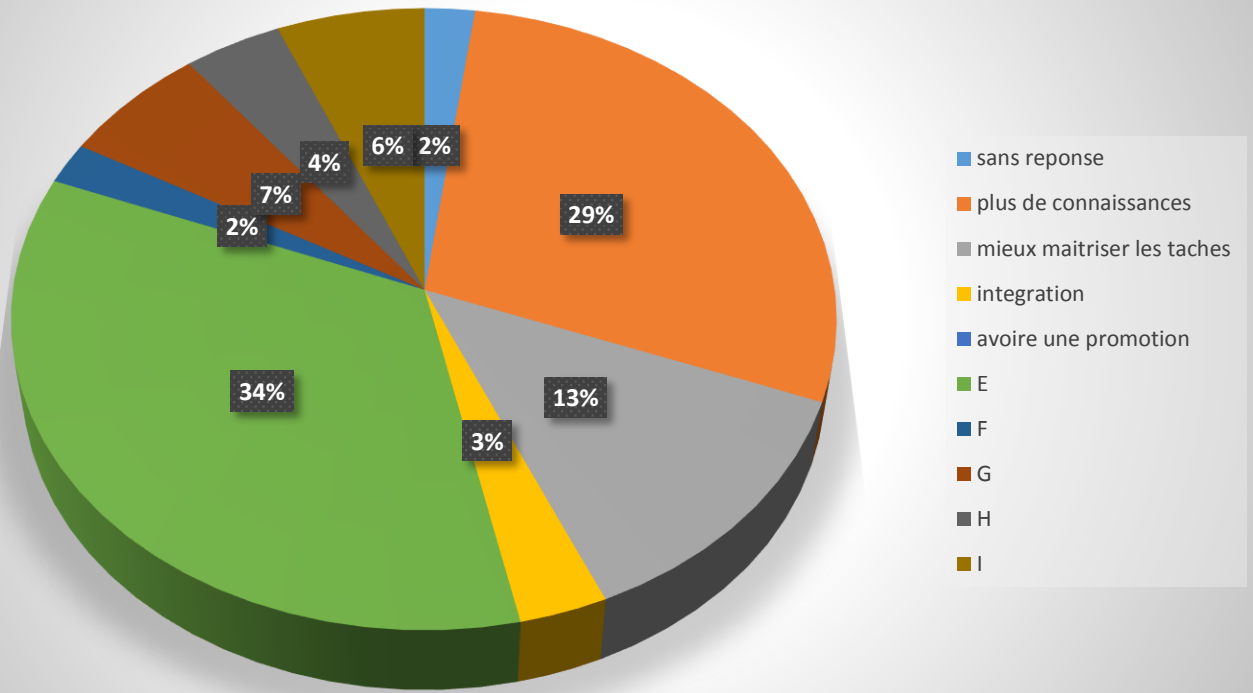
G= avoir plus de connaissance et intégrer dans le poste.

H=avoir plus de connaissance et avoir une promotion.

I= avoir plus de connaissance, mieux maîtriser la tâche et avoir une promotion

¹ JEAN Marie Peretti, gestion des ressources humaines et gestion du personnel, éd Vuibert, Paris, 1994, p99.

le role de la formation



Constatacion des résultats de la première hypothèse :

D'après l'étude de terrain mené auprès de l'entreprise **CEVITAL**, et selon les résultats obtenus, et d'après l'analyse et l'interprétation des données collectes, et vue les résultats de notre étude selon nos enquêtés qui sont au nombre de 81, on constate d'après les tableaux n 6, 7, 8, 11 on a constaté que :

La formation professionnelle adopter par **CEVITAL**, et ce avec taux de 93,8% est une nécessité pour l'entreprise, et d'après le tableau n 7, on a remarqué que 82,7%, des enquêtés on constater un changement dans la maitrise de leur tâche, et ce pour les deux catégories de genre.

Le tableau n 8 comptes à lui, nous montre la relation entre la nécessité de la formation et le changement dans la maitrise des taches, ou 82,7% des enquêtés On constater des changements dans la maitrise de leurs taches après la formation ainsi qu'ils considèrent que cette dernière est primordiale pour le développement de l'entreprise.

Et pour ce qui est du tableau n 11, on déduit que, 33,3% des enquêtés estiment que la formation permet d'Avoir plus de connaissances

Dont 47,4% sont des agents de maitrise, qui pensent que la formation est leur permet d'avoir plus de connaissances.

Vu l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus, il s'avère que notre première hypothèse intitulée « la formation professionnelle au sein de l'entreprise **CEVITAL**, est considéré comme un moyen de développement de l'entreprise » est bien confirmée.

L'analyse de la deuxième hypothèse :

La formation professionnelle ainsi que l'évaluation de ses effets est une nécessité, on va donc vérifier si l'entreprise évalue ses salariés, et si investir dans les actions de formation est vraiment bénéfique pour le développement des compétences des salariés.

Tableau n° 12 : l'acquisition de nouvelles connaissances après formation et leur conséquence sur la performance actuelle des salariés.

Répercussion	L'acquisition de nouvelles connaissances après le stage de formation						Total	
	Oui		Non		Sans réponse			
Oui	57	87,7 %	06	9,2 %	02	3,1 %	65	100 %
Non	10	66,7 %	05	33,6 %	00	0 %	15	100 %
Sans réponse	01	100 %	00	0 %	00	0 %	01	100 %
Total	68	84 %	11	13,6 %	02	2,5 %	81	100 %

D'après ces données on constate que 84 % de nos enquêtés ont acquis de nouvelles connaissances à l'issue de la formation, dont 87,7 % estiment que cette dernière a eu des répercussions sur leur performance actuelle et 66,7 % n'ont pas senti de répercussion sur leur performance actuelle. Alors que 13,6 % des salariés n'ont acquis aucune nouvelle connaissance, dont 33,6 % n'ont pas constaté de répercussion sur leur performance actuelle et 9,2 % seulement l'ont constaté.

Les données de ce tableau témoignent que, les salariés ayant acquis des connaissances nouvelles à l'issue de la formation, sont ceux qui ont ressenti des répercussions sur leur performance actuelle.

On constate donc qu'il y a certaines formations qui ne visent pas à acquérir de nouvelles connaissances ou à en développer les connaissances déjà existantes.

Cela revient au fait qu'il y a certaines formations qui servent à intégrer le salarié dans le poste ou à lui insérer la culture de l'entreprise, mais il y a pas que ça, la cause revient aussi au fait qu'il y a une mauvaise formulation des besoins de

formation sans oublier que certains salariés parlent d'injustice et de subjectivité dans la distribution des stages de formation.

Même si **CEVITAL** investit un capital énorme pour former ses employés on voit qu'il y a toujours des problèmes et des effets indésirables et ça revient toujours à un besoin mal exprimé et interprété.

Tableau n° 13 : l'acquisition de nouvelles connaissances selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	l'acquisition de nouvelles connaissances						Total	
	Oui		Non		Sans réponse			
Cadre	29	90,6 %	03	9,4 %	00	0 %	32	100 %
Maitrise	30	78,9 %	07	18,4 %	01	2,6 %	38	100 %
Exécution	09	81,8 %	01	9,1 %	01	9,1 %	11	100 %
Total	68	84 %	11	13,6 %	02	2,5 %	81	100 %

Ce tableau montre que 84 % des enquêtés disent avoir acquis de nouvelles connaissances, contrairement à 13,6 % disent ne pas avoir acquis de nouvelles connaissances.

Nos 81 enquêtés qui représente trois catégories socioprofessionnelles qui sont : les cadres avec un effectif de 32, les agents de maitrise 38, et en fin les agents d'exécution avec un effectif de 11 personnes.

29 cadres soit 90,6 % disent qu'ils ont acquis de nouvelles connaissances après la formation et 9,4 % disent le contraire, parmi les agents de maitrise, 30 ou bien 78,9 % ont pu acquérir des connaissances grâce à la formation et 18,4 % disent que cette dernière ne leur a pas permis d'obtenir un plus de connaissances.

La catégorie d'exécutants qui sont au nombre de 11, 09 l'équivalent de 81,8 % disent que la formation leur a permis d'acquérir des connaissances, et 9,1 % seulement n'ont pas obtenu de nouvelles connaissances grâce à la formation.

Ce tableau montre clairement que, les cadres sont ceux qui ont acquis plus de connaissances après formation, cela revient au fait que cette catégorie est plus

grader et occupes des postes de responsabilités, aussi que cette catégorie en particulier doit toujours rester au top de sa performance.

Avec les évolutions technologiques et les modes de travailles changeant, les cadres sont les plus confrontes à subir des changements et leur tache sont les plus exposer à des mutations, pour cela il leur faut des formations bien plus que les autres employés a fin d'actualiser leurs connaissances et de développer leurs savoirs.

Tableau n° 14 : la relation entre l'évaluation de la formation et l'atteinte des objectifs.

Objectif évaluation	Oui		Non		Sans réponse		Total	
	Oui	18	56,2 %	13	40,6 %	01	3,1 %	32
Non	25	51 %	23	46,9 %	01	02 %	49	100 %
Total	43	53,1 %	36	44,4 %	02	2,5 %	81	100 %

D'après les donnes de ce tableau on remarque que : 53,1 % de nos enquêtés estiment avoir atteints les objectifs tracés par la formation, dont 56,2 % ont été évalué et 51 % disent le contraire. 44,4 % des salariés n'estiment pas avoir atteints leurs objectifs et on trouve, 46,9 % qui ne sont pas évalués et 40,6 % qui le sont.

On déduit que les salariés ayant été évalué après la formation sont les mieux informes des objectifs de cette dernière.

L'évaluation de la formation est plus que nécessaire, car elle permet de connaitre les résultats de cette dernière ; si la formation a apporté un plus ? Ou si c'est juste de l'argent perdu ?

Les entreprises doivent procéder à des évaluations après la formation, appeler aussi le bilan de fin de stage, c'est la réunion du bilan, elle permet la rencontre entre les différents acteurs de la formation : stagiaires, formateurs, hiérarchiques et commanditaires de l'action.

C'est une phase très importante d'échange et de régulation, où les présents dans la réunion, s'écoutent et se comprennent, de nombreuses questions sont soulevées, les stagiaires peuvent se ménager de questionnaires de grilles d'observations afin de faciliter l'expression du vécu de chacun.

L'évaluation à la fin d'un stage de formation permet à l'entreprise de savoir si les objectifs préalablement tracés par la formation sont atteints.

Étant une multi nationale, **CEVITAL** forme ces salariés dans des conditions favorables, et d'après les observations et les entretiens qu'on a pu réaliser durant la présente enquête, on a constaté que l'entreprise choisie ce qu'il y a de meilleur pour former ses employés, dont le but d'avoir du retour sur investissement n'est pas financier, mais, un investissement intellectuel.

Si la notion « d'investissement intellectuel » apparaît aujourd'hui, ce n'est pas seulement affaire de mode ou de langage. Il s'agit plutôt d'une volonté délibérée consistant à miser sur l'introduction et le développement du savoir dans tous les éléments qui composent un système de production, au sens large du terme. Et à en attendre, en retour, des effets permanents et durables.

Donc un investissement intellectuel pour développer les compétences des salariés, et en avoir du retour sur leur performance et la performance globale de l'entreprise

Tableau n° 15 : les savoirs acquis à travers un stage de formation et la suffisance de cette dernière pour un meilleur rendement de la part des salariés

Compétences	La suffisance de la formation pour un meilleur rendement de la part des salariés						Total	
	Oui		Non		Sans réponse			
Oui	25	64,1 %	19	35,9 %	0	0 %	39	100 %
Non	19	51,4 %	17	45,9 %	01	2,7 %	37	100 %
Sans réponse	04	80 %	01	20 %	00	0 %	05	100 %
Total	48	59,3 %	37	39,5 %	01	1,2 %	81	100 %

Ce tableau montre que ; 59,3 % des enquêtés pensent que les savoirs acquis à travers les stages de formation sont suffisants pour un rendement meilleur de leur part, dont on a 64,1 % qui estiment que les compétences qu'ils ont améliorées sont grâce aux stages de formation, et 51,4 % qui pensent le contraire ; alors que 39,5 % de notre échantillon ne voit pas que les savoirs acquis a traves des stages de formation sont suffisant pour un rendement de leur part, ou on trouve un taux de 45 % qui disent que les compétences qu'ils ont développées ne reviennent pas au stage de formation et 35,9 % des salaries disent le contraire.

Les résultats figurants dans ce tableau montre que la majorité des questionnés sont satisfaits des stages de formation suivis et les savoirs acquis est suffisants pour parvenir à un meilleur rendement et une efficacité dans le travail. Ce qui explique que le contenu de la formation est riche pour combler les lacunes que ces derniers ont eues lors d'exécution de leurs tâches, ce qui veut dire que plus le contenu de la formation proposer est riche, fertile plus les répercussions de cette dernière est efficace dans l'exécution des tâches.

En effet la plus par de nos enquêtés déclare que la formation professionnelle constitue un atout majeur dans le développement de l'entreprise, elle permet aux salariés de garantir leurs places dans les postes du travail comme elle permet de découvrir différentes techniques et méthodes à mettre en œuvre lors de rencontre d'entrave.

Vu les mutations que connaît le marché du travail, l'entreprise **CEVITAL** établie des diverses stratégies et des plans de formation qui résume l'ensemble des objectifs et les moyens de valorisation des compétences et le développement de l'entreprise, ce dernier est établi par la direction des ressources humaines en cohérence avec les besoins des salariés.

En fin la formation des salariés est un meilleur investissement, car elle permet à l'entreprise d'accroître les compétences et la productivité de leurs mains d'œuvre tout en augmentant la qualité de leur produit et service, c'est une activité de valeur ajoutée.

Le tableau 15 : hypothèse 2

L'acquisition de nouvelles connaissances et la capacité des salariés à les mettre en œuvre

Maitrise Nouvelle connaissance	Sans réponse		01		02		03		04		05		06		07		08		09		10		total	
			0	0%	00	0%	00	0%	00	0%	0	0%	0	0%	0	0%	01	50%	0	0%	00	0%	02	100%
Sans réponse	1	50%	0	0%	00	0%	00	0%	00	0%	0	0%	0	0%	0	0%	01	50%	0	0%	00	0%	02	100%
Oui	6	8,8%	1	1,5%	00	0%	06	8,8%	01	1,5%	12	17,6%	10	14,7%	8	11,8%	08	8,8%	10	14,7%	06	8,8%	68	100%
Non	3	27,3%	2	18,2%	02	18,2%	01	9,1%	00	0%	1	9,1%	0	0%	0	0%	02	18,2%	0	0%	00	0%	11	100%
Total	10	12,3%	3	3,7%	02	2,5%	07	8,6%	01	1,2%	13	16%	10	12,3%	8	9,9%	11	13,6%	10	12,3%	06	7,4%	81	100%

On constat que Sur l'échelle de 1 a10, 16% des salariés ont une capacité de 5/10 à mettre les connaissances acquise en pratique, dont 17,6% disent avoir acquis des connaissances, et 9,1% disent ne pas avoir acquis de connaissances, alors que 1,2% ont une capacité de 4/10 à mettre leur connaissances en pratique, dont on trouve 1,5% qui ont acquis des connaissances nouvelles et 0% pour ceux qui n'ont pas acquis de nouvelles connaissances.

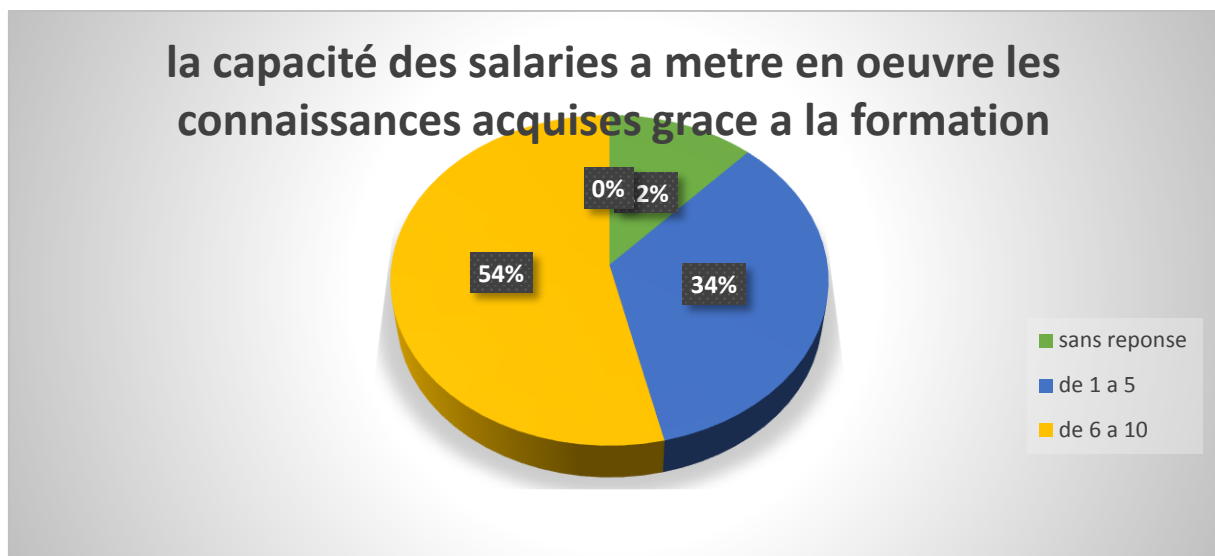
Sur une échelle de un à dix (1/10) nous avons pu déduire que la plus part de nos enquêtés ont la possibilité de mettre en pratique la moitié des connaissances, du savoir et des compétences acquise dans la réalisation des taches prescrite. Ce qui explique la nécessité et le rôle important que joue la formation au sein de l'entreprise **cevital**, à l'aide de cette dernière les salariés ont reconnu que chaque obstacle rencontré au cours du travail a pu être surmontés et résolu.

Donc on constate que la formation est considéré comme un facteur très important pour le développement des compétences des salariés ou les dirigeants sont obligés de prendre en considération cet investissement immatériel qui représente une source de développement personnel et organisationnel, et comme elle peut être destinée à répondre aux besoins et au manque des salariés.

De plus la formation doit donc permettre d'améliorer les performances de l'entreprise (qualité des prestations, productivité, volume d'affaires...) par le développement des compétences individuelles et leur adaptation aux exigences des fonctions exercées. Selon JEAN Mechel Plane « la formation représente le principale facteur de valorisation des ressources humaines, car aucun dirigeant d'entreprise aucun responsable économique et social ne refuse l'idée que la formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont devenues des nécessités de survie pour les entreprises confrontées à une

révolution technologique, scientifique, sociale et a une compétition international¹ ».

En conclu que la stratégie de toute entreprise accorde à la formation une place privilégiée dans le cadre de la politique des ressources humaines en lui consacrant une enveloppe financière importante pour combler l'écart entre les performances attendues et les actions actuelle².



¹ JEAN Michel Plane, la gestion des ressources humaines, ED Economica, paris, 2003, p33.

² <http://www.doc-etudiant.fr/Gestion/Controle-de-gestion/Cours-La-formation-outil-de-developpement-des-competences-77135.html>.

Constatations des résultats de la deuxième hypothèse :

D'après les résultats obtenus dans notre deuxième hypothèse :

On constate que l'ensemble des salariés, et ce avec 84% ont acquis de nouvelles connaissances grâce aux formations dont ils ont bénéficié, 87,7% ont ressenti les répercussions des connaissances acquises sur leur performance actuelle (tableau n12).

Le tableau n13 montre que 53,1% des salariés ont réussi à atteindre les objectifs tracés par la formation et 56,2% d'entre eux sont évalué.

En ce qui est de la capacité des enquêtés à mettre en pratique les savoirs acquis à travers la formation, le tableau n 15 montre que 55,5% des enquêtés estiment que leur capacité à les mettre en pratique varie entre 6 et 10 sur une échelle de 1 à 10.

À cet effet, d'après l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus de la deuxième hypothèse intitulée « l'entreprise **CEVITAL** accorde une importance à l'évaluation des effets de la formation, ainsi que cette dernière est un moyen de développement des compétences des salariés », on peut donc dire que notre hypothèse est confirmée.

D'après l'analyse de ces résultats, nous arrivons à dégager les résultats suivants :

- La formation à **CEVITAL** est considérée comme une dimension stratégique, car l'entreprise possède une politique de formation claire et elle tient en compte de la qualité de formation proposée à ces salariés.
- Depuis la création du service formation en 2008, l'entreprise a réussi à former la majorité de ses salariés.
- L'importance accordée à cette pratique est visible d'après le capital réservé à cette dernière.

- On a aussi constaté que, malgré l'effort de l'organisation, il y a toujours de la négligence en ce qui concerne cette pratique (de la part des salariés et responsables).
- On voit aussi que certains employés n'ont pas encore assimilé l'importance de la formation, et n'arrive pas à déterminer ces objectifs.

Recommandations

Bien que cette entreprise veille à une bonne pratique de la qualité des actions de formations, ça ne l'a pas empêchée à avoir des anomalies le hors de leur déroulement.

Ces suggestions peuvent être présentées comme suit :

- L'Implication davantage du personnel dans le processus de formation (identification des besoins, choix des thèmes...)
- Revoir éventuellement la durée de formation estimée courte par un nombre important de personnels formés.
- S'assurer de l'utilisation efficace du savoir et savoir-faire acquis par le personnel après la formation, car il y a ceux qui jugent que la durée est insuffisante par rapport aux difficultés de la tâche et sa charge.
- Sens de subjectivité des actions des formations, car il y a ceux qui disent qu'elle est répartie d'une manière subjective.
- Ainsi que l'entreprise doit sensibilise son personnel en particulier les responsables afin d'accorder une importance à l'évaluation.

Conclusion :

La ressource humaine est la richesse et le capital le plus important pour toutes entreprises, dont on trouve la formation comme étant un moyen primordial qui permet à l'entreprise d'évoluer, ainsi que de développer les compétences des salariés, cette dernière permet à l'entreprise de rester performante et aussi de faire face aux nouveaux modes de travail et de garder sa position dans le marché.

La formation professionnelle constitue l'un des leviers stratégiques des ressources humaines, facteur d'ajustement, d'adaptation est 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 à leur environnement en développant leur potentiel d'innovation et de créativité.

D'après notre recherche effectuée au sein de l'entreprise **CEVITAL** sous le thème l'impact des actions de formations et leur retour sur investissement, on a opté pour deux hypothèses dont lesquelles on a pu synthétiser et déduire que la formation professionnelle a un impact très important sur l'organisation et sur l'évolution des compétences des employés, nous avons constaté que le programme de formation suivi par l'entreprise, s'inscrit dans une perspective très claire, relever efficacement tous les déficits et les challenges par la formation professionnelle de son personnel.

Lors de l'analyse des résultats, on a remarqué que la catégorie socioprofessionnelle, agent de maîtrise est la plus touchée par la formation, vu le rôle que joue cette dernière dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. De même l'entreprise **CEVITAL** a une main d'œuvre jeune active et fertile afin de pouvoir acquérir de nouveaux savoirs et connaissances pour un meilleur rendement sur leur poste du travail.

En effet, les résultats obtenus démontrent aussi que les actions de formation visent beaucoup plus l'adaptation des salariés aux mutations et aux exigences de leurs tâches, ainsi l'acquisition des nouvelles connaissances dans le domaine.

Par ailleurs, l'entreprise **CEVITAL** considère la formation comme étant un facteur stratégique de développement et pas un simple résultat de besoin ponctuel. Elle investit de façon très conséquente dans la formation de son personnel, d'une part pour développer les compétences, d'autre part pour motiver son personnel et optimiser les ressources.

On conclut donc que les centres de formation professionnelle sont devenus une source pour le marché de travail qui offre une main-d'œuvre qualifiée, et moins chère pour remplir le besoin en demande de cette matière première. Elle est aussi un facteur clé de la réalisation des objectifs de l'entreprise et la satisfaction des salariés.

La liste bibliographique

Liste bibliographique :

1. Annick Cohen, *toute la fonction ressource humaine*, Edition, Dunod, paris, 2006.
2. ANNICK Cohen, *toute la fonction ressources humaines, savoir, savoir faire, savoir être*, ED DUNOD, 2em Edition, Paris 2010
3. ANGERS MAURISE. *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humains*. Ed casbah, Alger, 1997.
4. BARBIER J.-M., LESNE M., *L'analyse des besoins de formation*, Champigny-sur-Marne, Robert Jauze, 1977.
5. Bruno S, *La formation*, tirée de, *l'encyclopédie de la gestion et du management*, ED Dalloz, paris, 1999.
6. B.KEELY, *le capital humain*, ED, Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Paris, 2007.
7. CAPET. M, cause .G et Meunier .J, *Diagnostic, organisation planification D'entreprise*, ED economica, paris, 1983.
8. CITEAU Jean pierre, *gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques*, ED DALLOZ, 3eme Ed, paris, 2000.
- GUITTET André, *développer les compétences pour une ingénierie de la formation*, ED BIEN HART, 2em Edition, paris 1998
9. GUALINO Villa, SETTIMIO Viale, *aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation, rapport national*, ED Edi.pro, Belgique 2009
10. GILLE, f, et autres, *dictionnaire de sociologie*, ED, Ellipses, PARIS, 2005.
11. GRAWITZ Madeleine, *Lexique des sciences sociales*, ED Dalloz, paris, 2004.
12. Alain, JACQUES Rogister, *ressources humaines formation en entreprise, les clés de la réussite*, ED Edi.pro.
13. LOUART Pierre, *gestion des ressources humaines*, ED, Eyralles, 2eme édition, Paris, 1991.

14. MEIGNANT Alain, *Aménager la formation*, ÉD paris 1991
15. MENTRI Messoud, *essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie*, ED print book, 1986.
16. PAGES S, *Recueillir et analyser les besoins de formation*, in Guide pratique de la formation, ED Toulouse, ESF ,2001.
17. PERETTI J.M., *Ressources humaines et gestion du personnel*, 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 1998.
18. PERETTI JEAN Marie, *ressources humaines et gestion des personnes*, ED, Vuibert, 6em Edition, Paris, 2007.
19. PARMENTIER Christophe, *l'essentiel de la formation, préparer, animer, évaluer*, ED d'organisation ; Eyrolles ; paris novembre 2002.
20. Sekieu, blondin, fabi, Bayard, Peretti, alis, chevalier, *gestion des ressources humaines*, ED DEBOECK, 2em Edition, 2001.

Article :

21. Les cahiers de CREAD. « *Formation adaptative insertion des diplômés au sein de l'entreprise publique Algérienne* ». N°66-67, 2003 /2004.
22. Caspar Pierre. « *L'investissement intellectuel* ». In : Revue d'économie industrielle. Vol. 43. 1er trimestre 1988.

Thèses :

23. KENANE Lyliya, « *impact des actions de formation et leur retour sur investissement* », mémoire en vue d'obtention d'un diplôme de responsable de formation et développement des compétences, école de formation centre d'étude supérieure industrielle.
24. EMTIR Fatima Zohra, « *évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algérienne* », mémoire de magister en management, université d'Oran, encadrer pas m TAHAR Laradj, 2013, 2014.

Webographie :

<http://www.skillway.org/spip.php?article32>.

<http://dictionnaire.sensagent.com/%C3%89valuation%20de%20la%20formation>

%20en%20entreprise/fr-fr/.

<http://blog.formaeva.com/2010/03/mesurer-le-retour-sur-investissement-de-laformation-mission-impossible-.html>

<http://www.doc-etudiant.fr/Gestion/Controle-de-gestion/Cours-La-formationoutil-de-developpement-des-competences-77135.html>.

Annexes

Questionnaire

Thème :

Les actions de formations et leur retour sur investissement

Présenté par : Melle SADOUDI Nassima.

Mr TOUDJI Lamine.

I. Données personnelles :

1. Sexe : Masculin Féminin

2. Age :ans.

3. Quelles est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Cadre

Agent de maitrise

Agent d'exécution

4. Quelles est votre niveau d'instruction ?

Sans niveau

Primaire

Secondaire

Moyenne

Supérieur

Autres.....

I. La formation professionnelle joue un rôle dans le développement de l'organisation :

5. Que pensez-vous de la formation professionnelle dans l'entreprise **CEVITAL** ?.....

.....

6. Trouvez-vous que la formation est nécessaire pour le développement de l'entreprise ?

Oui

Non

Commenter.....
.....

7. Avez-vous constaté un changement après la formation en matière de maîtrise de vos tâches ?

Oui

Non

8. A votre avis, la formation vous permet de :

➤ Avoir plus de connaissances

➤ Mieux maîtriser votre tâche

➤ Vous intégrer dans l'entreprise

➤ Avoir une promotion

Autres.....

II. L'impact de la formation sur le développement des connaissances :

9. A l'issue des formations que vous avez suivies, avez-vous acquis de nouvelles connaissances ?

Oui

Non

10. Avez-vous pu les mettre en pratique ?

Oui

Non

11. Sur une échelle de 1 à 10, pouvez-vous préciser votre capacité à les mettre en œuvre ?
.....

12. Est-ce que les formations que vous avez effectuées ont eu des répercussions sur votre performance actuelle ?

Oui

Non

Justifier.....

.....

13. Après avoir reçu des formations, considérez-vous que votre savoir-faire est amélioré ?

Oui

Non

Si oui, à quel degré ?

.....

14. D'après vous, les objectifs tracés par la formation sont-ils atteints ?

Oui

Non

Si oui, comment ?

.....

Si non, pour quoi ?

.....

15. Êtes-vous évalués après votre stage de formation ?

Oui

Non

Si oui, par qui ?

.....

16. Pensez-vous que l'évaluation est nécessaire ?

Oui

Non

Pourquoi ?.....

17. Considérez-vous que la formation permette la transmission de savoir acquis entre les collègues de travail ?

Oui

Non

De quelle manière ?.....

.....

18. Les compétences que vous avez amélioré et développées sont-elles vraiment liés aux formations dont vous avez bénéficié ?

Si non pour quoi ?.....

.....

19. A l'issu de l'ensemble des formations que vous avez suivie, êtes vous :

➤ Satisfait

➤ Peut satisfait

➤ Pas du tout satisfait

Est pour quoi ?.....

.....

20. Les savoirs acquis à travers un stage de formation, sont-ils suffisants pour un meilleur rendement possible de votre part ?

Oui

Non

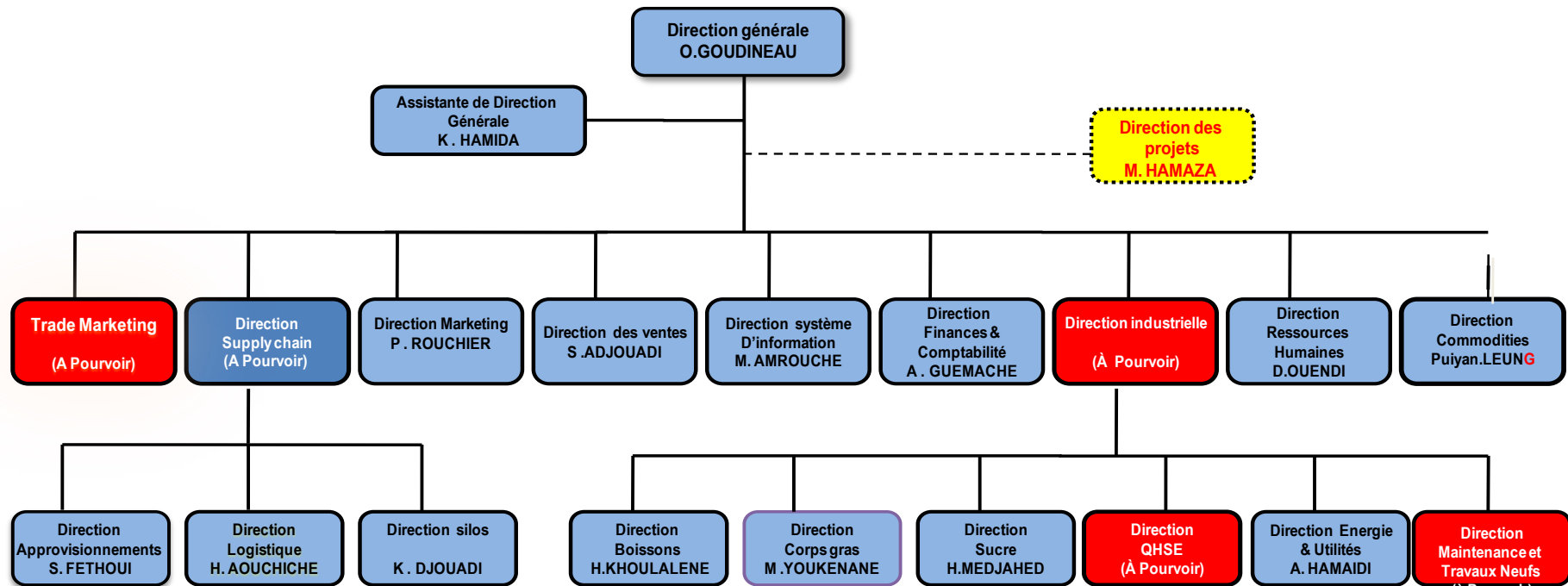
Si non pour quoi ?.....

.....


Merci pour votre coopération.



ORGANIGRAMME GENERAL DE CEVITAL FOOD



Effectifs : 23

	DEMANDE DE FORMATION	N° Réf :	F-RH-003
		Date de revision :	11 Septembre 2014
		Version :	6

Informations sur le candidat :

Nom et prénom(s) :
Fonction ou poste occupé :

Structure d'affectation :

Formation demandée :

Intitulé de la formation :

Nom et adresse de l'organisme de formation :
--

Lieu de déroulement de la formation :

Durée totale :

Date du début de formation :

Date de la fin de formation :

Coût de la formation :

Quel est l'indicateur de mesure retenu pour cette formation :

.....
.....

Quel est l'objectif fixé par rapport à cette formation :

.....
.....

A l'issue de la formation, le formé doit être capable de :

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

Signature de l'employé :

Avis de la hiérarchie :

Identification du responsable	Avis	Date	Signature
Le responsable hiérarchique :			
Le Directeur de la structure :			
DRH/DG :			



EVALUATION A FROID DE LA FORMATION

N° Réf :	F-RH-033
Révision :	11 Septembre 2014
Version :	4

Document RH à compléter par le responsable hiérarchique dans un délai de 1 à 6 mois après l'action de formation afin de mesurer l'impact de la formation

Structure	
Thème	
Nom de l'évaluateur	
Nom de l'évalué	
Date de l'évaluation	

Quel est l'enjeu de la formation suivie pour l'entreprise ?

.....

Rappel de l'indicateur de mesure	Rappel de l'objectif fixé	Degré d'atteinte de l'objectif en pourcentage % (*)				
		1 20%	2 40%	3 60%	4 80%	5 100%

Commentaires :

.....

Quels sont les acquis de formation qui n'ont pas pu être appliqués sur le terrain ?.....

Quelles en sont les causes ?

- 1- Action de formation non adaptée
- 2- Missions modifiées
- 3- Pas de moyens pour utiliser les acquis de la formation
- 4- Autres :
précisez



ÉVALUATION A CHAUD DE LA FORMATION

N° Réf :	F-RH-043
Date de révision :	14 Mai 2012
Version :	4

Action de formation :

Nom de l'animateur :

Nom et Prénom de l'apprenant:

Date du stage :

Critères		Mettre une croix					Commentaires si nécessaire
		Des insuffisances	insatisfaisant	acceptable	Très satisfaisant	Excellent	
		1	2	3	4	5	
1	Atteinte des objectifs de la formation						
2	Possibilité d'application professionnelle						
3	Durée du stage						
4	Moyens pédagogique Documentations-supports						
5	Animation du formateur						
6	Organisation matérielle						
7	Échange dans le groupe						
8	Satisfaction des attentes						
Total							

POINTS FORTS DU STAGE

POINTS FAIBLES DU STAGE