



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

## **MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

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

**Option : Sociologie de Travail et des Ressources Humaines**

**Thème**

**La Formation Professionnelle Comme Moyen de  
Développement de Compétences et Son  
Evaluation au Sein de l'Entreprise Publique  
Algérienne**

**Cas pratique : Algérienne de Production et Matériaux de  
Construction de Bejaia**

**Réaliser par :**

**M<sup>lle</sup> OUAR Samia**

**M<sup>lle</sup> OUATMANI Nadjette**

**Encadré par  
M<sup>me</sup> HOCINI Fatima**

**Année Universitaire:  
2016 /2017**

## REMERCIEMENTS

Avant tout, nous remercions Dieu, le miséricordieux, pour nous avoir donné, la santé, la patience et la volonté afin de réaliser cette présente étude.

Au terme de ce travail, nous tenons à présenter l'expression de notre profonde gratitude pour notre promotrice **M<sup>me</sup> HOCINI Fatima** pour tout au long de ce travail.

Une grande dette est également due à l'entreprise **APMC** de Bejaia, pour l'accès au terrain, et pour tous les employés de cette entreprise pour leur sympathie et l'ambiance chaleureuse qu'ils ont réservés pour faciliter notre travail. Spécifiquement, nous remercions **M<sup>elle</sup> ARABE Sabrina** pour son aide.

Notre gratitude va aussi à ceux qu'ils nous ont accompagné tout au long de ces Cinq années, Nous voulons également reconnaître l'appui de nos parents, frères, et amis pour leur soutien inconditionnel et constant.

Nos remerciements vont à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

# *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné la vie, le  
symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour*

*Mon bonheur et ma réussite, à ma mère ...*

*A mon père, écolier de mon enfance, qui a été mon  
Ombre durant*

*Tout mon cursus universitaire, et qui a veillé tout au  
Long de ma vie*

*À m'encourager, à me donner l'aide et à me protéger.*

*Que dieu les garde et les protège.*

*A mes deux adorables frères et*

*A ma sœur, et surtout à mon oncle*

*Pour son aide très précieux.*

*A mes amies d'enfance,*

*A tous ceux qui me sont chères.*

*A tous ceux qui m'aiment.*

*A tous ceux que j'aime.*

# *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné la vie, le  
symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour*

*Mon bonheur et ma réussite, à ma mère ...*

*A mon père, école de mon enfance, qui a été mon  
Ombre durant*

*Tout mon cursus universitaire, et qui a veillé tout au  
Long de ma vie*

*À m'encourager, à me donner l'aide et à me protéger.*

*Que dieu les gardes et les protège.*

*A mon adorable frère Pour son aide très précieux.*

*Et sa femme*

*A mes sœurs et surtout à mon petit adorable neveu Ayan*

*A mes amies d'enfance,*

*A tous ceux qui me sont chères.*

*A tous ceux qui m'aiment.*

*A tous ceux que j'aime.*

**Nadjette**

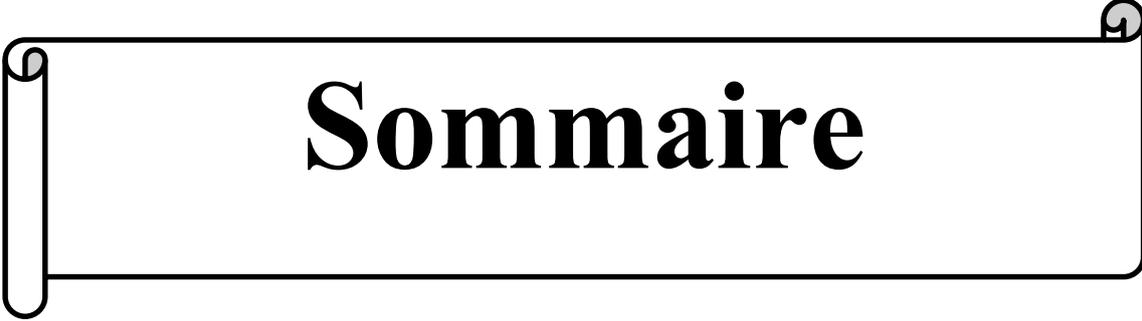
## La liste des abréviations

|                |   |
|----------------|---|
| <b>APMC</b>    | Algérienne de production de matériaux de construction |
| <b>CPE</b>     | Comité de participation de l'entreprise               |
| <b>EPE</b>     | Entreprise publique et économique                     |
| <b>SGP</b>     | Société de gestion par action                         |
| <b>SOMACOB</b> | Société des matériaux de construction de Bejaia       |
| <b>SPA</b>     | Société par action                                    |

## La liste des tableaux

| <b>Tableaux</b> | <b>Titre</b>  | <b>Page</b> |
|-----------------|---|-------------|
| N°01            | Les types d'évaluation et ces niveaux selon le modèle kirkpatrick.  | 54          |
| N° 02           | La répartition des enquêtés selon le sexe.  | 71          |
| N° 03           | La répartition des enquêtés selon l'âge.  | 72          |
| N° 04           | La répartition de l'échantillon selon la situation familiale  | 73          |
| N° 05           | La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelle.  | 74          |
| N° 06           | La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.  | 75          |
| N° 07           | La répartition de l'échantillon selon le nombre d'ancienneté dans l'entreprise.   | 76          |
| N° 08           | La répartition des enquêtés selon le type de contrat.   | 77          |
| N° 09           | La répartition de l'échantillon selon l'acquisition des nouvelles compétences.  | 78          |
| N° 10           | La répartition de l'échantillon selon les compétences acquises dans la fonction.  | 79          |
| N° 11           | La répartition entre le type de la formation et le lieu de formation.   | 81          |
| N° 12           | La répartition entre les difficultés rencontrées lors de formation et le mode de la formation.  | 83          |
| N° 13           | Le rapport entre le suivi du plan de formation pendant et après la réalisation et les catégories sociaux professionnelles.                        | 85          |
| N° 14           | Le rapport entre l'utilisation des compétences acquises et dans l'accomplissement de sa fonction et la motivation des acquises lors de formation. | 87          |
| N° 15           | La répartition entre l'utilisation des compétences acquises et le mode de formation.  | 89          |
| N° 16           | La répartition de l'échantillon de mode de formation selon le sexe.   | 91          |
| N° 17           | La répartition de l'échantillon selon la soumission à une évaluation de la formation.   | 92          |
| N° 18           | La répartition entre la nécessité d'évaluation de la formation selon l'âge.   | 94          |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| N° 19 | La répartition entre la satisfaction de l'évaluation et les exigences du poste.             | 95  |
| N° 20 | La répartition entre les méthodes d'évaluation et les types de formation.                   | 97  |
| N° 21 | La répartition entre les attitudes envers l'évaluation et l'ancienneté.                     | 98  |
| N° 22 | La répartition entre les types d'évaluation et les modes de formation.                      | 99  |
| N° 23 | La répartition entre l'évaluation après chaque formation et le responsable de l'évaluation. | 101 |
| N° 24 | La répartition entre la satisfaction de l'évaluation et le niveau d'instruction.            | 103 |
| N° 25 | La répartition entre la nécessité d'évaluation et les catégories socioprofessionnelles.     | 105 |



# Sommaire

## Sommaire

Introduction.....A

### **Partie I : Cadre méthodologique et théorique :**

#### **Chapitre I : le cadre méthodologique**

##### **Préambule**

- 1- Les raisons et les objectifs de la recherche.....05
- 2- Problématique.....07
- 3- Les hypothèses.....11
- 4- Définitions des concepts.....12
- 5- Le déroulement de l'enquête.....14
- 6- La méthode et techniques utilisées.....15
- 7- La population d'étude et le choix de l'échantillon.....17
- 8- Les études antérieures.....18
- 9- Les avantages et les obstacles rencontrés.....21

##### **Conclusion**

#### **Chapitre II : généralité sur la formation**

##### **Préambule**

##### **Section 1 : la mise en œuvre de la politique de formation**

- 1-1- La politique de la formation au sein de l'entreprise .....24
- 1-2- Les objectifs de la formation.....27
- 1-3- Les enjeux de la formation.....28
- 1-4- La place de la formation dans la GRH.....31

##### **Section 2 : la typologie de la formation**

- 2-1- La formation en Algérie.....33
- 2-2- Les modes de la formation.....34
- 2-3- Les types de la formation.....36
- 2-4- Le plan de la formation.....37
- 2-5- L'élaboration d'un programme de formation..... 39

## **Conclusion**

### **Chapitre III : évaluation des compétences de la formation**

#### **Préambule**

##### **Section 1 : l'évaluation des compétences**

|   |    |
|---|----|
| 1-1- Définition de l'évaluation de compétences.....             | 44 |
| 1-2- La mise en œuvre d'un système d'évaluation.....            | 44 |
| 1-3- Les méthodes d'évaluation.....                             | 45 |
| 1-4- Les avantages et les limites de l'évaluation.....          | 47 |
| 1-5 - Les conditions de réussite d'un système d'évaluation..... | 48 |

##### **Section 2 : l'évaluation de la formation**

|  |    |
|--|----|
| 2-1- Les formes de l'évaluation .....                                      | 49 |
| 2-2- Les fonctions de l'évaluation de la formation.....                    | 50 |
| 2-3- Les types d'évaluation de la formation.....                           | 51 |
| 2-4- Le modèle de l'évaluation de la formation de kirkpatrick.....         | 52 |
| 2-5- Les principales critiques du model selon Alliger et Janak (1989)..... | 54 |
| 2-6- Les facteurs influençant l'efficacité de la formation.....            | 55 |

## **Conclusion**

### **Partie pratique II : le cadre pratique**

#### **Chapitre IV : description de l'organisme**

##### **Préambule**

##### **Section 1 : présentation de L'APMC**

|  |    |
|--|----|
| 1-1- Historique de création de DIVINDUS.....         | 59 |
| 1-2- Présentation de l'organisme d'accueil APMC..... | 60 |
| 1-3- Les produits de l'entreprise APMC.....          | 60 |
| 1-4- les missions de l'entreprise.....               | 60 |

## **Section 2 : la formation au sein de la direction**

|  |    |
|--|----|
| 2-1- La politique de la formation au sein de l'organisme.....          | 61 |
| 2-2- Les processus de la formation au sein de l'APMC.....              | 63 |
| 2-3- L'évaluation et l'efficacité de la formation.....                 | 65 |
| 2-4- Les problèmes de compétences pouvant comblé par la formation..... | 67 |

## **Conclusion**

## **Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats**

### **Préambule**

|  |     |
|--|-----|
| Section 1 : l'analyse des caractéristiques de l'échantillon d'étude..... | 71  |
| Section 2 : La vérification des hypothèses .....                         | 107 |
| Synthèse comparative des résultats obtenus et les études antérieurs..... | 112 |

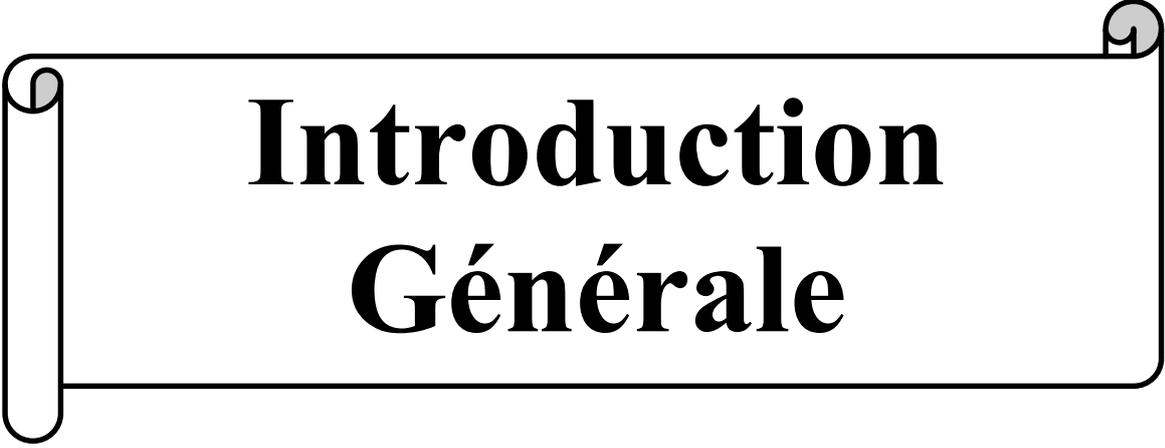
## **Conclusion**

|                                  |            |
|----------------------------------|------------|
| <b>Conclusion générale .....</b> | <b>114</b> |
|----------------------------------|------------|

## **La liste bibliographie**

## **Annexes**





# **Introduction Générale**

## Introduction

---

### **Introduction :**

A travers l'histoire de l'humanité, la prise de conscience de la place que doit occuper l'Homme dans les organisations s'est faite d'une manière très lente. Les managers se sont rendus compte progressivement qu'il n'est pas de richesses que d'Homme, richesses qu'il faut gérer, dynamiser et promouvoir.

La mondialisation et la concurrence internationale, la nécessité d'être d'avantage à l'écoute des clients, la rapidité des innovations, la difficulté grandissante à prévoir donc à gérer les risques, sont autant de données qui ont conduit les entreprises à prendre conscience de l'importance du « facteur humaine » dans le contexte de compétitivité actuelle.

La formation professionnelle tout au long de la vie constitue une obligation et aujourd'hui est devenu un véritable enjeu concurrentiel pour les entreprises, La formation est un domaine de la gestion des ressources humaines qui combine la gestion administrative et le développement RH qui vise à permettre à chaque personne indépendamment de son statut et à chaque salarié, tout au long de sa carrière d'acquérir et d'actualiser des connaissances et des compétences favorisant son évolution professionnelle, ainsi que de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle. Elle comporte une formation initiale, comprenant notamment l'apprentissage et des formations suivantes, qui constituent la formation professionnelle continue, destinées aux adultes et jeunes déjà engagés dans la vie active ou s'y engagent. En outre, toute personne engagée dans la vie active est en droit de faire valider les acquis de son expérience notamment professionnelle ou liée à l'exercice de responsabilité syndicale.

Ce domaine suscite de nombreuses attentes de la part des salariés et des employeurs, la formation n'est pas seulement un porteur basé sur le développement de compétences mais aussi à l'acquisition de savoirs pour une bonne performance ou bien de "ce que je sais" et de "ce que je fais", elle est à la base de la plupart des améliorations et la condition de l'amélioration de la

## Introduction

---

qualité du travail, c'est l'impact le plus évident de la formation que de contribuer à élever le niveau de connaissances et d'aptitude à la communication des salariés, et à une meilleure circulation de l'information entre l'unité et son environnement. Chaque étape d'une carrière d'un salarié est précédé d'une évaluation, c'est aussi un outil de détection des compétences et des performances, et évaluer les actions formation est nécessaire pour chaque entreprise qui désire savoir si objectifs tracés au début sont atteints ce qui fera l'objet de notre recherche, mais comment mettre en place un système d'évaluation qui permet de fournir des indicateurs fiables sur la qualité l'adéquation et l'efficacité des actions formations proposées.

Donc, L'évaluation permet principalement d'apprécier les portées, et les retombées ou bien les effets 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 de la mise en œuvre des actions futures. C'est également un moyen de responsabiliser tous les acteurs concernés pour avancer le contexte approprié.

La formation professionnelle ainsi l'évaluation de compétences après la formation un des sujets beaucoup traité dans le domaine des ressources humaines ainsi un des thèmes les plus anciennes et un centre d'intérêt d'une part pour l'entreprise et aux personnels d'autre part. La formation ainsi que l'évaluation est très importante c'est un facteur qui joue un rôle dans la mesure où il intervient directement dans la détermination de l'estime de soi des travailleurs par conséquent sa motivation et son rendement et c'est un des raisons qui nous a poussé à choisir ce thème suite à notre volonté de connaître la réalité de la formation et son évaluation vue son importance.

Afin de réaliser notre étude (mémoire) nous avons pris le cas de l'entreprise APMC, le champ de l'étude sera limité sur notre thème « La formation professionnelle comme moyen de développement de compétences et son évaluation au sein de l'entreprise publique algérienne ».

## Introduction

---

Pour éclairer certains points relatifs à notre objet d'étude sur le terrain, nous avons réparti notre travail en deux parties théorique et pratique, chacune de ses parties comportent plusieurs chapitres.

La partie I : le cadre méthodologique et théorique est composé de trois chapitres complémentaires, dont le premier chapitre présente le cadre méthodologique, et le deuxième chapitre traitera la formation et ses enjeux dans les entreprises et sa place dans la GRH.

Dans le 3<sup>ème</sup> chapitre sera réservé à l'évaluation des compétences et l'évaluation de la formation.

Ce qui concerne la partie pratique elle se compose de deux chapitres :

Chapitre 4<sup>ème</sup> : la présentation de l'organisme d'accueil où on a réalisé notre étude.

Chapitre 5<sup>ème</sup> : qui porte l'analyse et interpréter les données recueillies du terrain dont le but de confirmer ou de infirmer nos hypothèses de recherche.

En dernier, nous avons élaboré une conclusion générale pour résumer notre thème.



**CHAPITRE I**  
**Cadre méthodologique**  
**de la recherche**

**Préambule :**

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

**1- Les objectifs et les raisons de choix du thème :****1-1 les raison de choix du thème :****• Raisons subjective :**

➤ Notre volonté de connaitre la réalité de la formation et son l'évaluation vue son importance dans la vie quotidienne des salariés et de l'entreprise et suite au travail de 3ème année sur la formation.

**• Raisons objective :**

➤ L'importance du thème par rapport à la sociologie :

L'évaluation est l'une des questions importantes en sociologie notamment la sociologie du travail, du fait qu'elle s'intéresse au bien-être des travailleurs.

Et parmi les raisons qui nous ont poussées à choisir ce thème on cité :

➤ L'acquisition des connaissances et d'information concernant l'action de l'évaluation de la formation et son rôle dans l'intégration ainsi que la satisfaction, le développement et l'amélioration des capacités des salariés et ainsi que l'entreprise.

**1-2-les objectifs de la recherche :**

L'objectif principal de notre recherche est de savoir comment l'évaluation de la formation contribue à la satisfaction des salariés.

Connaitre la situation de l'évaluation de la formation au sein de l'entreprise algérienne et si elle porte attention à l'élaboration des programmes de l'évaluation de la formation.

## **2-Problématique :**

Toute entité économique cherche à réaliser une performance viable et durable pour dégager une valeur ajoutée capable de développer l'organisation et d'être compétitive sur le marché. Pour réaliser cet objectif, l'entreprise a besoin en plus des moyens techniques et technologiques et La gestion des ressources humaines passe alors d'une gestion rigide des postes à la gestion des compétences ou par les compétences. L'organisation compte tenu des mutations de l'environnement, des relations et des configurations des marchés des biens et services et de l'emploi, cherche à favoriser davantage de réactivité, de flexibilité et de mobilité des salariés tant interne qu'externe. Elle doit impérativement s'adapter aux changements par le développement des compétences disponibles et l'état de ses ressources humaines. L'entreprise qui vit aujourd'hui du marché externe.

Tout changement que ce soit organisationnel, technologique, ou autre nécessite une période plus au moins longue d'adaptation à des mutations, la nature, et même aux changements instables dans l'entreprise où en cherchant une grande flexibilité et une réactivité en investissant dans son capital humain.

C'est en effet, la formation et ces portées appréciés considéré un élément d'une grande importance à travers les compétences solides humaines qu'elle apporte qui peuvent trouver les solutions adéquates à tous les problèmes posés à l'organisation afin de dépasser les obstacles et les périodes de transitions sans perte de compétitivité et de performance., de la compétence de ses ressources humaines qui peuvent par leur savoir –faire et leurs connaissances renouvelées et ajustées suivre le rythme des changements et s'adapter le plus rapidement possible aux nouvelles technologies et aux différentes exigences du marché. Les compétences sont donc nécessaires pour augmenter la productivité et d'être plus flexible aux changements et aux mutations tant organisationnelles que technologiques. C'est pour cette raison que la majorité des organisations et les entreprises font souvent recours à la formation, à la mobilité interne des salariés

pour développer leurs compétences en rapport avec un environnement connu et maîtrisé eu égard aux nouveaux recrues malgré leurs qualifications et compétences acquises ailleurs et parce que c'est la seule voie de gagner en performance et de rester dans la course.

La formation professionnelle n'est pas une fin en soit, mais elle est un outil au service d'une politique dans un cadre administratif et juridique donné. Le contexte détermine les besoins et les solutions en termes de développement de nouvelles connaissances et habitudes des relations humaines. Et elle peut même modifier en profondeur les comportements collectifs et atteindre ainsi l'équilibre du système social soit dans la définition des tâches ou des spécialisations socioprofessionnelles.

Le développement des compétences est une démarche stratégique de long terme visant à réaliser une performance économique durable, de chercher des capacités nouvelles de réaction à des situations de grande turbulence et d'incertitudes.

L'entreprise après avoir analysé et évalué les compétences internes compte tenu des besoins dictés par l'évolution de la demande, les exigences de la qualité et de la concurrence, les nouveaux modes et technique de gestion et de production, entame un programme de formation professionnelle de mise à niveau de ses ressources humaines et dans le but est d'adapter le personnel à tout changement pour ne pas perturber la bonne marche de l'entreprise afin de stabiliser le niveau actuel de compétitivité et de performance sur le marché et de sauvegarder une image positive aux yeux de ses clients.

En effet, chaque entreprise détient une culture propre, des procédures administratives adaptées à son contexte, un mode de gestion particulier Ce qui l'exige de faire appel à la formation professionnelle qui est actuellement considérée comme un investissement de grande importance à coté des investissements en équipements puisqu'elle est le facteur le plus déterminant des organisations et pour raison d'augmenter son degré d'efficacité de ces actions au

sein de l'entreprise. En effet, cette formation devant ces changements et ces mutations tant organisationnelle que technologique ne peut qu'être qu'à un processus de long terme pour accompagner l'organisation et le personnel vers un progrès commun et négocié.

« La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures. »<sup>1</sup>

Toute entreprise qui se veut concurrentielle cherche à mieux rentabiliser sa potentielle confiance envers ses clients et partenaires par la diversification de ses produits tout en misant sur la qualité et la performance. L'Évaluation de l'efficacité de la formation, Cette étape du processus de formation s'impose afin de connaître et d'évaluer l'apport de chaque par la formation.

L'Evaluation la formation professionnelle continue constitue alors l'un des moyens les plus redoutables pour développer les compétences afin d'être à la hauteur des défis rencontrés et maintenir son avantage compétitif. L'investissement en formation produit plusieurs bénéfices t'el qu'une amélioration de la performance organisationnelle, l'amélioration de la qualité des produits et des services, la satisfaction des clients, la croissance des ventes et l'augmentation de la profitabilité.

« L'évaluation de la formation il s'agit donc d'apporter la preuve de l'efficacité des actions formatrices engagées et qui visent un personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit ». Et dans le cadre de notre recherche sur le thème : « La formation professionnel comme moyen de développement de compétences et son évaluation au sein de

---

<sup>1</sup> JEAN-MARIE Peretti, **Ressources humaine et gestion de personnel**, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 1998, p99.

l'entreprise publique algérienne », nous avons opté pour une étude au sein de l'entreprise Algérienne de Production de Matériaux de Construction de Bejaia, pour mener à bien notre recherche.

L'importance est accordée à la catégorie socioprofessionnelle (cadres, agents de maîtrises, salariés...) à cet égard on a posé ces questions suivantes :

Quelle est l'influence de la formation et de l'évaluation qu'applique l'entreprise APMC sur les compétences de ces salariés ?

- 1) Quel est l'apport de formation sur les compétences des salariés ?
- 2) Quel est l'objectif de l'évaluation de la formation dans l'entreprise APMC?

### **3-Les hypothèses :**

Tout recherche est structurée autour d'une ou plusieurs hypothèses afin de répondre à notre question de départ on a formulé ces hypothèses qui sont définies comme « comme explication provisoire de la nature des relations, elles constituent une explication admise temporairement concernant des phénomènes donnés et cela, jusqu'à sa confirmation ou sa réfutation par l'expérience ou par démonstration »<sup>1</sup>, donc pour répondre aux questions de la problématique, nous avons opté pour les hypothèses suivantes :

« L'influence de la formation et l'évaluation sur les compétences dépend de la relation de degré de l'influence entre-elles».

- 1- « la formation développe les compétences des salariés et facilite leurs travail à travers l'utilisation de ces compétences ».
- 2- « l'évaluation de la formation renforce l'apport des connaissances fiables et efficace à l'entreprise ».

---

<sup>1</sup>MATHIEU Guidere, **Méthodologie de la recherche**, édition Ellipses, Paris, 2004, p72.

#### **4- La définition des concepts :**

##### **4-1-La Formation :**

###### **Selon le dictionnaire sociologie :**

« La notion de formation est polysémique, renvoie à l'ensemble des connaissances générales, technique aussi aux comportements, attitudes et dispositions qui permettent l'intégration dans une profession et plus. Généralement dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors un élément décisif des processus de socialisation ».<sup>1</sup>

###### **Selon HOSDEY :**

« Ensemble des activités visant essentiellement à assurer l'acquisition des capacités pratiques, des connaissances et des attitudes requises pour occuper un emploi »<sup>2</sup>

###### **Définition opérationnel :**

D'après ces définitions ne peut dire que la formation est un processus important pour améliorer les compétences et répondre aux exigences et permet de s'adapter à l'évaluation de toutes natures.

##### **4-2)-Le salarié :**

Le salarié en réalité un compétiteur sur le marché de travail qui n'entretient pas de liens de dépendance personnelle avec les dirigeants d'entreprise. Il peut se mouvoir à sa guise pour rechercher les conditions d'emploi et de travail les plus favorables, c'est-à-dire vendre ou louer sa force de travail dans les meilleures conditions.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> FERREOL Guilles et autres, **Dictionnaire de la sociologie**, 3<sup>ème</sup> édition, Armand colin, Paris, 2004, p81.

<sup>2</sup> ALAIN Hosdey Et Rogister Jacques, **Formation en entreprise, les clés de la réussite**, édition PRO, Bruxelles, 2009, p12.

<sup>3</sup> RAYMOND Boudon et autres, **dictionnaire de la sociologie**, édition Bethsabée Blumel, Paris, 2005, p209.

**-Salarié :**

Les salariés sont les personnes qui travaillent dans une entreprise : (une usine, une banque, un restaurant...), On dit qu'ils sont salariés car chaque mois ils reçoivent un salaire de leur employeur : une somme d'argent versée en échange du travail fourni. Quand il est embauché, un salarié signe un contrat qui précise le travail qu'il va faire ou encore le salaire qu'il gagnera.<sup>1</sup>

**La définition opérationnelle :**

Le salarié est la personne qui perçoit un salaire dans le cadre d'un contrat de travail.

**4-3)-Les compétences :**

Selon **Philippe ZARIFIAN** : Étant le premier à parler de modèle de la compétence défini cette dernière comme suite « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité aux qu'elles l'individu sur des situations professionnelles aux qu'elle, il confronte. La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuient sur des connaissances acquises et les transforment, avec autant plus de force que la faculté a diversité des situations augmente, la compétence est faculté à mobilise des erseaux d'acteurs des mêmes situations à partager des enjeux, a assumer des domaines de responsabilité. Et pour mieux agir ».<sup>2</sup>

**-La Compétence**

---

<sup>1</sup> [www.EducationFrancetv.fr/matière/économie/c'est-un-salarié](http://www.EducationFrancetv.fr/matière/économie/c'est-un-salarié), 18/03/2017,20:40.

<sup>2</sup> PHILIPPE Zarifan, **objectif compétences**, édition liaison, Paris , 2001, p115.

La compétence est un savoir combinatoire de ses ressources propres et de celles de l'environnement que le salarié mobilise pour gérer la situation auxquels il est confronté.<sup>1</sup>

### **Définition Opérationnel :**

La compétence, est un savoir faire intellectuelle et pratique acquit au fil du temps en se mettant dans une situation différentes aussi le nombre de formation et d'études que un individu apprend tout au long de sa vie professionnel.

### **4-4)- L'évaluation :**

« l'évaluation est l'ensemble du processus de mesure qualitative et quantitative effectué tout au long du parcours de formation avant, pendant et après à partir de différents moyens mis en œuvre par la formation, l'apprenant, le groupe de formation et les responsables de l'organisme ayant un adulte en formation ». <sup>2</sup>

### **-L'évaluation :**

« L'évaluation est considérée comme un processus qui permet de suivre progressivement la montée des compétences et vérifier la durabilité de la compétence ». <sup>3</sup>

### **Définition opérationnel :**

D'après ces définitions on peut dire que l'évaluation donc, c'est facteur de changement et de progrès permet à les employés de découvrir leurs niveau de capacités dans l'entreprise.

## **5- le déroulement de l'enquête et la pré-enquête :**

### **5-1-La pré-enquête :**

La pré-enquête est la première étape que on a fait pour connaître la formation d'ensemble de catégories socioprofessionnelles et leur évaluation au

---

<sup>1</sup> Daniel Pemartin, **Gérer par les compétences**, édition EMC, Paris, 1999, p47.

<sup>2</sup> ARDOUIN, Thierry, **ingénierie de formation pour l'entreprise**, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2006, p394.

<sup>3</sup> GUY Leboterf, **Construire les compétences individuelle et collectives**, édition d'organisation, Paris, 2000, p18.

sien de l'entreprise dans l'objectif d'expliquer notre terrain et de vérifier les possibilités de faisabilité de notre recherche, pratiquement on a commencé Notre pré-enquête de 21/02/2017 jusqu'au 30/03/2017 au niveau de l'entreprise **APMC** à Bejaia, on a passé 01 mois et 08 jours, dont on a accès à un ensemble d'information concernant notre thème le moment où nous sommes accueillis dans le service formation.

Au cours de cette période, nous avons pris attache avec notre promotrice qui occupe un poste dans le service ressources humaines qui est occupé de la distribution des questionnaires.

### **5-2-Le déroulement de l'enquête :**

Notre enquête s'est déroulée essentiellement à Bejaia dans le siège **APMC** pendant une période allant de 28/03/2017 au 30/04/2017.

Dans le cadre de notre étude nous avons sur le terrain en vue de connaître notre environnement de travail et surtout de nous familiariser avec différents équipements qui constituent l'ossature de notre outil de travail.

### **6-La méthode et les techniques utilisées :**

#### **6-1- la méthode utilisée :**

Il existe plusieurs méthodes scientifiques dans le domaine des sciences sociales utilisées afin de découvrir la réalité des phénomènes.

Le chercheur doit utiliser une méthode sur laquelle il se base pour la collecte des données et préciser ce qui est en relation adéquate avec la thématique et la problématique posée.

Le choix de la méthode dépend de la nature de thème, de l'objet d'étude et l'objectif visé à propos de notre thème qui porte sur la formation professionnelle et son évaluation au sein de l'entreprise **APMC**, nous avons adopté la méthode quantitative celle qui est la plus adéquate à notre thème de recherche et qualitative

D'après **Maurice Angers** : « la méthode quantitative est un ensemble de procédures pour mesurer le phénomène à l'étude ».<sup>1</sup>

### **6-2- Les techniques :**

La phase d'enquête caractérisée par l'élaboration d'un questionnaire suite à l'explication obtenue dans la pré-enquête pour synthétiser toutes les données recueillis.

#### **6-2-1-L'entretien semi-directif :**

On a utilisé comme technique secondaire pour la collecte de données sur le terrain, un entretien semi-directif pour recueillir des informations et qui nous a aidés dans notre enquête. A cet effet, nous avons dressé un guide d'entretien composé d'un ensemble de question (22 questions) dans l'optique de collecter des informations possible, qui soit les plus fiables pour notre étude avec notre promotrice qui est chef dans le service des ressources humaines qui a durée 1heure le 30/03/2017.

Afin de compléter la technique de questionnaire et pour enrichir les collectes des données, nous avons aussi procédé à une autre technique qui est :

#### **6-2-2-L'observation non participante :**

Afin d'obtenir plus d'information et acquérir les nouvelles connaissances sur notre thème de recherche.

Cette technique nous a permis tout au long de notre enquête d'observer les ouvriers à l'intérieur de l'entreprise APMC à AKBOU et EL-KSEUR qui est unité de l'APMC le 19/04/2017.

#### **6-2-3-Le questionnaire :**

---

<sup>1</sup> MAURICE Angers, **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, édition casbah, Alger, 1997, p60.

Nous avons utilisé le questionnaire comme technique principale de notre recherche, ce choix est fait en raison de résultats attendus de notre enquête qui est quantitativement étudiée, elle permet d'établir des relations entre questions à choix multiple : fermées, ouvertes.

Le questionnaire distribué aux personnels pour but de réaliser une étude sur l'évaluation des formations qu'ils ont effectués depuis leurs recrutements à ce jour. Le questionnaire composé de **33** questions dont des questions fermées, ouvertes et on a distribué 130 questionnaires mais on a récupéré que 85 (voir annexe n°01)

Le questionnaire a été élaboré sur la base de données, des entretiens et l'observation recueillie durant la pré-enquête et les études qui sont déjà faites sur notre sujet de recherche, une recherche bibliographique et le cadre théorique de notre recherche, qui est réparti sur **03** axes :

**Axe 01** : Contient des données personnelles des salariés.

**Axe 02** : Sur la généralité de la formation et le développement de compétences.

**Axe 03** : Sur l'évaluation de la formation.

### **7- La Population d'étude :**

Notre population est constituée d'un ensemble de salariés de l'entreprise APMC qui est répartie en 03 catégories socioprofessionnelles dans effectifs de **658** (voir annexe n°09) pour faire connaître ses différentes catégories qui constituent l'échantillon, nous les présentons comme suite :

**Cadre** : c'est toutes personnes qui ont un pouvoir et grande responsabilité au sein de l'entreprise et toutes personnes qui exercent une fonction de direction ou l'encadrement leurs effectifs et de **129** cadre.

**Agent de maîtrise** : toutes personnes qui ont une qualification, et qui exercent une fonction dans son domaine, comme elle peut être un responsable, leurs effectifs est de **114** agent de maîtrise.

**Agent d'exécution** : c'est la personne qui utilise plus sa force physique et exécute son travail, leurs effectifs est de **415** agents maitrises.

### **7-1- L'échantillonnage :**

L'échantillon est définit comme étant une petite quantité d'un produit destinée à en faire connaitre des qualités ou à les apprécier ou encore une portion représentative d'un ensemble.

Par rapport à notre étude qui porte sur la formation et l'évaluation de la formation des catégories socioprofessionnelles et sur l'entreprise, nous allons intéresser au l'ensemble des catégories qui ont bénéficié de la formation et son évaluation.

### **7-2- le choix de l'échantillon :**

On a choisit le type de l'échantillonnage non probabiliste, la sélection d'un échantillonnage non probabiliste est « l'effet d'un hasard inconnu » dans ce type d'échantillonnage la non probabilité qu'un élément soit choisi pour faire partie de l'échantillon n'est pas connue ni déterminer à l'avance, chacun a une chance d'être sélectionner.

Nous avons eu recoure à l'échantillonnage accidentel, c'est le prélèvement d'un échantillon de population de recherche à la convenance du chercheur.

On a eu recours à ce type d'échantillonnage vue la réalité des conditions que nous avons rencontrées.

## **8- Les études antérieures :**

**8-1)-La 1ère étude** qui nous a intéressés qui traite le même thème de notre étude mais d'autre spécialité, c'est une thèse de doctorat en management, école de doctorat d'économie de management l'année **(2013-2014)** qui se titre :

l'évaluation de la formation professionnelle continue à l'entreprise algérienne, le cas pratique « **Lafarge de Oran** »<sup>1</sup>.

**La question de recherche principale** est : « Comment évaluer les efforts induits de la formation professionnelle continue ? ».

**-Les hypothèses :**

« La formation est un moyen de développement de compétences ».

« L'évaluation est une condition qui fera l'objet de mesures et le retour sur l'investissement formation à l'aide des méthodes et des outils ».

**- Les techniques utilisés est :**

- Le questionnaire et enquêtes.
- Entretien semi-structurés.
- L'observation directe.
- Etude de cas.

La population ciblée : le groupe sociaux professionnel de **Lafarge (échantillon de 591)**.

**-Les résultats de l'enquête :**

Les résultats recueillies d'après cette enquête au sein l'entreprise « Lafarge » est présentée par 03 objectifs fixés affirme que la formation professionnelle renforce l'esprit d'équipe, diversifier les acquis et les connaissances et la polyvalence.

Aussi l'évaluation intégrée est un véritable moyen et outil de management, dont il est nécessaire de faire responsabiliser les acteurs vers l'atteinte de leurs objectifs fixés et la valorisation de la fonction formation.

**8-2)-La 2ème étude** qui nous a intéressé est sur la formation qui se titre : « l'évaluation des formations par les entreprises et les salariés », et qui porte le même thème que notre thème de recherche (Approfondissement et méthodes),

---

<sup>1</sup> EMIR Fatima Zohra, évaluation de la formation professionnelle continue à l'entreprise Algérienne, Mémoire de magister, université d'Oran, 2012.2013, [www.Theses-Univ-Oran.dz/document/TH199.PDF](http://www.Theses-Univ-Oran.dz/document/TH199.PDF), 22/02/2017, 14 :02.

réalisé par « **Delphine Bernard** » en France (Marseille), au niveau des **PME** en **mai 2015**.

- **La question principale** : Des entreprises sont ‘elles plus attentives aux effets des formations ?

-**la question secondaire** : les PME sont ‘elle de plus en plus sensibles à l’impact des formations sur leur performance économique et sur celle de leurs salariés ?

Dans cette étude sont utilisées :

- Le questionnaire.
- L’observation.
- L’enquête CVTS (Continuing Vocational Training Survey) qui est un sondage sur la formation professionnelle et qui interrogent les entreprises sur la formation professionnelle qu’elles financent partiellement en totalité pour leur personnel.
- Les entreprises qui ont formé au moins un de leurs salariés (74% de l’ensemble des entreprises d’au moins 10 salariés en 2005 et 76% en 2010) sont interrogées sur leur pratique d’évaluation des formations.
- **Les résultats de l’enquête** :

D’après l’analyse des raisons principales pour les quelles les entreprises déclarent former leurs salariés il semblerait que cet attachement à cerner les effets économiques des formations relève davantage d’une recherche de maîtrise des coûts qu’une tendance à soumettre le contenu de la politique de formation dans le sens exclusif de la performance de l’entreprise au détriment du développement des salariés.

Par ailleurs, si les pratiques d’évaluation des compétences évoluent peu de 2005 à 2010, elles sont, indépendamment de la taille des entreprises, liées à leur composition sociale. Les entreprises à forte concentration ouvrière pratiquent davantage ce type d’évaluation, ce qui peut être interprété comme

la conséquence du type de formation dont cette catégorie de salarié bénéficie, ou encore du contrôle accru dont ils sont l'objet.

Les entretiens professionnels, réguliers et obligatoires, devraient contribuer à renforcer l'articulation entre les besoins des salariés et ceux des entreprises, la formation fera dorénavant l'objet d'une attention dont les modalités seront précisées par le législateur et qui incombera à l'ensemble des financeurs de formation.<sup>1</sup>

### **9- Les avantages et les obstacles rencontrés :**

Toute recherche menée quelques avantages, et en parallèle quelques obstacles qui l'entravent, on peut les citer ci –dessous :

#### **9-1 -Les avantages :**

L'enquête qu'on a réalisé sur le terrain nous a permis de :

- Tester les connaissances acquises durant le cursus universitaire et leurs applications sur le terrain.
- Connaitre l'étape de recherche scientifique plus profondément.

#### **9-2-Les obstacles :**

Durant notre enquête, on a trouvé devant un ensemble de difficultés, ce qui nous a perturbé l'avancement de notre travail :

- L'insuffisance des ouvrages récents dans notre bibliothèque.
- Concernant les questionnaires est qui porte sur la contrainte du temps de récupération des questionnaires qui nous a pris un mois et demi.

---

<sup>1</sup> DELPHINE Bernard, **l'évaluation des formations par les entreprises et les salariés**, revue, mai 2015, <http://www.revue.fr>, évaluation des formations par les entreprises et les salariés, 18/02/2017, 13:14.

**Conclusion :**

Dans ce présent chapitre on a essayé d'apporter un éclaircissement sur les motifs, les raisons qui nous ont fait espérer à même cette étude ainsi que les démarches, les méthodes et les techniques auxquelles on a fait recours durant notre enquête de terrain afin de récolter le maximum d'information.



# **CHAPITRE II**

## **La formation au sein de l'entreprise**

### Préambule

La formation est l'action par la quelle un individu acquiert des connaissances, on peut la définir comme étant le développement continu des connaissances, elle nait d'un besoin organisationnel. Il s'agit de préparer en permanence les hommes et les femmes aux exigences de demain. Elle est un facteur primordial pour améliorer la qualité et la quantité de travail.

La formation aujourd'hui est un des outils clés de la gestion des ressources humaines. C'est un acte de management qui permet aux agents d'adapter leurs qualifications aux évolutions des missions des métiers et des innovations technologiques. En effet, si un matériel différent ou nouveau doit être utilisé, l'acquisition des compétences et connaissances nouvelles pour s'adapter à ces changement est subordonnée à une action formation. La formation est une véritable éducation professionnelle.

A travers chaque étape de la formation, l'entreprise souhaite réduire l'écart qualitatif et quantitatif existant entre ses ressources et ses besoins, la réussite d'une formation est fondée sur l'efficacité du système de formation et la qualité des outils de sélection, et en fin l'attention portée au suivi de formation.

Ce présent chapitre se constitue de deux sections, la première traitera la politique de la formation et sa mise en œuvre, ainsi que ses objectifs et sa place dans la GRH. La deuxième section sera consacrée au cadre réglementaire de la formation en Algérie, et les différents types de formations.

### **Section 1 : la mise en œuvre de la politique de la formation :**

Nous allons commencer cette section par la notion de la politique de formation.

#### **1-1-La politique de la formation au sein de l'entreprise**

« La politique de la formation comme étant un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assumer de manière durable sa rentabilité,

la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement ».<sup>1</sup>

La politique de la formation est l'un des volets de la gestion stratégique de l'emploi dans l'entreprise. C'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes formulées par les salariés et en particulier à celle d'employabilité.<sup>2</sup>

Les principaux choix de la politique de formation portent sur :

- **A) Les objectifs de la politique de la formation :**

Les objectifs généraux ou stratégiques, en outre, améliorer la compétitivité par la qualité, faire face aux changements technologiques, dynamiser la force de vente...

- **B) Le budget :**

C'est l'investissement que l'entreprise est prête à engager en matière de formation.

- **C) Les priorités :**

La politique de formation est l'un des volets de la gestion de l'entreprise, c'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes des salariés, donc leurs motivations et satisfactions.

- **D) Les bénéficiaires :**

Le choix des bénéficiaires (la population ciblée), selon les catégories socioprofessionnelles, traduit le choix de l'entreprise. Si les agents qualifiés sont les plus privilégiés, l'objectif porte alors sur le développement du potentiel existant.

---

<sup>1</sup> JEAN-MARIE Peretti, *Gestion des ressources humaines*, 20<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2015, p175.

<sup>2</sup> ALAIN Meignant, *Manager la formation*, édition liaison, Paris, 2003, p55.

- **E) Le contenu :**

La formation peut être générale, destinée à élever le niveau des connaissances des bénéficiaires, ou une formation technique visant à développer leurs compétences professionnelles.

- **F) La durée de formation :**

Il s'agit des formations à court terme : séminaires, réunion...comme elle peut être à moyen et long terme tel que : des formations diplômates.

- **G) Formation intra ou inter :**

La formation « intra » regroupe des agents de la même entreprise. La même formation « inter » regroupe des agents de divers unités ou entreprise. La première facilite l'adaptation de contenu, la création d'un langage commun, la deuxième utilisée pour l'encadrement et les formations techniques et concerne en général un petit nombre de personne dans l'organisation.

- **H) Formation par moyen interne et externe :**

Permet de mobiliser et valoriser les salariés dans l'entreprise, elle apporte plus de souplesse car elle suit les modifications de contenu de plan de formation.

- **I) Formation pendant les heures du travail ou hors des heures de travail :**

Pour la préparation d'un diplôme que les salariés acceptent d'empiéter sur le temps libre et de « sacrifier » des journées de congé. Et la réduction de la durée du travail apparaît favorable à un développement des formations hors temps de travail.

- **J) Formules pédagogiques :**

Les techniques d'animations et les outils sont variés, et peu de responsables de formation ont une vue d'ensemble de panoplie pédagogique. Or le choix de la méthode a souvent un rôle décisif dans le résultat de la formation.<sup>1</sup>

### **1-2 Les Objectif de la formation selon l'entreprise et selon les salariés :**

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies organisationnelles. Le service des RH propose des objectifs qui considèrent les contraintes existantes, comme les objectifs personnels de carrière des salariés, etc. L'organisation examine si les objectifs sont clairs, réalistes, praticables et vérifiables.<sup>2</sup>

#### **-Pour l'entreprise :**

- \* 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.
- \* Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situation organisationnelles.
- \* S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- \* Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes.
- \* Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.
- \* Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> JEAN-Pierre Citeau, **GRH (principes généraux et cas pratique)**, 4<sup>ème</sup> édition, Armand colin, Paris, 2002, p101.

<sup>2</sup> DAVID ALIS ET Autres, **GRH (une approche internationale)**, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2011, p368, 369.

<sup>3</sup> LOUIS Athis, **Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines**, édition d'organisation, Paris, 1982, p91.

### -Pour les salariés :

- \* Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés.
- \* Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- \* Améliorer le statut 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.
- \* Accroître chez chaque salarié l'estime de soi.
- \* Aider au développement de la prévention et à la protection des salariés dans des situations spécifiques.
- \* Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel.
- \* Développer les capacités de jugement des formés.<sup>1</sup>

### 1-3 Les enjeux de la formation :

« La formation est à la base de la plupart des améliorations de performance :

- elle contribue à l'amélioration de la qualité du travail : l'impact le plus évident de la formation est de contribuer à élever le niveau de connaissances et d'aptitudes à la communication des travailleurs ;
- elle contribue à une meilleure circulation de l'information ;
- elle s'impose lors de l'acquisition de nouvelles machines, de changements dans les modes de production: c'est l'amélioration du niveau technique des travailleurs qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique ;
- enfin, la formation permet d'améliorer l'organisation et la mise en place des tâches en élevant le niveau des connaissances que les formés ont de leur environnement.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>HENRI Gohor, **la formation en entreprise**, édition CAMPC, Paris, 2005, p05.

<sup>2</sup>[http://www.udi.hec.ulg.ac.be/cours/seminaire\\_echange\\_pratiques/fiches/2005/PDF](http://www.udi.hec.ulg.ac.be/cours/seminaire_echange_pratiques/fiches/2005/PDF), 20/03/2017, 14:12.

-l'entreprise voudrait nécessairement soit converti à identité par le biais de la formation qui intervient comme un instrument d'acquisition de la culture de l'entreprise sous forme d'action de s'adapter à la structure globale de l'organisation et son environnement.

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

Ainsi l'entreprise intègre la formation dans les grandes orientations stratégiques, tout pour acquérir une culture d'entreprise que pour faciliter la réalisation des projets d'investissement.<sup>1</sup>

### **a)-Du point de vue social :**

Fortes de ses vertus mobilisatrices, la formation est perçue aussi comme un signe de stabilité, de sécurité et comme une promesse de promotion, ce qui fait d'elle l'outil par excellence de la gestion des itinéraires d'emplois et de gestion de carrière.

À ce propos, l'intégration d'une gestion individuelle prévisionnelle affinera la profitabilité de la formation, ceci pour la préparation des esprits à des éventuels changements, de poste ou de promotion, afin de maîtriser au mieux le facteur temps, surtout pour les cadres performants dont le processus d'acquisition de leurs services tendent à être lents et exige une prospection très fine des propositions.

-La formation est une finalité humaine de transmission et développement d'une personnalité qui se forme.

---

<sup>1</sup>SANTI Soulier, *effet de la formation sur l'entreprise*, édition Esprit, Paris, 1994, p409.

-tous les dysfonctionnements sont des doubles, des anomalies constatées au sein d'une entreprise, car la plupart du temps ils constituent des goulots d'étranglement qui réduisent la production ou la vente et influent considérablement sur la rentabilité potentielle. L'apport d'un hiérarchique opérationnel attentif précieux pour impulser une action de formation qui se peut être si l'observation est exhaustive un correctifs à l'anomalie.

Sur ce point, la formation contribue donc à la résolution des dysfonctionnements aussi qu'à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.<sup>1</sup>

### **b)-De point de vue du processus de gestion :**

-la formation continue assure le découpage de l'entreprise en organes auxquels sont assignés des missions spécifiques et des moyens susceptibles d'en permettre l'exécution.

· Définie l'articulation entre ces différents organes grâce à la mise en place des relations hiérarchique ou fonctionnelle et des procédures qui règlent leurs rapports mutuels.

· Consiste en la distribution des membres, de l'entreprise entre les organes en leurs attribuant de façon plus aux moins explicite une place, un rôle et un statut.

· C'est ainsi que la formation contribue à la réunion des conditions dans lesquelles les membres de l'organisation occupent leurs places et avec lesquelles ils sont motivés et sensibilisés.

· Elle tend à valoriser les membres présents dans l'organisation et le potentiel humain déjà en place.

---

<sup>1</sup>CRISTAUX Vallier, **Encyclopédie de gestion**, édition economica, Paris, 1997, p152.

- Elle facilite la conciliation entre l'acquisition des compétences nouvelles et leur application à la réalité même de l'entreprise favorisant ainsi un processus d'appropriation
- Elle fournit des occasions permettant de « capitaliser » des compétences diffusées au sein de l'entreprise et contribue ainsi à la structuration d'une part essentielle des actifs immatériels accumulés par l'organisation.<sup>1</sup>

### **1-4 – La place de la formation dans la GRH et dans l'entreprise :**

#### **1-4-1 dans la gestion des ressources humaines :**

Le développement humain et social concerne les aspects les plus récents de la fonction ressources humaines. Il s'agit pour l'entreprise d'intégrer sa composante en ressources humaines dans sa stratégie globale moyenne et long terme. Cet aspect de la GRH correspond aux défis qu'affrontent aujourd'hui les entreprises (à l'échelle universelle), pour assurer une meilleure adaptation aux changements rapides de l'environnement auxquels elles doivent faire face.

La formation du personnel peut donc, se définir comme étant le développement continu et systématique pour exercer avec compétences les tâches qui lui sont dévolus. Systématique parce qu'elle est étroitement dépendante de l'analyse du poste, de la planification des ressources humaines, de la rémunération, de l'évaluation du rendement...etc. Tout système de formation est complexe pas simple à maîtriser car il réclame de concilier les objectifs généraux de l'entreprise, les besoins propres de chaque service, et les demandes individuelles de formation, on doit concilier entre ces trois objectifs à fin de pouvoir faire une formation et c'est donc le domaine majeur de la GRH. La GRH œuvre dans ses pratiques au développement humain et social, à savoir

---

<sup>1</sup>ZAHIA Kagher, la formation et son impact sur l'entreprise, DEUA EN Droit des affaires, université de Bejaia, 2009, [http://www.memoireonline.com/11/12/6470/m\\_la\\_formation-et-son-impact-dans-l'entreprise.html](http://www.memoireonline.com/11/12/6470/m_la_formation-et-son-impact-dans-l'entreprise.html), 18/03/2017, 20:03.

la communication interne, les relations professionnelles, la motivation, la formation.<sup>1</sup>

### 1-4-2 dans l'entreprise :

La formation est concéder comme un cout supplémentaire que l'entreprise se devrait supporter, est devenue une variable d'investissement que l'entreprise va devrait réaliser pour lui permettre de se développer sur les nouveau marchés d'utiliser de nouvelles technologies et de pouvoir reprendre à ses objectifs stratégique de développement à fin de s'adapter aux exigences de la mondialisation.<sup>2</sup>

Est donc un ensemble d'actions des moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide des quêtes. Les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportement, leurs attitudes, leurs habiles et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> JEAN-MARIE Peretti, op.cit., p 195.

<sup>2</sup>GOUALINO Villa. Settimio Viale, **Aperçue sur l'enseignement professionnel et la formation**, rapport national, édition algérienne, 2000, p84.

<sup>3</sup> SEKIOU Et Autres, **GRH**, 2<sup>ème</sup> édition, de boeck, Bruxelles, 2007, p336.

### Section 2 : La Typologie de la formation :

Avant de présenter les différents types de formations, nous allons nous intéresser à présenter dans un premier temps le cadre réglementaire de la formation en Algérie.

#### 2-1-La formation en Algérie :

La formation en Algérie est désormais l'outil important de la gestion des RH pour contrôler le taux d'attribution car elle contribue à la motivation des employés, à la réalisation de leurs objectifs professionnels et personnels à l'augmentation du niveau de satisfaction au travail, etc. comme un entraînement résultat est donné sur une variété de développement des compétences et couvre une multitude de cours.

La formation depuis l'indépendance, elle continue à le faire à ce jour. Néanmoins, elle n'arrive pas à atteindre les standards internationaux dans l'atteinte d'un niveau de compétences industrielles qui s'appuie principalement sur la mobilisation des ressources humaines de qualité.

Aujourd'hui, en Algérie on ne cesse de dire et de croire que pour être au diapason de l'universel et pour préparer le décollage économique, l'investissement sur les programmes de développement des compétences par le biais de la formation doit être inscrit comme une priorité incontournable pour l'entreprise et pour le pays. Pour le cas de l'Algérie n'y a pas des statistiques pour mesurer la formation continue qui est considérée comme l'outil indispensable au management des ressources humaines est peu présent dans l'esprit et le raisonnement stratégique et organisationnel des managers, au secteur privé.<sup>1</sup>

La formation en Algérie est régie selon la loi **n°90-11** du **21 avril 1990** relative au relations de travail modifiée et complétée au l'ordonnance **n° 97-02** du **11 janvier 1997**.

---

<sup>1</sup>Formation et gestion des RH en Algérie, [www.dzgreeh.com/Shw.Threed?](http://www.dzgreeh.com/Shw.Threed?6918-) 6918-, 10/02/2017,23 :30.

**Selon l'article 6 :** dans la cadre de la relation de travail les travailleurs ont également le droit à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail.

**Selon l'article 57** de la même loi stipule que chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation.

**La formation en Algérie peut être de deux orientations :**

1) **La formation professionnelle initiale :** selon l'article 6 de la loi n°08-07 du 16 safar 1429 correspondant au 23 février 2008 portant loi d'orientation sur la formation et l'enseignement professionnels.

La formation professionnelle initiale a pour objectif d'assurer une qualification de base à tout demandeur de formation .

2) **La formation professionnelle continue :**

Visé à assurer le recyclage des travailleurs et leur perfectionnement .

La formation professionnelle continue a pour objectif :

- De favoriser la réinsertion et la mobilité professionnelle des travailleurs.
- D'adopter les capacités des travailleurs à l'évolution de technologie et des métiers.<sup>1</sup>

**2-2 -les modes de la formation :**

La formation est une école éducative a fin de répondre aux besoins des entreprises et sa ressources, nous avons trouvé qu'il existe multiples types de formations, nous citons quelques-uns :

**2-2-1-La formation selon la durée :**

Il est toute fois possible de distinguer trois grand types de formation qui se différencie à la fois par leur durée, leur sources de financement, leur organisation et leur mode d'accès ;

---

<sup>1</sup>Code-20du-20-travail , <http://www.cnfe.org.dz/> Wa files/, PDF, 04/05/2017, 17 :20.

**❖ les formations courtes termes :**

Elle répond à un besoin précis, ne nécessite pas un établissement dans le temps. Elle ne dépasse pas cinq jours, décidées et financées par les entreprises sont à la fois beaucoup plus diversifiées, très hétérogène et très rarement sanctionnées par les diplômes, la moitié environ d'entre elles sont organisées par les entreprises elles même, l'autre moitié par des organismes privés ou publics sous forme de conventions, la très grosse majorité de ces « actions de formation » est classée sous la rubrique « entretien et perfectionnement des connaissances».

**❖ les formations moyennes termes :**

Elle ne dépasse pas six mois et souvent sanctionnée par une attestation de stage, ou il est clairement précisé l'objectifs de la formation relèvent soit d'organisme spécialisés soit de dispositifs complexes et plus récents associant des entreprises ou des branches professionnelles d'une part, des centres de formation et des administrations.

**❖ les formations longues termes :**

C'est de formation qui dépasse souvent six mois et elle est sanctionnée par un diplôme reconnu qui peut servir ce que le droit, ce type scolaire ou universitaire (généralement recensées comme stages de « promotion ») sont financées au moins partiellement par l'état, délivrées par des établissements publics de formation et suivies par les adultes salariés ou non « a leur initiatives».<sup>1</sup>

**2-2-2-La formation selon le lieu :**

La formation est une école éducative a fin de répondre aux besoins des entreprises et sa ressources, nous avons constaté qu'il existe multiples mode de formations, nous citons quelques-uns :

---

<sup>1</sup>CLAUDE Dubar, **La formation professionnelle continue**, édition la découverte, Paris, 1984, p06.

**❖ Formation externe :**

Est adopté lorsque l'entreprise ne dispose pas de la ressource interne pour mieux organiser le programme de formation dans ce cas la direction fait appel à un prestataire extérieure pour assurer la conception, la réalisation et l'organisation de l'action, elle permet d'enrichir le personnel et lui permettre de développer son intérêt puis élargir ses connaissances cette dernière représente plusieurs avantages en terme de compétences non détenue en interne et dispose d'une expertise sur le domaine concerné.

**❖ Formation interne :**

Au moment l'entreprise dispose des moyens pédagogiques et immatérielles, elle fait appel à ce genre de formation elle peut se dérouler dans les locaux interne ou d'hors de la hiérarchie interne s'occupe de la conception du stage du contenu pédagogique et l'organisation pratique du déroulement. Cette action représente un intérêt considérable à cause de sa faible coût sa mobilisation et valorisation de salarié d'experts au sein d'entreprise.<sup>1</sup>

**2-3- Les types de la formation :**

La formation prend à de besoins divers et s'adresse à des catégories de travailleurs très hétérogènes selon l'objectif qu'il soit individuel ou collectif plusieurs mode de formation se distingues :

**2-3-1-Le recyclage :**

Terme qui désigne tout les programmes étatiques, patronaux, destinés à former les salariés déplacés à cause d'un changement dû à l'automatisation, à les familiariser avec de nouvelles tâche ou à leur faire apprendre un nouveau métier ou une nouvelle profession. Ce type de formation est rendu nécessaire par le fait de redéploiement de personnels sur d'autres emplois, du fait de la disparition de leurs emplois d'origine ou à partir d'une stratégie même de l'entreprise.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>JEAN-PIERRE Citeau, o.p.cit, p120.

<sup>2</sup> ABDERRAHMANE Yahiaoui, **Législation et réglementation du travail**, édition : le palais de livre, Alger, 1997, p19.

### **2-3-2-La conversion :**

Elle prépare une ou plusieurs catégories de personnel à changer de métier ou de famille professionnel.

### **2-3-3-Perfectionnement professionnel(P.P) :**

Ce type de formation est appliqué quand on est en face d'un écart, poste employé dans le but d'une meilleure adaptation. Ce type aussi visant à une adaptation permanente du travailleurs a son poste travail, compte tenu des exigences dictées par l'évolution technologiques et ceci par une amélioration des connaissances et capacité du travailleurs.<sup>1</sup>

### **2-3-4-Formation professionnelle spécialisé(F.P.S) :**

Elle est destinée à qualifier et donner à l'employé de nouvelles compétences pour occuper un poste de travail.

Tout action visant l'acquisition par a future travailleur d'une qualification permettant de répondre aux exigences de toute nature nécessaire à la maîtrise d'un poste de travail donné.<sup>2</sup>

### **2- 4-Elaboration du plan de formation :**

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

Le plan de formation est l'ensemble des actions de formation décidées par l'employeur dans le cadre du système de management du personnel de l'entreprise il est donc un plan d'action de développement des compétences qui regroupe toutes les actions de formation planifiées, structuré en fonction des axes prioritaire en lien avec la stratégie de l'entreprise, en fonction des besoins collectifs et des attentes individuelles de formation qui reprend aux besoins personnel.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> MICHEL Derbelt et autres, **Notions fondamentales de gestion d'entreprise fonction et stratégie**, édition Foucher, 1998, p16.

<sup>2</sup>GUY Boterf, **Ingénierie et l'évaluation de la formation**, édition d'organisation, Paris, 1999, p05.

<sup>3</sup> BEJAMIN Chamina, **Les compétences dans une démarche qualité boutique**, édition Afnor, 2003, p442.

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

### **2-4-1-la structure de formation de l'entreprise**

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

### **2-4-2-La hiérarchie opérationnelle :**

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

Ce rôle de formation pour les responsables hiérarchiques est particulièrement développé dans les entreprises qui ont comme tâches principales de faire évaluer les encadrements.

### **2-4-3-Les organismes extérieurs :**

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

### **2-4-4-Le tableau de bord :**

Un tableau de bord est un moyen de mise sous contrôle d'un processus et de pilotage d'une action, il est composé d'un nombre limité d'indicateurs concernant des points sur lesquels le destinataire de l'information a effectivement un pouvoir de décision, ou au moins d'influence.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>JEAN-PIERRE Citeau, **opcit**, p221.

<sup>2</sup> ALAIN Meignant, **Manager la formation**, édition liaison, Paris, 2003, p251.

Le tableau de bord doit contenir les informations nécessaires pour agir, c'est un outil d'aide à la décision à tout moment de l'action : en amont dans le choix stratégie de formation, pendant l'action, comme moyen d'analyse d'une situation et d'action mesurer et/ou évaluer l'impact. Le tableau de bord est un élément qui reflète la situation réelle, c'est une valeur chiffrée permettant d'évaluer l'état des actions réalisées.<sup>1</sup>

### **2-4-5-Le cahier de charge :**

Le cahier des charges est un document contractuel qui a pour but de préciser l'expression d'une demande formulée par une entreprise vis-à-vis de prestataires de formation. Le prestataire de formation doit pouvoir identifier le commanditaire et être en mesure de définir l'objet de la demande afin d'y répondre correctement.

Un cahier des charges contient ce que le commanditaire apporte et ce qu'il attend de ses prestataires.<sup>2</sup>

### **2-5-Elaboration d'un programme de formation :**

#### **2-5-1-Analyse des besoins en formation : (la prise en conscience des besoins) :**

Le besoin de formation est la résultante, d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation.<sup>3</sup>

L'analyse des besoins en formation repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés est celles nécessaires dans les activités actuelles et futures.

Avant d'offrir une formation, il importe de déterminer le besoin en compétences et étudier si la réponse formation est appropriée. Le besoin en formation exprimé peut viser l'efficacité au sein de l'organisation et/ou la

---

<sup>1</sup> ARDOUIN Theiry, *op.cit*, p170.

<sup>2</sup> JOELLE Allouche-Benayoun Et Marcel Pariat, « la fonction formateur », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2006, Paris, p 194.

<sup>3</sup> ALAIN Maignant, *op.cit.*, p150.

résolution d'un problème particulier. Par exemple, un employeur peut constater qu'il y a un problème de relève à assurer du fait de vieillissement de la population salariée et des départs prévisibles à la retraite. Il peut décider d'un programme de formation parmi les seniors de tuteurs, de mentors, et les maîtres d'apprentissage qui seront chargés d'intégrer et former les jeunes recrutés et d'assurer ainsi le transfert de compétences intergénérationnel.

**2-5-2-Exigences d'analystes compétences :**

L'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes connaissent bien l'organisation et sensible à l'efficacité organisationnelle. Ces personnes doivent être capables d'examiner s'il y a un manque de compétences chez les salariés et de découvrir aussi les défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement à moyen et à long termes des RH. Elles doivent être aussi en mesure de détecter les multiples changements affectant les environnements externes et internes de l'organisation comme le progrès technologique, les nouvelles lois,...

Dans une approche compétence, le manager opérationnel, connaît les exigences en terme de compétences d'un poste, et les compétences de chacun de ses collaborateurs est celui qui peut jouer un rôle clé dans la détection des besoins.

**2-5-3- Recueil des données :**

Une fois effectuée la prise de conscience des besoins, il faut recueillir les données pour déterminer les besoins effectifs d'acquisition de compétences. Cette démarche repose sur l'interrogation des membres de l'organisation et sur les données disponibles concernant les référentiels de compétences des postes de travail. Les données recueillies doivent permettre de déceler les écarts entre les compétences nécessaires, aujourd'hui et demain, pour un poste et celles que possèdent les salariés en poste.

### **2-5-4-Analyse des données recueillies :**

Les données une fois rassemblées, il convient de les analyser afin de déterminer les compétences à développer et les actions de formation nécessaires. Il s'agit de mettre en lumière les écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement.

### **2-5-5-Classification des besoins :**

L'or de l'analyse des données, plusieurs catégories de besoins sont mises à jour. La classification de ces besoins se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre.

Elle indique clairement les exigences en RH, la capacité des salariés en place, les besoins exprimés par chaque individu et chaque service ainsi que le diagnostic global permettant la mise en place d'un programme de formation. En fin la classification peut aider à répartir plus efficacement les budgets en fonction de rendement anticipé au programme de formation. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> DAVID Alis et autres, *op.cit.*, p 378,381.

### **Conclusion :**

Ce chapitre nous montre a permis de montrer que la formation n'est pas une fin en nous : l'entreprise devra assurer d'une façon permanente à son capital humain, un complément formation portant sur les problèmes de la production et de l'évolution technique liée à leurs postes de travail, et parfois de s'interroger sur son avenir.



# **CHAPITRE III**

## **L'évaluation des compétences et de la formation**

### **Préambule**

L'évaluation est l'un des pratiques les plus discutés dans la gestion des ressources humaines, mais elle a aussi des répercutions sur les autres pratiques de la GRH à savoir : l'analyse du poste, la gestion des carrières, le recrutement, la rémunération, la formation.....etc.

L'évaluation comprend à la fois des descriptions quantitatives, des mesures de fait sur les performances et des jugements de valeurs, qui établissent des préférences et des choix particuliers. Il est préférable de concevoir la procédure d'évaluation comme un processus complexe avec plusieurs paramètres à prendre en compte pour améliorer les résultats de la formation.

Ce chapitre est divisé en deux sections, dont la première traitera les objectifs de cette opération, la deuxième section sera réservera aux méthodes et l'évaluation de la formation.

### **Section1 : L'évaluation des compétences**

#### **1-1-Définition de l'évaluation :**

Selon **Ardoun Thierry** : « l'évaluation est une démarche opératoire par la qu'elle on apprécie une réalité donnée en référence a des critères déterminer, n d'autre termes, opération qui mesure l'écart entre un résultat et un objectif et on recherche les cause ». <sup>1</sup>

#### **1-2- La mise en œuvre d'un système d'évaluation :**

L'évaluation doit être mise en place en respectant une démarche compatible avec la culture et système management de l'entreprise.

##### **1-2-1-L'engagement du système d'évaluation :**

Cette évaluation est placée sous la responsabilité du formateur qui peut la réaliser avec différents moyens : questionnaires du contenu pour contrôler les Acquis ; tests pour déterminer l'évaluation des savoirs, exercice pratiques pour les savoirs faire etc.

---

<sup>1</sup>ARDOUN Thierry, **opcit**, p205.

L'évaluation des objectifs pédagogique permet de mesurer la qualité des choix Pédagogique : approche, attitude, technique et outils. Cette phase a pour but de créer des conditions favorables au développement ultérieur du système.

### **1-2-2-La finalité du système d'évaluation :**

Il est important qu'on puisse être claire sur les résultats attendus de l'évaluation. L'évaluation des objectifs finals : elle correspond à une responsabilité du Prescripteur de l'action. Elle permet de mesurer les résultats de l'ensemble de l'action de changement.

Cette évaluation est pratiquée plusieurs mois après la fin de la formation lors que toute la population a été formée et que la hiérarchie a pris le relais sur le terrain pour faite appliquer le contenue de la formation. Elle peut se réaliser par observation de certains critères de production (les quantités produites, le nombre d'erreurs ou de rebus, le chiffre d'affaires...), ou d'indicateurs économiques (la mesure d'un gain, le calcul d'un retour d'investissement...) elle peut également se faire par observation de certains indicateurs sociaux (le Turn-over, le d'accidents du travail, l'absentéisme...) Il est essentiel de déterminer les finalités du système de d'évaluation et de les communiquer à l'ensemble des salariés .<sup>1</sup>

### **1-3- Les méthode d'évaluation des compétences :**

#### **1-3-1-L'entretien individuel :**

Il s'agit d'un entretien en face à face entre le salarié et son supérieur hiérarchique. L'objectif est de faire un bilan de l'année passé (points positifs et négatifs) et de fixer des objectifs pour l'année à avenir.

L'entretien individuel est aujourd'hui largement diffusé dans les entreprises de toutes tailles et tous secteurs et quel soit le poste ou la fonction, et peut être annuel ou semestriel, en cas de périodicité annuelle, il se déroule généralement fin novembre ou début décembre, et il dure entre une et quatre heures.

---

<sup>1</sup>HENRI C, *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise*, édition organisation, Paris, 2001, p103.

L'entretien individuel donne lieu à la production d'un document récapitulatif signé par le salarié et l'évaluateur et transmis à la DRH, l'entretien est normalement suivi par la mise en place d'axes de progrès ou d'action de formation.

### **1-3-2-Le 360° :**

Il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel, le salarié commence par s'auto-évaluer puis par ses collaborateurs, cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire distribué au maximum à une vingtaine de personnes et comprenant jusqu'à 200 questions. L'évaluation se fait au moyen de notes sur des items variés.

Le 360° est applicable dans toutes les entreprises mais il concerne essentiellement les managers (dirigeants, cadres, responsables de projets), et parfois, les agents de maîtrise pour être pertinent, la personne évalué doit avoir 1 à 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise.

Et les résultats restitués au salarié par un consultant, un coach ou un psychologue sous forme de graphique, de discussions, un responsable des RH spécialement formé peut également les présenter, le 360° peut déboucher sur un plan de formation ou un programme de coaching.

### **1-3-3-l'entretien collectifs :**

L'entretien collectif il s'agit d'un entretien de groupe, il est néanmoins précédé ou suivi par un entretien individuel, l'évaluation collective est particulièrement adaptée dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail, et Le pratique de l'entretien collectif est encore rare mais se développe.

Donc, l'entretien collectifs suivi l'entretien individuel afin d'aborder des points plus précis et individuels.

### **1-3-4-L'auto-évaluation :**

L'auto évaluation peut accompagner l'évaluation, se pratique du moyen d'un questionnaire ou d'un formulaire remplir par l'évalué. L'auto-évaluation n'est pas systémique dans les entreprises mais peut se pratiquer dans les entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs, quels soit le poste ou la fonction, une ancienne été minimale du salariés dans l'entreprise est néanmoins nécessaires.

Alors, pendant l'entretien individuel, l'évaluation du manager peut être comparée à l'auto-évaluation, les différences sont alors l'objet de discussion.<sup>1</sup>

### **1-4-Avantage et limites de l'évaluation :**

Evaluer le personnel présent à la fois des avantages et des limites :

#### **1-4-1- les Avantages :**

- L'évaluation est l'occasion de faire de point sur la période écoulée.
- La démarche permet de détecter les compétences des salariés.
- L'évaluation favorise la motivation en offrant au salarié des perspectives d'évaluation dans l'entreprise (lien avec la gestion des carrières).
- L'évaluation permet de connaître les attentes des salariés et d'y répondre (formation, mobilité, rémunération).

#### **1-4-2-les Limites :**

- l'évaluation peut comporter une part de subjectivité.
- La méthode d'évaluation utilisée peut parfois mélanger l'aspect personnel et l'aspect professionnel.
- Les outils d'évaluation (fiches de notation, grille d'évaluation) peuvent générer des effets de halo (réponses tranchés positivement ou négativement).
- L'évaluation est source de stress.

---

<sup>1</sup>Chloé Goulot-Soulez, **Gestion des Ressources Humaines**, 9<sup>ème</sup> édition, l'extenso, Paris, 2017, p69.

- L'enjeu de l'évaluation peut conduire l'évalué à se censurer.
- La pratique d'une évaluation apparaît comme centrale et le choix des critères est d'autant plus difficile que les postes sont élevés.<sup>1</sup>

### **1-5-les conditions de réussite d'un système d'évaluation :**

Il existe plusieurs conditions afin de réussir un système d'évaluation. Il ne suffit pas de se contenter d'un bon formulaire d'évaluation pour obtenir une bonne évaluation, mais en parallèle il faut certaines conditions qui relèvent des évaluation, des critères et des normes utilisées sans oublier l'instrument de mesure lui-même.

Les conditions de la réussite : savoir trouver le bon équilibre entre le fond et la forme.

Exemple de ce qu'il ne faut pas faire : Le règlement de compte, le marchandage, la condamnation, la leçon de morale.<sup>2</sup>

#### **1-5-1-La volonté d'évaluer correctement :**

Le manque de motivation à évaluer correctement est très répandu chez les cadres et cela est dû à une multitude de raisons : la méconnaissance des objectifs réels du système d'évaluation, le soutien insuffisant de la haute direction, la réticence de jouer un rôle de juge...etc.<sup>3</sup>

#### **1-5-2-Des critères adéquats d'évaluation:**

Ces critères se récapitulent comme suit :

- La conformité** : on va vérifier la bonne application des mesures, règlements, conventions ou dispositions convenus dans le système de formation.
- **L'efficience**: on cherche à voir si les résultats obtenus l'ont été au moindre cout, c'est un rapport cout/ efficacité optimale des actions de formation choisies.

---

<sup>1</sup> Ibid., p74.

<sup>2</sup> JEAN-RAPHAEL Alventosa, **Management public et GRH**, lextenso édition, Paris, 2012, p105.

<sup>3</sup> CROZIER M, **Phénomène bureaucratique**, édition du seuil, Paris, 2002, p239, 240.

- **L'opportunité** : les décisions prises le sont-elles au moment opportun ou trop tôt ou tard, en effet les bénéfices de la formation s'amourciraient si son application est trop tardive, on teste donc par l'adapté et la réactivité du système.

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

-**La conformité** : on vérifie la bonne application des mesures, règlements, conventions ou dispositions convenues dans le système de formation.<sup>1</sup>

### **Section 2 : L'évaluation de la Formation :**

Selon PRIA Marcel et autre « l'évaluation est ensemble de techniques appliquées à des objets d'appréciation, qui indique si les objectifs de formation ont été atteints et de quelle manière ; peut encore être un moyen d'obtenir des informations permettant d'adapter la pédagogie du formateur ».<sup>2</sup>

#### **2-1 les formes d'évaluation :**

L'entreprise utilise deux formes d'évaluation qui sont :

##### **2-1-1- l'évaluation informelle :**

C'est habituellement le supérieur immédiat qui porte un jugement sur son subordonné après la formation. En se contentant de faire un simple entretien ou de l'observer en situation de travail, sans mettre en évidence un modèle et des mesures d'évaluation fiables.

##### **2-2-1- l'évaluation formelle :**

Il s'agit d'évaluation, de façon systématique et objective, les résultats obtenus par les formés.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>André Guittet, **Développer les compétences par une ingénierie de formation**, 2<sup>ème</sup>, SE, paris ,p145.

<sup>2</sup>MARCEL Paria et Joëlle Alouche Benyoun, **Guide de l'insertion professionnelle sociale**, édition Dunod, Paris, 1998, p159.

<sup>3</sup> SEKIOU et Autres, **GRH**, 2<sup>ème</sup> édition, de Boeck, Bruxelles, 2007, p105.

### **2-2-Les fonctions de l'évaluation de la formation :**

#### **2-2-1-L'évaluation diagnostique :**

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

L'évaluation diagnostique doit déboucher ainsi sur une identification des acquis. Lorsque l'on rapproche le profil de départ des formés, non seulement en creux par rapport à ce qui doit être acquis, mais aussi positivement par rapport aux compétences existantes qui assure à la fois :

Une fonction pédagogique : elle éclaire les points forts et les points faibles et montre ce qui est acquis, ce qui est à améliorer.

#### **2-2-2- L'évaluation formative :**

C'est une évaluation qui s'effectue pendant la période d'apprentissage à l'intérieur d'une phase pédagogique et qui a pour but de guider les apprenants dans, et au cours de leur travail scolaire ou d'apprentissage.

L'évaluation formative prend donc place tout au long du processus éducatif et permet à la fois, d'estimer les progrès individuels par rapport à l'objectif visé, et d'intervenir pour rectifier les modalités de l'action en cours. C'est-à-dire que l'évaluation formative porte aussi sur les méthodes appliquées au maître, sur le contenu des programmes et sur la structure de l'établissement scolaire.

#### **2-2-3- L'évaluation sommative :**

Ce type d'évaluation cherche à fournir un bilan du niveau des connaissances acquises, elle a pour but de sanctionner (positivement ou négativement une activité d'apprentissage), se situe à la fin d'un apprentissage, elle est de contrôle normative ou certificative.

Elle peut aussi intégrer une fonction de classement, de vérification-contrôle, de fidélité, des qualifications, des performances.

L'évaluation sommative est donc « l'évaluation qui correspond à la fonction de sélection ».

L'évaluation sommative revêt de caractère d'un bilan, elle intervient donc après un ensemble de tâches d'apprentissage, une séquence, un chapitre, un cours trimestriel, les examens périodes, les interrogations d'ensemble sont des évaluations sommatives, ou en fin de formation. L'évaluation sommative renvoie aux procédures connues de notations, classements et examens, et peut se présenter sous différentes formes. <sup>1</sup>

### **2-3- les types d'évaluation de la formation :**

Nous distinguons deux types d'évaluation de formation qui sont :

#### **a- l'évaluation à chaud :**

L'évaluation à chaud se fait juste après la formation c'est le niveau d'évaluation privilégié en formation professionnelle, elle correspond au « questionnaire-papier » remis au salarié en fin de formation.

Le recueil d'opinion à chaud, n'est pas une véritable méthode d'évaluation, car le degré de satisfaction ne permet pas d'évaluer l'efficacité d'une formation, la subjectivité d'opinion ne peut remplacer l'objectivité des résultats.

#### **b- l'évaluation à froid :**

Cette évaluation a lieu trois à six mois après le retour des salariés de la formation, théoriquement, l'évaluation, soit un entretien d'explicitation elle consiste à mesurer le taux réel du transfert des comportements acquis à l'univers professionnel. <sup>2</sup>

### **2-4-Le modèle de l'évaluation de la formation de Donald Kirkpatrick :**

L'évaluation de l'efficacité de la formation professionnelle est un problème fréquent dans les entreprises, le mode de modèle d'évaluation les plus usuels dans la pratique Kirkpatrick a pris naissance en 1959 par une série de

---

<sup>1</sup> THIERRY Ardouin , op.cit,P197 .

<sup>2</sup>JACK Soyer, **Fonction formation**, édition d'organisation, Paris, 2003, p325, 326.

quatre article sur l'évaluation des programmes de formation dans la revue « training and développement », ces quatre article définissaient les 04 niveaux de l'évaluation qui devaient par la suit avoir une influence marquante sur les pratiques des entreprise :

### **1-niveau 1 : La réaction**

Ce niveau mesure les réactions initiales des participants aux questions touchant leur perception et leur satisfaction (vise ce que les participants pensent du programme ou de l'activité).selon lui leur réaction était –elle favorable ou non ? Si la formation se veut efficace, elle se doit de provoquer des réactions favorables de la part des participants : Les méthodes utilisées comprenant notamment des fiches dévaluation du programme, des interviews, des questionnaires formulés par les participants pendant le programme. Dans le cas contraire, ils risquent de ne pas être motivé, et de compromettre l'existence du programme par des commentaires négatifs. Ce niveau ne mesure pas ce qui est appris et n'assure pas la qualité des résultats découlant de l'apprentissage.

La réaction se mesure généralement à l'aide de formulaires dans lesquels le participant fait part de son niveau de satisfaction à l'égard de différents aspects de l'activité.

### **Niveau 2 : les apprentissages**

Ce niveau vise ce que les participants on acquit par la formation en termes de connaissances, d'habilités. Les méthodes utilisé : l'évaluation avant et après les cours, les observations formulées par les tuteurs, les gestionnaires, les entrevues, les sondages, test performance

Dénoncent le caractère hiérarchique et causal du modèle kirkpatrick

Pour nous, malgré les critiques, ce modèle est fortement susceptible de contribuer à garder le haut du pavé dans le domaine de l'évaluation de la formation, les raisons reposent principalement sur sa simplicité et le fait que la chaine causale qu'il propose, allant de la satisfaction à l'impact sur l'organisation.

### **Niveau 03 : Comportement**

Ce niveau évalue le transfert en poste de travail les connaissances, habilités, et attitudes apprises lors de formation.

En somme, il s'agit de savoir ici en quoi la formation a changé les comportements en situation de travail ?

L'évaluation qui devrait se situer environ deux à trois mois après la formation, fait appel ici à des différentes méthodes et des enquêtes : comprenant les évaluations avant et après les cours les observations, les groupes de discussions, les entrevues, les sondages auprès de personnes observant les participants et les questionnaires.

Ce niveau ne détermine pas la mesure dans laquelle l'apprentissage a été appliqué dans le milieu de travail après la formation.

### **Niveau 04 : Résultat**

Il s'agit ici de l'évaluation la plus importante, à savoir l'impact de la formation sur l'entreprise, il s'évalue entre autres en termes de productivité, de qualité de vie au travail, de baisse des coûts, de retour sur l'investissement de formation.

Selon Kirkpatrick, l'évaluation à ce niveau se fait rarement, d'une part parce que les formateurs ne savent pas comment procéder et d'autre part parce que qu'il est difficile d'associer les résultats aux seuls effets de la formation. Les méthodes pour évaluer ce dernier niveau varient selon l'objet à évaluer.

Ils remarquent que le terme de – niveau- souligne la hiérarchie qui existe entre ces quatre niveaux, plus le niveau est élevé, plus il fournit de l'information qui revêt de l'importance pour l'entreprise

De plus, il existe selon l'auteur des liens de causalités entre ces quatre niveaux, comment ?

-C'est parce que qu'il y aura eu satisfaction, qu'il aura apprentissage.

-C'est parce que qu'il y aura changement de comportement qu'il y aura résultats sur l'entreprise.

Soulignons enfin que Kirkpatrick insiste sur le fait que les quatre niveaux d'évaluation, il ne propose donc pas un choix de quatre critères, mais plutôt qu'une évaluation complète de la formation devrait couvrir ces quatre critères.

**Tableau N°01** : Représente les types d'évaluation et ces niveaux selon le modèle KIRK PATRICK :

### Récapitulatif

|                    |  |
|--------------------|--|
| Evaluation à chaud | Niveau 01 : évaluation de la réaction des participants.<br>Niveau 02 : évaluation des acquis et des apprentissages.  |
| Evaluation à froid | Niveau 03 : évaluation du transfert en situation professionnelle.<br>Niveau 04 : évaluation de l'impacte de la formation sur les résultats socio-économique de l'entreprise. |

Source : établie à partir de l'évaluation de : Jonathan Pottiez, l'évaluation de la formation, édi Dunod, Paris, 2013.

Différents facteurs peuvent influencer les résultats de la formation tant au niveau de l'apprentissage que du transfert de l'apprentissage : les facteurs liés à la formation elle-même mais également les facteurs liés à l'individu et ceux liés à l'environnement de travail.<sup>1</sup>

### **2-5- Les principales critiques du model selon Alliger et Janak (1989) :**

Dénoncent le caractère hiérarchique et causal du modèle Kirkpatrick

- D'une part, ils préconisent que la relation causal entre les différents niveaux de cette taxonomie n'a pas été démontrée par les recherches en la matière et particulièrement la relation causale du niveau 1 sur le niveau 2

<sup>1</sup>JONATHAN Pottiez, **Evaluation de la formation**, édition , Dunod, Paris, 2013, p82, 83.

qui ne confirme pas toujours, De même, ils infirment la relation causale entre les niveaux ainsi que la corrélation qui ne résulte

- D'autre part, les deux autres remettent en cause, le caractère hiérarchique en insistant sur le fait que les actions de formation ne visent pas une ou tous les niveaux du modèle de Kirkpatrick, par exemple en cas de formation d'intégration à l'entreprise, l'évaluation des apprentissages ou des satisfactions sera plus importante.
- Pour les auteurs, malgré les critiques, ce modèle est fortement susceptible de contribuer à garder le haut du pavé dans le domaine de l'évaluation de la formation, les raisons reposent principalement sur sa simplicité et le fait que la chaîne causale qu'il propose, allant de la satisfaction à l'impact sur l'organisation. Intervenir sur ceux-ci. D'autant que ces facteurs expliquent pourquoi le transfert des apprentissages (le passage du niveau 2 au niveau 3) est souvent difficile.<sup>1</sup>

### **2-6- Les facteurs influençant l'efficacité de la formation :**

Le modèle présente bien que complet, demeure toute fois insuffisant :

Il montre clairement si la formation a été efficace(ou non), selon différents niveaux de résultats, mais il n'explique pas pourquoi elle l'a été (ou non) de ce fait il peut être intéressant d'intégrer la mesure de certains facteurs, parfois extérieurs à la formation elle-même, ces facteurs sont :

#### **❖ les facteurs liés à l'individu :**

Motivation du stagiaire à se former, à transformer ce qu'il a appris, confirme en soi, capacité à réussir la formation.

---

<sup>1</sup> MERIEM Rahal et Amel Hanachi, **Evaluation des effets de la formation**, institut supérieur de gestion, Tunisie, 2007, <http://www.memoireonline.com/4/3227/evaluation-de-la-formation.html>, 05/04/2017, 15 :38.

### ❖ **les facteurs liés à la formation :**

Equilibre entre la théorie et la pratique, conception de la formation prenant en compte les caractéristiques de l'environnement du travail du stagiaire, rythme d'apprentissage...etc.

### ❖ **les facteurs liés à l'environnement de travail :**

Soutien manager et/ou collègues dans la mise en œuvre de ce qui a été appris  
disponibilité des ressources pour utiliser les acquis de la formation au développement des compétences.

En intégrant la mesure de ces facteurs dans l'évaluation globale de la formation, il est ainsi possible de passer de l'évaluation au diagnostic de la formation.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> NASR Khazri, **l'évaluation de l'efficacité de la formation**, institut national master en études sociales, Tunisie, 2008, <http://www.memoireonline.com/4/12/3327/> l'évaluation –de -l'efficacité –de -la formation, 28/03/2017, 21 :09.

### **Conclusion :**

Dans ce chapitre, nous avons tenu à montrer que l'évaluation de la formation est un processus complexe à qui toute entreprise doit accorder un temps.

L'évaluation des actions de formation est un instrument de communication entre acteurs et employés, et ce qui est bien démontré par le modèle de kirkpatrick et qui permet d'observer des résultats et c'est une exigence de bonne gestion.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left side and rounded corners on the right. The text is centered within this frame.

# **CHAPITRE IV**

**Présentation de l'organisme  
d'accueil**

**Préambule :**

Les stratégies de développement ne nécessitent pas des actions spectaculaires mais des démarches comme la formation, qui nécessitent de la prise en charge des jeunes et une formation professionnelle pour les placer tous dans le milieu professionnel s'avère pour les entreprises une priorité, pour acquérir la qualification nécessaire et postuler à des postes de travail aussi bien au sein d'entreprises nationales d'autant plus que l'Algérie a un besoin urgent en main-d'œuvre qualifiée dans tous les secteurs d'activités, et qui renvoie spécifiquement à la création des nouvelles entreprises qualifiés en Algérie.

**Section 1 : Description de l'APMC (Ex SOMACOB)****1-1-Historique :**

L'algérienne de production de matériaux de construction (APMC) pôle régionale de Bejaia (l'ancienne SOMACOB), est une entreprise publique économique, société par action (EPE/SPA). Elle a été créée le 28/04/1979, souscrit à 100% pour le compte du groupe industries locales-DIVINDUS.

**1-2- Présentation de L'organisme d'accueil :****1-2-1- Qui est Divindus ?**

Le groupe **Divindus (divers industries)** , En application de la réalisation du CPE portant réorganisation du secteur public, il est le résultat de la transformation juridique de la SGP centre et l'absorption des SGP OUEST , Est sud Est et groupe Bois.

Il dispose d'une structure s'apparentant à celle d'un groupe multi-Branches, il est composé d'un portefeuille de 89 EPE réalise un chiffre d'affaire annuel de 30 milliards de dinars pour un effectif global d'environ **14115** employés à l'échelle nationale arrêté au 30/04/2016, couvrant plusieurs

secteurs d'activités à savoir l'industrie, les services les travaux qui sont répartis comme suit :

Les industries : 42 EPE

Les services : 19 EPE

Distribution : 18 EPE

EPE SUD : 02 EPE+08 Projets

Ce groupe est composé de 10 filiales, parmi ses filiales L'APMC pôle régionale de Bejaia (DIVINDUS APMC).

### **1-2-2- Qu'es ce que l'APMC ?**

L'« **APMC** » est Algérienne de **P**roduction de **M**atériaux de **C**onstruction est une EPE/SPA filiale du Groupe Divindus, sise à Alger. Elle est spécialisée dans la filière de production de produits de qualité répondant aux normes requises tel que :

### **1-3- Les produits de l'entreprise :**

- Les agrégats de carrières.
- Les produits rouges.
- Le plâtre de construction.
- Les aggro-bétons.
- Les produits d'étanchéités et les émulsions routières.
- Les enduits et ciments colles.
- La menuiserie générale .
- L'isolation industrielle.
- La réalisation de bâtiments et travaux public.

### **1-4-les Missions de l'entreprise APMC:**

L'entreprise à pour objet : la production et la commercialisation des matériaux de construction, son siège social se situe à la zone industrielle IHADDADEN-Bejaia.

Elle dispose d'un complexe intégré composé d'huit(08) unités de production énumérées comme suite :

- Unité aggro béton d'Elkseur spécialisée dans la commercialisation des agglomérés Béton.
- Les unités d'agrégats, Toudja et Akbou spécialisé dans la production et la commercialisation des agrégats de carrière.
- Les unités de Briqueterie, Sedouk, Remila et Friha spécialisé dans la production et la commercialisation de la brique.
- L'unité de Boudjellil spécialisé dans la production et la commercialisation du plâtre.
- Unité de menuiserie générale de Tazmalt spécialisé dans la production et la commercialisation de la menuiserie générale.

## **Section 2 : La formation et l'évaluation au sein de l'APMC**

### **2-1- La politique de formation au sein de l'APMC :**

L'entreprise APMC définit « la formation comme étant un ensemble d'action, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les travailleurs d'une entreprise sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs compétences et qualifications ».

L'élaboration et la mise en œuvre de la politique de formation de l'entreprise sont concrétisées à travers les plans annuels de formation et de perfectionnement. Tous les niveaux et tous les acteurs intervenants directement ou indirectement dans le processus de formation, sont, à des degrés divers, concernés par cette activité de l'entreprise. Comme beaucoup d'autre fonction, la formation a désormais ses propres exigences, particulièrement en termes d'ingénierie, de montage, de pilotage, d'animation des actions mais aussi, d'évaluation, de mesure de la qualité des résultats et des effets de la formation sur l'organisation du travail.

**2-1-1 - Les buts de la procédure de formation de l'entreprise APMC:**

Le but de cette procédure est de mettre en place, d'organiser et de suivre la fonction formation continue dans l'entreprise.

La formation continue est l'un des moyens dont ne peut se passer l'entreprise pour que le niveau de compétence des personnes et des équipes qui conçoivent, fabriquent et vendent les produits et services soient au niveau des exigences des clients et du marché.

La formation continue enfin a donc deux principales finalités : l'une de progrès économique (gains de productivité) de l'entreprise, l'autre de promotion sociale des travailleurs (motivation, implication, initiatives).

**2-1-2 - Les types de la formation de L'APMC :**

- **Les formations d'initiation :**

Préparent les nouveaux embauchés à s'adapter aux exigences des situations professionnelles qu'ils auront à exercer, à s'intégrer aux contraintes de fonctionnement du milieu de travail et à acquérir une connaissance précise des matériels et procédures à utiliser. C'est des formations de courtes durées qui sont en principe organisées en milieu professionnel et peuvent être prise en charge par les cadres de l'entreprise.

- **Les formations de perfectionnement :**

Permettant d'acquérir ou de développer des connaissances, capacités et comportements nécessaires à une bonne tenue des situations professionnelles, compte tenue de l'évolution de leurs caractéristiques et exigences.

- **les formations de recyclage :**

Concernant les formations destinées à s'adapter à de nouvelles situations professionnelles ou à de nouveaux emplois qui ne représente pas de promotions.

- **les formations de reconversion :**

Ces formations regroupent des actions destinées à préparer une ou plusieurs catégories de personnel à changer de métier ou de famille

professionnelle. Les formations de reconversion se présentent généralement dans des situations de redéploiement des effectifs, restructuration de l'entreprise, changement profond de technologie et développement/redéploiement.

**2-2-Le processus de la formation au sein de l'APMC :****2-3-1-Etape I : Identification des besoins**

L'écart existant entre **la compétence exigée par le poste de travail** et la **compétence réelle de l'occupant du poste** doit être **comblé par la formation** ;

Il rapporte à chaque responsable hiérarchique **d'évaluer** les membres de son personnel **pour déterminer leurs besoins en formation** ;

Pour élaborer le plan de formation, les étapes administratives à suivre sont cités ci-dessous :

a)-Remplir le questionnaire **grille d'identification des besoins en formation par employé (e) (voir annexe 3)** par les responsables du personnel :

- Technique ;
- Administratif.

b)-Analyser les besoins en formation et établir une **synthèse des besoins (voir annexe 4)** qui devra faire ressortir :

- La thématique en fonction des besoins sélectionnés,
- la population concernée par chaque thème;

c)-Classer les demandes de formation en :

- Formation spécialisée ;
- Perfectionnement professionnel.

d)- Prioriser les demandes de formation.

e)-Identifier les organismes de formation;

f)-Elaborer le calendrier prévisionnel de formation en fonction des disponibilités des personnes ;

j)- Elaborer le budget de formation ;

k)-Soumettre le plan de formation à la Direction Générale de la filiales pour approbation selon les dates citées dans la note d'orientation de la formation ;

l) Le plan de formation approuvé sera retourné à l'unité pour application.

### **2-3-2-Etape II : mise en œuvre du plan de formation**

a)- Remplir la **fiche de formation** (voir **Annexe 5**). La viser par le Responsable hiérarchique ainsi que le Directeur d'unité ;

- **Formation dans l'entreprise** : Identifier le lieu de la formation en interne avec la logistique nécessaire (tableau, feutres,.....etc.) ;

- **Formation hors entreprise** Inscription des candidats dans les écoles de formation en externe:

a) Demander la facture Pro-formation de l'école;

b) Elaborer le Bon de Commande.

c) Exiger la lettre de confirmation de l'inscription (confirmation de la date du démarrage de la formation) ;

d) Informer les candidats et les responsables des structures.

### **2-3-3-Etape III : Suivi de déroulement de la formation**

a)-Assurer le suivi du déroulement de la formation par **une feuille de présence**. La réclamé dans le cas d'une formation en externe pour s'assurer de l'assiduité du participant.

b)-Organiser au besoin des visites de prospection pour s'assurer que les apprenants sont bien pris en charge.

c)-Participer à la fin de la formation, à l'évaluation à chaud par le formateur et récupérer la fiche d'évaluation de la formation a chaud de l'organisme formateur ;

d)-Récupérer les documents y afférents à la formation (classeur témoin, CD....) ;

e)-Recueillir auprès de l'organisme formation les attestations de formation.

### **2-3-4-Etape IV : Clôture du dossier formation**

- a) Payer la facture définitive à l'organisme externe.
- b) Remise d'un rapport de formation par le participant(e) à la structure du personnel au plus tard 48 heures après la fin de sa formation.
- c) Remettre l'originale de l'attestation de formation au participant (e).
- d) Mettre à jour le dossier administratif du personnel formé (classement d'une copie de l'attestation de formation au dossier de l'intéressé).
- e) Enregistrer l'activité de chaque formation sur un REGISTRE des formations.

### **2-3- L'évaluation de l'efficacité de la formation :**

- Procéder à l'évaluation de l'efficacité de la formation par les responsables hiérarchique après 3 à 6 mois de la fin de formation en renseignant la **fiche évaluation à froid (voir annexe n° 06)** qui a pour but de mesurer le retour sur investissement de la formation.<sup>1</sup>

- L'envoi d'une copie de la fiche à la DRH de la filiale suivi.

Par rapport à la problématique d'identification des besoins de formation, la question de l'évaluation des compétences par rapport au référentiel de poste est importante. Elle permet de situer et de caractériser le degré de compétences actuel de l'agent et le degré ou niveau de compétence ciblé tel que définit par le profil du poste occupé ou à pourvoir. Cette réalisation est réalisée au moyen de l'outil fiche de développement personnel qui permet d'identifier selon l'échelle de mesure graduée les écarts de compétence. L'intérêt de cette évaluation est de permettre :

- A l'évalué de prendre conscience de ses points forts et des points à améliorer et donc d'adhérer et d'être motivé pour suivre une action de formation.

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise APMC.

- Au gestionnaire de mieux cerner les besoins de formation de ses agents et donc de s'impliquer davantage dans le processus de formation.

Pour vérifier le succès des plans de formation, il faut évaluer leurs efficacités. L'absence d'évaluation est la plus grande faiblesse des activités de formation. Les gestionnaires de RH prennent souvent pour acquis que le plan de formation était valable parce que son contenu semblait important. Ils peuvent aussi se fier aux évaluations des employés formés qui mentionnent le plaisir qu'ils ont retiré de l'expérience plutôt qu'en évaluer le contenu eux-mêmes. Evaluation de la formation doit suivre les étapes suivantes :

### **2-4-1-Les critères d'évaluation :**

Les critères utilisés pour évaluer l'efficacité de la formation doivent être établis avant que la formation ne débute. Elles portent sur les résultats, les chargés de la formation se préoccupent des effets de la formation sur :

-Réactions des participants au contenu et au processus de formation.

-Les changements de comportements suite à la formation.

-les améliorations mesurables de l'individu ou de l'entreprise, comme une baisse de taux de roulement, des accidents ou de l'absentéisme.

**2-4-2- Le pré-test :** les participants doivent subir un premier test, lequel permet de déterminer le niveau de leur connaissances et habilités avant le début du programme de formation.

**2-4-3- le post-test :** c'est un nouveau test qui doit être passé afin de découvrir s'il y a eu des améliorations à la suite du programme. On juge alors si les améliorations sont significatives au point qu'on ne peut les attribuer au hasard, si c'est le cas, on sait que le programme est la cause de cette différence. Le programme est un succès si ses résultats ont permis d'atteindre les critères d'évaluations déterminés au début et si, de plus, l'apprentissage est appliqué à l'emploi, le succès du programme ne peut donc être déterminé en toute certitude

qu'avec une mesure de l'amélioration de la performance au travail, quelque temps après la fin du programme, le délai peut varier de plusieurs mois à quelque années.

### **2-4-Les problèmes de compétences pouvant être comblé par la formation :**

Identifier et évaluer ses compétences professionnelles ne suffit pas : il convient aussi et surtout de pouvoir les améliorer, les développer, voir de supprimer les dysfonctionnements recensés.

Or, il est communément admis que plusieurs problèmes de compétences peuvent être identifiés et analysés au niveau d'une entreprise. L'APMC n'est pas en marge des besoins en formation pour combler les déficits ou GAP en compétences de ses ressources humaines.

Ces besoins doivent être recensés et répartis notamment comme suit :

**-Mise à niveau des connaissances et compétences :** due à l'absence de savoirs de base nécessaires à l'acquisition de savoir-faire et savoir être professionnels, (*ex : affectation d'un technicien de la production au commercial*),

**-Actualisation des connaissances et compétences :** impliquant la nécessité d'une mise à jour régulière des savoirs et des savoir-faire afin de faire face aux exigences de l'évolution des emplois et des métiers, (*ex : automatisation d'un poste en production*)

**-Acquisition des compétences nouvelles :** induisant la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences pour pouvoir faire face à des changements en cours ou projetés dans l'entreprise, (*ex : nouvel organigramme changement de poste, promotion*)

**-Oubli de compétences** : illustré par la disparition progressive de connaissances et de compétences dues à l'absence des conditions nécessaires à l'entretien des compétences,

(Ex : recyclages nécessaires pour suivre les évolutions environnementales et réglementaires).

**-Finalisation professionnelle des compétences** : impliquant que les compétences restent encore insuffisamment actualisées dans le contexte où elles doivent être mise en œuvre,

(Ex : formation complémentaire à dispensée aux nouveaux recrutés).

**Conclusion :**

L'importance de la formation comme la voit l'entreprise APMC se résume dans ces finalités, soit dans son efficacité ou dans son développement, suite que l'évaluation d'un programme de formation est une étape essentielle pour donner sens à l'ensemble des activités de formation réalisés au sein d'un programme et avec les stratégies présenté comme un moyen afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle dans l'entreprise. Et on remarque que l'entreprise fait importance à la formation et telle que son évaluation qui montre que les programme de formation non seulement fait partie de leurs investissement mais aussi un des leviers de progrès chez eux.



# **CHAPITRE V**

**L'analyse et l'interprétation des  
résultats**

**Préambule**

Suite a notre étude et enquêtes sur le terrain menée au prés de l'entreprise APMC avec les trois catégories socioprofessionnelle l'analyse des résultats obtenus est bien présentés ci –dessus :

**Tableau N°2** : la répartition des enquêtés selon le sexe.

| Sexe   | Effectifs | Pourcentage |
|--------|-----------|-------------|
| Hommes | 66        | 79,51%      |
| Femmes | 17        | 20,48%      |
| Total  | 83        | 100%        |

D'après les données de ce tableau qui représente la répartition d'échantillon d'étude selon le sexe, on observé que la majorité des membres sont du sexe masculin avec une représentativité de 79,51%, alors que le sexe féminin est représenté par le pourcentage moins de 20,48%.

Ce tableau nous montre une forte domination de l'homme sur les postes de travail présent avec un taux de 79, 51%.

Cet écart remarquable entre les deux sexes, peut s'expliquer par la nature du travail qui demande certains efforts, et on trouve les femmes travaillent sauf dans l'administration et ne travaillent pas la nuit par contre pour les hommes, ça ne se pose pas un problème pour eux en plus de ça au sein de cette entreprise ses tâches qui est la fabrication des matériaux de construction sa demandes la force physique et la sensibilité de travail. L'entreprise APMC demande plus d'efforts et d'énergies physique ce qui concerne l'utilisation des outils matérielles et l'utilisation des machines et c'est pour ça elles ne sont pas capable à ce genre du travail, et c'est pour ça le nombre de femmes est moins et représenté par un taux estimé à 20,48%.

Tableau N° 3 : la répartition des enquêtés selon l'âge.

| Age        | Effectifs | Pourcentage |
|------------|-----------|-------------|
| 25 à 35ans | 26        | 31,32%      |
| 36 à 40ans | 33        | 39,75%      |
| 41 à 45ans | 16        | 19,24%      |
| 46 à 50ans | 06        | 7,22%       |
| 50 et plus | 03        | 3,61%       |
| Total      | 83        | 100%        |

Dans le tableau ci-dessus on trouve que la tranche d'âge la plus élevée est celle de 36 à 40 ans avec un pourcentage de 39,75%, suivi de la tranche la plus jeune de 25 à 35 ans avec un pourcentage de 31,32% , après vient la catégorie âgée entre 41 à 45 ans avec un taux de 19,24% , suivi par la catégorie entre 46 à 50 ans avec un pourcentage de 7,22% et la 5<sup>ème</sup> tranche qui est celles âgée entre 50 et plus, elle représente un taux très faible de 3,61% cela s'expliquer par la politique de recrutement de l'APMC et montre que la catégorie la plus bénéficiant appartient à celles entre 36 à 40ans.

**Tableau N°4** : la répartition de l'échantillon selon la situation familiale.

| Situation familiale | Effectifs | Pourcentage |
|---------------------|-----------|-------------|
| Célibataire         | 32        | 38,55%      |
| Marié(e)            | 49        | 59,03%      |
| Divorcé(e)          | 01        | 1,20%       |
| Veuf(v)             | 02        | 2,40%       |
| Total               | 83        | 100%        |

Le tableau montre que la catégorie la plus élevée d'échantillon est celle des mariés avec un pourcentage de 59,03%, et suivi par celle des célibataires avec un pourcentage de 38,55%, et avec un pourcentage faible de 2,40% pour les veufs, en fin avec la catégorie très faible qui représente 1,20% pour les divorcés.

Ce tableau montre que le taux des mariés avec un pourcentage de 59,03 et qui sont âgée entre 36 et plus de 50 ans qui est la période où on forme une famille, 70% dans le tableau n°03 (39,75%+19,24%+7,22+3,61%) alors que l'âge de moins de 35 est de 31,32%.

**Tableau N°5 :** la répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles.

| Catégorie socioprofessionnel | Effectifs | Pourcentage |
|------------------------------|-----------|-------------|
| Cadre                        | 36        | 43,37%      |
| Agent de maîtrise            | 29        | 34,93%      |
| Agent d'exécution            | 18        | 21,68%      |
| Total                        | 83        | 100%        |

L'analyse de ce tableau montre que la catégorie la plus élevée est celle de la catégorie socioprofessionnelle des cadres avec un pourcentage de 43,37% suivi celle des agents de maîtrise pour 34,93%, et en fin 21,68% pour les agents d'exécution avec un pourcentage faible.

**Tableau N°6** : la répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.

| Catégorie socioprofessionnel | Effectifs | Pourcentage |
|------------------------------|-----------|-------------|
| Sans niveau                  | 01        | 01,20%      |
| Moyen                        | 27        | 32,53%      |
| Secondaire                   | 19        | 22,89%      |
| Université                   | 38        | 45,78%      |
| Total                        | 83        | 100%        |

Les données de ce tableau, montre clairement que le niveau d'instruction des enquêtés diffère des uns des autres, on constate que la moitié de pourcentage étudié possède un niveau universitaire avec un pourcentage de 45,78%, en contre partie on trouve le niveau moyen avec un pourcentage de 32,53% suivi par le niveau secondaire avec 22,89% puis celle de sans niveau avec un taux très faible de 1,20%.

On constate aussi que l'entreprise APMC s'est basée sur le niveau d'études universitaires et qui explique la volonté de la direction d'enrichir le niveau intellectuel de son personnel, cela indique que l'entreprise favorise la catégorie universitaire pour les postes qui exigent des compétences, capacités et un haut niveau de savoir-faire encore pour mieux manipuler et s'adapter rapidement à sa méthode de travail dans le but d'assurer une bonne organisation et une bonne production afin d'atteindre les objectifs fixés, quand on a constaté qu'il y a des cadres (tableau n°5) c'est pour cela on a trouvé des universitaires beaucoup plus.

**Tableau N°7 :** la répartition de l'échantillon selon le nombre d'année d'ancienneté dans l'entreprise.

| L'ancienneté | Effectifs | Pourcentage |
|--------------|-----------|-------------|
| 1 à 5an      | 37        | 44,57%      |
| 6 à 10ans    | 12        | 14,45%      |
| 11 à 20ans   | 26        | 31,32%      |
| 20 et plus   | 08        | 09,63%      |
| Total        | 83        | 100%        |

D'après les résultats de ce tableau on remarque que les enquêtés qui ont une expérience entre 1 à 5ans c'est la catégorie la plus élevée avec un pourcentage de 44,57%, suivi d'une catégorie qui a une expérience entre 11 à 20ans avec un pourcentage de 31,32%, et la 2<sup>ème</sup> catégorie qui a une expérience entre 6 à 10 ans avec un pourcentage de 14,45%, et en fin la minorité de la catégorie qui a une expérience de 20 ans et plus avec un pourcentage de 9,63%.

L'ancienneté de 1 à 5 ans la plus part sont des jeunes (nouveaux recrutés) qui peut à travers les autres de prendre et d'enrichir leurs capacités, et l'entreprise recruté en 2016 environ 125 employés et en premier trimestre de 2017 recruté environ de 14 personne qui montre la présence élevé de pourcentage des jeunes à 44, 57%.

**Tableau N°8** : la répartition des enquêtés selon le type de contrat.

| Type de contrat | Effectifs | Pourcentage |
|-----------------|-----------|-------------|
| CDI             | 69        | 83,13%      |
| CTA             | 04        | 4,81%       |
| CDD             | 10        | 12,04%      |
| Total           | 83        | 100%        |

Selon les résultats de tableau ci-dessus on remarque que la grande majorité des pourcentages les plus élevés est celle qui a bénéficié d'un contrat CDI et qui représente un pourcentage de 83,13%, et suivi de celui de type de contrat CDD avec un pourcentage faible de 12,04% par rapport au premier, et pour le type de contrat CTA qui est un très faible pourcentage de 4,81%.

Les résultats nous montrent que l'entreprise APMC a une stabilité dans le recrutement ce qui confirme le plan de l'entreprise à long terme en installant une certaine fidélité vis-à-vis de ses employés.

### I- L'analyse de la première hypothèse concernant développement des compétences acquise lors de la formation

**Tableau N°9:** la répartition de l'échantillon selon acquisition des nouvelles compétences :

| Acquisition    | Effectifs | Pourcentage |
|----------------|-----------|-------------|
| Je ne sais pas | 12        | 14,45%      |
| Oui            | 60        | 72,28%      |
| Non            | 11        | 13,25%      |
| Total          | 83        | 100%        |

D'après ce tableau on peut constater que la plus part des employés confirment que il y'a une acquisition des nouvelles compétences lors de la formation avec un pourcentage de 72.28%, et suivi ce qui ont des réponses « je ne sais pas » avec un pourcentage faible de 14,45%, et en fin qui ont affirme avec des réponses « non » sur l'acquisition des nouvelles compétence lors de formation avec un pourcentage de 13,25%.

la politique de formation au sein de l'entreprise dont les finalités sont : Consolider l'existant en améliorant continuellement les qualifications et les compétences du personnel, accompagné et facilité le changement en faisant acquérir les qualifications nouvelles au personnel.<sup>1</sup>

Dans les obligations légales, les dispositions législatives et réglementaires en matière de formation édictés depuis 1990 fixe des principes de base (loi 90/11 du 21 avril) alors que les dispositions de l'article 55 de la loi des finances 1998 prévoient des positions spécifiques en matière de formation professionnelle, a savoir les organismes employeurs, a l'exclusion des institution et administration publiques sont tenus de consacré un montant égale au moins a 0.5 de masse salariales annuelle au l'action de formations professionnelles.

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise.

Les enquêtés qui affirment oui dans les questionnaires ce qui explique que 100% de notre échantillon ont fait des formations mais cette investissement n'a été rentable que pour 72,28%, alors que 14,45% des enquêtes sont incapable d'évaluer leur acquisition de cette formation (auto-évaluation).

**Tableau N°10 :** La répartition de l'échantillon selon l'utilisation des compétences acquise dans l'accomplissent de la fonction

| Utilisation des compétences acquise | Fréquence | Pourcentage |
|-------------------------------------|-----------|-------------|
| Oui                                 | 55        | 66,26%      |
| Non                                 | 28        | 33,73%      |
| Totale                              | 83        | 100%        |

D'après les données de ce tableau, on indique que les enquêtés qui ont utilisé les compétences acquises représente un taux de 66.26%, contre un pourcentage de 33.73% des interrogés qui ont ne l'ont pas fait.

D'après les résultats de ce tableaux on remarque que les enquêtées qui ont des réponses positive, on peut expliquer par questionnaires n° 18-[F -[36-40] cadre] « *mon travail s'améliore avec certaines formations que j'ai suivi* ». cela par le fait que les formations effectuées sont généralement formation professionnelles continue, cela veut dire qu'elle vise l'acquisition des qualifications permettant aux population de répondre aux exigences d'un poste de travail déterminé selon le règlement interne de la loi N°90 /11 du 21 avril 1990 modifié et complété, relatif aux relations de travail.

Selon l'article n° 7 les travailleurs ont les obligations fondamentales suivantes au titre des relations de travail : accomplir au mieux de leurs capacités les obligations liées a leur poste de travail mise en place par l'employeur contribué aux efforts de l'organisme employeur en vue d'améliorer l'organisation et la productivité.<sup>1</sup>

Donc il y'a une adéquation entre le poste occupé et la formation proposée, ce qui va permettre de facilité la compréhension de contenu de la formation, et l'application plus tard du savoir acquis dans le poste. « Les compétences se définit comme un ensemble de savoir, savoir-faire, savoir être qui sont définis dans l'expérience d'un emploi ou d'un métier dans une situation d'activité donnée ».<sup>2</sup>

Les enquêtes qui ont donnés des repenses négatives, c'est-à-dire ils n'ont pas arrivés à appliquer leurs connaissances acquises durant la formation dans l'accomplissement de leurs fonctions, s'explique par le questionnaire n° 79 -[H-[36-40] cadre] « *on espère d'une durée longue afin d'assimiler d'une façon très efficace le contenu de la formation* ». Le questionnaire n° 23-[H-[25-35] cadre] « *absence d'engagement (lancement) dans la certification ex (I SO 9001V2015)* ».

---

<sup>1</sup> Code de travail en Algérie o.p.cit

<sup>2</sup>Jean-Pierre Cîteaux op.cit. p71

**Tableau N°11 :** La répartition entre les erreurs de formation et le lieu de formation :

| Les types de formation<br><br>Le lieu de Formation | Séminaire |        | perfectionne |        | Recyclage |        | Totale |      |
|--|-----------|--------|--------------|--------|-----------|--------|--------|------|
|  | F         | %      | F            | %      | F         | %      | F      | %    |
| Interne  | 23        | 58,97% | 12           | 30,76% | 04        | 10,25% | 39     | 100% |
| Externe  | 17        | 38,63% | 23           | 52,27% | 04        | 09,09% | 44     | 100% |
| Totale   | 40        | 48,19% | 35           | 42,16% | 08        | 09,63% | 83     | 100% |

D'après le tableau ci dessus le mode de formation le plus pratiqué à l'APMC est celui de formation séminaire avec un pourcentage de 48,19%, et suivi par des formations perfectionnés avec un pourcentage de 42.16%, et en fin avec des formations de recyclage avec un pourcentage de 09,63%

On indique que les formations séminaire interne effectuée a l'APMC avec un pourcentage de 58,97% contre des formation séminaire externe avec un pourcentage de 38,63%,et suivi par des formations perfectionnes externe avec un pourcentage de 52,27% contre les formation de perfectionnés interne avec un pourcentage de 30,76%, et enfin les formations de recyclage interne avec un taux faible de 10,25% , contre les formation de recyclage externe avec un pourcentage 9.09% .

On peut expliquer ces résultats par la nécessité de qualification des salariés aux exigences des nouvelles technologique, l'un des enquêtés affirme dans le questionnaire n°26-[ H- [46-50 ] cadre] qui défend l'idée que l'objectif principal de ce genre de formation est *« l'acquisition des qualifications permettant de répondre aux exigences d'un poste de travail déterminé, et meilleure maitrise des tâches de poste et pour le bon rendement dans le travail »*.

Par ailleurs questionnaire n° 51-[F-[41-45] cadre] la formation de perfectionnement« *est entendu toute action de visant à une exigence dictées par les besoins technologique et ceci par une amélioration des connaissances et les capacités des travailleur* »

D'après l'entretien la question n°15 effectuée avec le chef de service la gestion des ressources humaines « La formation externe est une action a pour objectif d'adaptation permanente des salariés à leur poste de travail en tenant compte des nouvelles technologiques économiques ».

-Un très faible pourcentage de 9,93%, des interrogés bénéficié de formation recyclage, ce qui expliqué par le besoin des travailleur à des formations recyclage par l'enquêtés de questionnaire n°12-[H-[36-40]-agent d'exécution] « *nous avons besoin de recyclage de temps en temps* ».

-Les enquêtés sont bénéficies des formations internes séminaire 84,19%, qui justifie par l'entretien de la question n°18 : qu'il ya une adéquation entre les formations suivi interne et les exigences de poste occupé, le but de l'entreprise est d'améliorer les connaissances de ces salariés dans un même secteur, et pour les formations externe pour avoir des nouvelles technologiques afin de s'adapter avec son environnement et les concurrences avec d'autre entreprise sur le marché de travail.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>MICHEL Darelet et autre. **Notion fondamentales des gestions d'entreprise**, d'organisation, fonction et stratégique, édition Foucher, paris, 1998, p216.

**Tableau N°12:** la répartition entre les difficultés rencontrées lors de formation et les modes de formation

| Les difficultés rencontrées<br><br>Les modes De formation | OUI |       | NON |        | Total |      |
|---|-----|-------|-----|--------|-------|------|
|   | F   | %     | F   | %      | F     | %    |
| Court terme   | 04  | 8,69% | 42  | 91,30% | 46    | 100% |
| Moyen terme   | 02  | 6,66% | 28  | 93,33% | 30    | 100% |
| Long terme  | 00  | 00%   | 7   | 100%   | 7     | 100% |
| Totale  | 06  | 7,22% | 77  | 92,77% | 83    | 100% |

D'après le tableau ci-dessus, on remarque le pourcentage le plus élevé celui de 92.77% qui n'ont pas rencontré des difficultés lors de la formation, ou dans l'assimilation des stages de formation, contre un pourcentage de 7.22% qui ont trouvé des difficultés d'assimilation.

En parallèle on constate que notre échantillon qui suivent des formations à long terme avec un fort taux qui s'élève à 100%, n'ont pas de difficultés d'assimilation du contenu de différentes formations, suivi avec un pourcentage des formations moyen terme d'un taux de 93,33% contre un pourcentage de 6,66% qui ont des difficultés d'assimilation des formations court terme et en fin suivi avec un pourcentage de 91,30 % qui n'ont pas de difficultés d'assimilation de stage de formation a court terme, contre un pourcentage de 8,69% qui ont de difficultés .

D'après l'entretien de la question N°11 :l'entreprise doit être la traduction en action concrète à réalisé durant l'exercice considéré, leur préoccupation d'amélioration de la qualité des activités, la résolution des dysfonctionnements ou problèmes identifiés à différents niveaux, aux objectifs de performance et de production ceci peut-être expliqué par une bonne communication entre les formés et les formateur et l'utilisation des bonnes méthodes d'apprentissage au

niveau de milieu de stage, comme il peut revenir aux populations qui apprennent rapidement même si la formation a court durée, mais ils sont bien assimilés le contenu de leur formation suivi que l'entreprise sera basée sur un mouvement du "haut" vers le "bas" c'est à dire qu'il devra intégrer ce qui émane du niveau central de la direction générale, il devra intégrer ce qui émane du niveau central de la direction générale, il devra être déclenché par une note d'orientation qui indique : les orientations et les objectifs de l'entreprise Pour la période moyen terme considéré.

-l' (échancier) selon lequel le processus devra être mis en œuvre dès les seules budgétaires ramenées à la masse salariale à ne pas dépasser éventuellement.

Le pourcentage faible celle des enquêtes qui ont des difficultés lors de formation en court terme 8.69%, d'après l'entretien la question n°11 : que l'assimilation de contenu de formation et conditionné par des compétences qui existent déjà et qu'il faut améliorer pour développer et qu'il faut acquérir et préparer par la formation.

On remarque un pourcentage très faible 6,66% celle des enquêtés qui ont des difficultés lors formations à moyen terme sont des populations ayant des difficultés lors de formation, que l'un des enquêtés affirme dans le questionnaire n° 73 que : [F-[25-35] maîtrise] : « *La généralité sur la théorie et manque de la pratique* ».

Questionnaire n° 20- [H-[25-35] cadre] : « *la qualité de la formation* »,

Questionnaire n°36- [H-[25-35] agent de maîtrise] « *la qualité de la formation et le lieu de la formation* ».

**Tableau N°13** : la répartition entre le suivi du plan de formation pendant et après la réalisation et les catégories sociales professionnelles.

| Le suivi de plan de formation<br>Les catégories sociales professionnelles | Je ne sais pas |        | Oui |        | Non |        | Totale |      |
|---|----------------|--------|-----|--------|-----|--------|--------|------|
|   | F              | %      | F   | %      | F   | %      | F      | %    |
| Cadre   | 11             | 30,55% | 13  | 36,11% | 12  | 33,33% | 36     | 100% |
| Agent de maîtrise   | 9              | 31,03% | 15  | 51,72% | 5   | 17,24% | 29     | 100% |
| Agent d'exécution   | 7              | 38,88% | 10  | 55,55% | 1   | 5,55%  | 18     | 100% |
| Totale  | 27             | 32,53% | 38  | 45,78% | 18  | 21,68% | 83     | 100% |

D'après les résultats de ce tableau qui montre un pourcentage de 45,78% des enquêtés qui estime qu'il y'a un suivi du plan de formation, et suivis par des enquêtés qui ont les réponses « je ne sais » avec un pourcentage de 32,53%, et en fin avec un pourcentage faible de 21.68%, des enquêtés qui ont des réponses « non ».

On remarque que les agents d'exécution avec un pourcentage de 55,55% ce qui disent que le plan de formation est suivi pendant et après la réalisation contre qui disent la réponse « non » avec un pourcentage de 5,55%, et suivi par un pourcentage de 38, 88% de réponse ne savent pas sur le suivi du plan de formation. On trouve les agents de maîtrise avec un pourcentage de 51,72% ce qui disent que le plan de formation est suivi pendant et après la réalisation, contre ce qui ont disent qu'il n'ya pas le suivi du plan de formation avec un pourcentage de 17,24%, et suivi par un pourcentage de 31, 03% de réponse « ne savent pas » sur le suivi du plan de formation. Et enfin avec les cadres qui ont le plan de formation est suivi pendant et après la réalisation avec un taux de 36,11% contre un taux de 33,33% ceux qui n'ont pas le plan de formation suivis

pendant est après la réalisation, et enfin suivi par la réponse « ne savent pas » avec un pourcentage de 30,55%.

D'après les données de ce tableau, avec l'entretien de la question n°10 : le chef des ressources humaines qui affirme que le plan de la formation est suivi pendant et après pour avoir les points forts des employés, de suivi de formation ramènes de nouvelles connaissances et améliore leurs compétences, et facilite leur travail c'est-à-dire moins de temps à réaliser une tâche, elle est avantageuse pour eux en terme d'adaptation aux exigences du poste , les employés concrétisent leur qualification au travail par les actes de gestion, d'administration et d'organisation de travail.

Selon HENRI FORD il est l'un des premiers théoriciens des modes d'administration d'une entreprise en analysants en particulier la nature et la fonction de direction dans un ouvrage « administration industrielle et générale » il présente les cinq principes universels sur lesquelles doivent reposer l'administration et le fonctionnement d'une organisation, prévoir et planifier, organiser des ressources, commander, coordonner et contrôler.<sup>1</sup>

D'après l'entretien la question n°08 : La formation permet de d'améliore l'organisation et la coordination des tâches en élevant le niveau des connaissances que les agents n'ont pas le même niveau ont de leur environnement, elle constitue donc un investissement immatériels au carrefour des performances dans des conditions examinées avec des différentes formations suivi.

D'après les enquêtés qui ont répondu « non » cela explique par questionnaire n°77[H-[25-35] agent de maîtrise], qu'ils disent « *que l'entreprise ne donne pas l'importance réglementaire au suivi de formation* ».

Le document interne de l'entreprise APMC, on a trouvé :

---

<sup>1</sup> PHILIPPE Breneux « **la sociologie des organisations** », 6<sup>ème</sup> édition, édition du seuil, 2010, Paris, p 90.

L'entreprise assure le suivi de déroulement de la formation par une feuille de présence, la réclamer dans de cas d'une formation en externe pour s'assurer de l'assiduité du participant pendant la formation.

Les tâches de suivi étant :

- Organiser aux besoins des visites de prospection pour s'assurer que les apprenants sont bien pris en charge.
- Participer à la fin de la formation, à l'évaluation à chaud Par le formateur et récupérer la fiche d'évaluation de la formation à chaud de l'organisme formateur.
- Recueillir auprès de l'organisme formation les attestations de formation.

Pour 32,53% de « je ne sais pas » cela s'explique par le fait que le plan de formation n'est pas un document diffusé ou affiché clairement par l'entreprise.

**Tableau N°14:** la répartition entre l'utilisation des compétences acquises et la motivation lors de formation

| Motivation<br>Lors<br>acquisition | Pas motivé |        | Motivé |        | Très motivé |        | Totale |      |
|-----------------------------------|------------|--------|--------|--------|-------------|--------|--------|------|
|                                   | F          | %      | F      | %      | F           | %      | F      | %    |
| L'utilisation<br>compétences      |            |        |        |        |             |        |        |      |
| Oui                               | 6          | 10,90% | 29     | 52,72% | 20          | 36,36% | 55     | 100% |
| Non                               | 4          | 14,28% | 12     | 42,85% | 12          | 42,85% | 28     | 100% |
| totale                            | 10         | 12,04% | 41     | 49,39% | 32          | 38,55% | 83     | 100% |

D'après les données de ce tableau on remarque que les enquêtes qui ont donné des réponses « motivé » avec un pourcentage de 49,39% suivi avec un pourcentage de 38,55%, des enquêtés qui ont « très motivé » contre un

pourcentage qui donne des réponses « pas motivé » avec un pourcentage de 12,04%.

On indique que les employés qui expriment leurs utilisations des compétences acquises dans l'accomplissement de leurs fonctions sont « motivés » avec un pourcentage de 52,72%, suivi par les enquêtés qui ont leurs utilisations des acquises sont « très motivés » avec un pourcentage de 36,36% pour qui utilise des acquises « n'ont pas motivé » un pourcentage faible de 10,90%. Ce qui concerne les enquêtés qui n'ont pas permis d'utiliser les compétences acquises sont motivés avec un pourcentage de 42,85%, suivi avec un pourcentage de 42,85%, et en fin ce qui ont « très motivé » et « n'ont pas motivé » ne permis pas d'utiliser les compétences acquises avec un pourcentage de 14,28%.

D'après les données de ce tableau que les employés expriment leurs besoins, ce qui signifie que la formation est vue comme une nécessité pour acquérir de nouvelles connaissances, qui donne une motivation forte dans l'accomplissement de la fonction, et suivi qui sont très motivés, d'après l'entretien qui affirme « *que l'intérêt de APMC a renforcé l'intégration et l'adaptation, parce que le fait de l'envoyer à des formations sa motivation est encouragée dans le milieu de travail, c'est un plus pour lui d'acquérir de nouvelles compétences aussi cela permet de s'éloigner de la routine et de changer d'ambiance* », d'après l'entretien la question n°13 : la formation, c'est un outil d'acquisition de nouvelles connaissances, elle contribue à l'efficacité et la pertinence de l'entreprise. Et enfin les enquêtes qui n'ont pas motivé à un pourcentage de 12,04%, la source de motivation pour nos salariés « le besoin d'accomplissement et pour ceux qui ont parlé sur l'accomplissement des besoins on trouve ABRAHAM MASLOW c'est en 1970 dans la 1<sup>ère</sup> édition de son ouvrage *motivation and personality* : qu'apparaît l'exposé le plus complet de sa théorie de la motivation : la hiérarchie des besoins, recherchant ce qui se cache derrière ces

motivations il met à jour 5 besoins fondamentaux : physiologique, sécurité, appartenance, amour, estime et l'accomplissement de soi.

En effet, le caractère particulier d'une motivation a pour origine le nombreux déterminisme tels que la culture, le lieu sociale ou l'éducation, en conclusion derrière chaque motivation ou chaque objet de désir se cache un besoin fondamentale ;

Tous les besoins sont continuellement présents, mais certains se font plus sentir que d'autre à un moment donné.<sup>1</sup>

**Tableau N°15** : la répartition entre l'utilisation des compétences acquise dans la fonction et le mode de formation

| Utilisation des compétences dans l'accomplissement | OUI |        | NON |        | Total |      |
|--|-----|--------|-----|--------|-------|------|
|  | F   | %      | F   | %      | F     | %    |
| Les modes de formation                             |     |        |     |        |       |      |
| Court terme  | 26  | 56,52% | 20  | 43,47% | 46    | 100% |
| Moyen terme  | 22  | 73,33% | 8   | 26,66% | 30    | 100% |
| Long terme   | 7   | 100%   | 0   | 00%    | 7     | 100% |
| total  | 55  | 66,26% | 28  | 33,73% | 83    | 100% |

A partir des données de ce tableau on remarque qui ont été utilisé les compétences acquises dans l'accomplissement de la fonction avec un pourcentage de 66,26%, contre qui n'ont pas utilisés les compétences acquises dans l'accomplissement de la fonction avec un pourcentage de 33,73%.

On indique que les employés qui ont répondu que les compétences acquises lors de formation à long terme sont utilisés dans l'accomplissement de

<sup>1</sup> Michel Foudriat, **sociologie des organisations**, 2eme édition, Pearson éducation, France, 2017, P130.

la fonction avec un pourcentage de 100%, suivi ce qui bénéficie des formations à moyen terme qui ont utilisé dans l'accomplissement de leurs fonctions avec un pourcentage de 73,33%, contre ce qui n'ont pas utilisé des compétences acquises dans l'accomplissement de leurs tâches avec un pourcentage de 26,66% et enfin les enquêtés qui bénéficient des formations à court terme qui ont utilisé ces compétences avec un pourcentage de 56,52% contre qui n'ont pas utilisé des compétences acquises avec un pourcentage de 43,47%.

D'après les résultats de ce tableau on remarque que la totalité des enquêtés qui ont des formations à « long terme », « moyen terme » ou « court terme » ont mis en pratique les compétences acquises lors de formation cela explique par l'entretien la question n°14 avec le chef de la GRH que les enquêtés ont suivi des formations dans le contenu riche et déclare avoir mis en pratique les compétences acquises aux postes occupés ».

On a constaté que la formation est un facteur déterminant dans l'adaptation des employés dans le questionnaire N° 54 : [H-[25-35] agent maîtrise] « *la formation acquise facilite l'adaptation au poste de travail, on nous rend apte à l'exigence de nos postes* », questionnaire N° 62 : [F-[36-40] cadre] « *il y'a toujours une valeur ajoutée dans chaque mode de formation* », les enquêtés qui n'ont pas mis en pratique les compétences acquises lors de formation que l'un des enquêtés affirme dans le questionnaire N° 87 : [H-[25-35] agent exécution] « *y'a pas une adéquation entre la théorie et la pratique* », et questionnaire N°83 [H-[36-40] agent de maîtrise] « *la durée de la formation suivie à court terme est insuffisante beaucoup pour la mise en pratique* »

Selon la théorie de David Mac Clelland : tous les individus expriment par 03 besoins fondamentaux : les besoins d'accomplissement : avoir à réaliser des tâches dont les objectifs sont atteignables. Le besoin d'appartenance : doit

intégrer et reconnu par un groupe professionnel, et le besoin de pouvoir : l'attrait de l'influence sur autrui et de contrôle d'une situation.<sup>1</sup>

Selon l'entretien la question n°12 : l'objectif de la formation suivi par les salariés dans l'entreprise c'est d'approfondir des connaissances qui convient à des changements technologiques.

**Tableau N°16:** la répartition de l'échantillon par le mode de formation selon le sexe :

| Les modes de formation<br>sexe | Séminaire |        | perfectionne |        | Recyclage |        | Totale |      |
|--------------------------------|-----------|--------|--------------|--------|-----------|--------|--------|------|
|                                | F         | %      | F            | %      | F         | %      | F      | %    |
| masculin                       | 33        | 50%    | 28           | 42,42% | 05        | 07,57% | 66     | 100% |
| féminin                        | 07        | 41,17% | 07           | 41,17% | 03        | 17,64% | 17     | 100% |
| Total                          | 40        | 48,19% | 35           | 42,16% | 08        | 09,63% | 83     | 100% |

D'après ce tableau nous constatons que Les employés de l'APMC qui sont du sexe masculin qui ont bénéficiés des formations avec un pourcentage de 50% et contre le sexe féminin avec un pourcentage de 41.17% celle de formations séminaire cela peut s'expliquer par le besoin des hommes d'être formés, ce qui favorisant les hommes d'avoir des formations perfectionnés Avec un pourcentage de 42,42%, et suivi avec de sexe féminin à un pourcentage de 41,17% , et suivi avec un pourcentage de 17,64% de formation recyclage contre le sexe masculin avec un pourcentage faible de 7,57%

D'après l'entretien la question n°9 :-la formation au sein APMC est une politique qui se traduit par un plan de formation, il est établi dans le but d'adaptation face aux changements technologiques et aussi favorise un climat de

<sup>1</sup> Roger Aiml'essentiel de la théorie des organisations, 9<sup>eme</sup> edition, Gualino, France, 2016, 2017 P54.

travail positive l'entreprise APMC s'intéresse beaucoup plus au séminaire, perfectionnement et recyclage.

**Séminaire** : caractérise par une série de conférences dans les différents domaines de l'entreprise, de gestion il comprend un échange d'information et d'expérience sur un thème donné, afin de mieux maîtriser les nouvelles techniques pour pouvoir maitre à jour les connaissances liées à une des fonctions de l'entreprise

**Perfectionne** : ce sont toutes les actions qui visent à un relèvement continu des niveaux des connaissances, des capacités et une adaptation permanente des agents de l'APMC à leur poste de travail, ce type de formation qui touches les catégories professionnelles, peut être effectués et assurés à l'intérieure comme à l'extérieure de l'entreprise à chaque fois qu'une évolution technique et technologique des procédures du travail intervient.

**Recyclage** : concernant les formations destinées à s'adapter à de nouvelles situations professionnelles ou à de nouveaux emplois qui ne représentent pas de promotions.

L'une des enquêtés, questionnaire N°62 H (41-45) affirme : « l'entreprise se base plus sur le développement du savoir-faire et la qualification que sur les formations comme recyclage. »

**II- L'analyse de la deuxième hypothèse concernant l'évaluation de la formation**

**Tableau N°17** : la répartition de l'échantillon selon la soumission à une évaluation de la formation

| Soumission à l'évaluation de la formation | Fréquences | pourcentages |
|---|------------|--------------|
| OUI                                       | 83         | 100%         |
| Totale                                    | 83         | 100%         |

A partir de ce tableau on remarque notre échantillon d'étude voient qui ont été soumise à une évaluation avec un taux de 100%, cela explique que la totalité des employés sont soumis à une évaluation de la formation.

D'après les données de ce tableau, d'après l'entretien la question n°21 avec chef de GRH l'évaluation c'est la réussite des employés qui s'évaluent par le sérieux dans le travail, et ce qui veut dire que c'est l'aide à réfléchir et à appliqué c'est la qualité d'une personne en qui on peut avoir confiance, caractère de ce qui est important , tous les employés concernés ont une évaluation à chaque formation quel que soit à chaud au sein de l'organisme de formation ou à froid au sein de l'entreprise avec une fiche d'évaluation avec des questions ouvertes (voir annexe n°07) , cela indique que la soumission à des évaluations constitue aux employés pour l'acquisition de nouveaux savoir qui permet une meilleure intégration et un meilleur accomplissement de leur missions.

Le système d'évaluation est une activité qui a pour finalité de mesuré la valeur relative de la contribution d'un employé à l'organisation, et son poste de travail sert à répondre aux exigences de leur postes, cette évaluation permet une meilleure adaptation de stage à leur poste occupés.

L'entreprise exige une évaluation de la formation suivie, qui vise essentiellement à mesurer le développement des compétences acquises lors de la formation sur les apprenants, et vérifier le degré de l'évaluation des compétences actuelles et les compétences requises afin d'évaluer ces connaissances et de répondre aux exigences du poste occupé, et résoudre l'initiative pour qu'ils puissent intervenir aux difficultés qui se présentent sur terrain.

**Tableau N°18 :** la répartition entre la nécessité d'évaluation de la formation selon l'âge

| Nécessité d'évaluation<br>Age | OUI |        | NON |       | Total |      |
|-------------------------------|-----|--------|-----|-------|-------|------|
|                               | F   | %      | F   | %     | F     | %    |
| [25-35[                       | 24  | 92,30% | 2   | 7,67% | 26    | 100% |
| ]36-40[                       | 31  | 93,93% | 2   | 6,06% | 33    | 100% |
| ]41-45[                       | 14  | 93,33% | 1   | 6,66% | 15    | 100% |
| ]46-50[                       | 6   | 100%   | 0   | 0%    | 6     | 100% |
| ]50+[                         | 3   | 100%   | 0   | 0%    | 3     | 100% |
| Total                         | 78  | 93,97% | 5   | 6,02% | 83    | 100% |

Le tableau ci-dessus montre que la plupart des enquêtés de l'APMC confirment qu'il est nécessaire d'évaluer les salariés avec un pourcentage de 93,97% et ce qui n'ont pas avoir la nécessité d'évaluer avec un pourcentage de 6,02%.

On indique que la catégorie d'âge celle de [46-50] et catégorie d'âge de [50+[ avec un pourcentage de 100% avoir la nécessité de l'évaluation suivie avec le pourcentage de 93,93% de catégorie d'âge [36-40] contre des réponses négatives avec un taux faible 6,06% et suivie avec les catégories d'âge [41,45] avec

un pourcentage de 93,33% contre 6,66% , et enfin suivi avec la catégorie d'âge [25-35] avec un pourcentage de 92,30% , contre 7,67% qui ont dit que l'évaluation de la formation n'est pas une nécessité.

Cela indique selon l'entretien la question n°17 : que les employés en besoin beaucoup plus d'être évalués pour améliorer leurs performances et leurs capacités mentales et physique et apporter un plus dans le travail, que l'un des enquêtés affirme dans questionnaire n°79[ H-[25-35]cadre] « *c'est mieux d'être évalués* » par contre qui ont moins intéressés par l'évaluation car ils ont de l'expérience et l'ancienneté et montre leurs capacités à travers le travail que le questionnaires n° [44 H [36-40] agent de maitrise] « *je maitrise mon travail avec l'expérience* ».

D'après l'entretien la question n°19 : L'évaluation est une nécessité indispensable pour garantir adéquation performante des compétences et des emplois, elle contribué d'une façon plus pris au besoin des compétences spécifique et contribue à crée une image d'un employés positifs.

**Tableau N° 19 :** la répartition entre la satisfaction et l'évaluation et l'exigence de poste.

| Satisfaction de l'évaluation | Non satisfait |        | Satisfait |        | très satisfait |        | Totale |      |
|------------------------------|---------------|--------|-----------|--------|----------------|--------|--------|------|
|                              | F             | %      | F         | %      | F              | %      | F      | %    |
| Exigence de poste            |               |        |           |        |                |        |        |      |
| Oui                          | 02            | 08,33% | 16        | 66,66% | 06             | 25%    | 24     | 100% |
| Non                          | 27            | 45,76% | 27        | 45,76% | 05             | 08,47% | 59     | 100% |
| Totale                       | 29            | 34,93% | 43        | 51,80% | 11             | 13,25% | 83     | 100% |

Les résultats de ce tableau montrent que les enquêtés de notre échantillon d'étude qui ont « satisfait » avec un pourcentage de 51,80%, suivi avec un échantillon « non satisfait » avec un pourcentage de 34,93% et enfin un échantillon d'études qui est « très satisfait » avec un pourcentage de 13,25%.

On indique que les enquêtés de notre échantillon qui ont satisfait affirme que l'évaluation de formation répond à l'exigence de leurs poste avec un pourcentage de 66,66%, contre ce qui répond que l'évaluation ne répond pas aux exigences de poste avec un pourcentage de 45,76%, et suivi des non satisfait qui ont répond que l'évaluation ne répond pas aux exigences de poste avec un pourcentage de 45,76% , contre ce qui répondu oui avec un pourcentage de 8,33%, et enfin suivi avec un pourcentage de 25% qui ont très satisfait de l'échantillon affirme que l'évaluation de la formation répond aux exigences de poste, contre ce qui ont répond « non » avec un pourcentage de 8,47%.

D'après les données de ce tableau que l'un des enquêtés qui n'est pas satisfait dans le questionnaire n°56[ H-[36-40] agent exécution] affirme que « *l'évaluation de la formation est perte de temps* », par contre les enquêtés qui ont satisfait dans l'indique le questionnaire n° 71[H-[41-45]cadre] affirme « *que pour moi la distance est longue entre la formation et le moment d'évaluation à froid car le formé y risque de perdre ses informations il faut que les responsables utilisent d'autre méthodes* ».

Alors que les enquêtés qui ont affirmé que les évaluations de la formation très satisfait dans le questionnaire n° 66[H-[41-45] cadre] afin de répondre à tous les exigences de poste affirme « *dans mon domaine l'entreprise évalue pour évaluer l'efficacité de l'action et connaissance acquise* »,

D'après l'entretien la question n° 19 : malgré l'existence d'un système d'évaluation de formation et des compétences acquises au sein de l'entreprise APMC les salariés ne sont pas évalués régulièrement ,donc APMC doit ajuster son système d'évaluation afin de sauvegarder les compétences acquis et les nouvelles acquisitions , il y'a toujours des changements dans l'entreprise quel

que soit la technologie, la culture pour l'adaptation dans le poste de travail, climat social, promotion, mutation) les exigences de poste sont très changeantes au sein de l'entreprise APMC pour faire face à ces variations et s'adapter aux nouveaux besoins. On peut remarquer dans le tableau n°15, que le taux de 93,97% des enquêtés interrogés affirment que l'évaluation de la formation est très importante pour évaluer les salariées.

**Tableau N° 20 :** la répartition entre les méthodes d'évaluation et les types de formation.

| Les Méthode d'évaluation<br><br>Les types de formation | Écrit |        | Oral |        | Oral et écrit |        | test |      | totale |      |
|--|-------|--------|------|--------|---------------|--------|------|------|--------|------|
|  | F     | %      | F    | %      | F             | %      | F    | %    | F      | %    |
| semainier  | 37    | 92,51% | 2    | 5%     | 0             | 0%     | 1    | 2,5  | 40     | 100% |
| perfectionnent   | 25    | 71,42% | 6    | 17,14% | 3             | 8,57%  | 1    | 2,85 | 35     | 100% |
| Recyclage  | 0     | 0%     | 4    | 50%    | 1             | 12,5%  | 3    | 37,5 | 8      | 100% |
| Totale   | 62    | 74,69% | 12   | 14,45% | 4             | 04,81% | 5    | 6,02 | 83     | 100% |

D'après la distribution statistique de ce tableau on constate un taux de 74,96% des enquêtés dont le types d'examen subit après leurs stage de formation qu'il suivi c'était un examen écrit, et un taux de 14,45% des enquêtés soumissent à un examen oral ,comme on a enregistré un taux de 6,02% des formés qui ont été subit des examens d'évaluation par des testes, et seulement un pourcentage de 4,81% qui ont été soumis à l'examen orale et écrit au même temps .

On indique que le taux élevé de 92,5%, des enquêtés dont soumissent à un examen écrit après le stage de formation est concerné la formation séminaire, et avec un taux de 5% à un examen oral et un taux de 2,5% d'examen teste et suivi

avec un taux de 71,42% obéissent le même type d'examen écrit ce qui concerne la formation de perfectionnement, et un taux de 17,14% de type d'examen oral et un taux de 8,57% de l'examen oral et écrit et suivi avec un pourcentage de 2,85% ce qui concerne l'examen de teste , par contre un pourcentage de 50% des enquêtés qui subit l'examen oral concerne la formation de recyclage ,et suivi par les enquêtes qui ont soumis à un examen teste avec un pourcentage de 37,5% , et enfin avec un taux de 12,5% de l'examen orale et écrit.

Ces différent taux nous a confirmés que les enquêtés fait un examen après son retour de formation c'est remplir les fiches d'évaluation données par l'entreprise ou l'organisme de formation.

**Tableau N°21 :** la répartition entre les attitudes envers l'évaluation et l'ancienneté

| les attitudes envers l'évaluation | Négative |        | positive |        | neutre |       | Total |      |
|-----------------------------------|----------|--------|----------|--------|--------|-------|-------|------|
|                                   | F        | %      | F        | %      | F      | %     | F     | %    |
| l'ancienneté                      |          |        |          |        |        |       |       |      |
| [1 – 5]                           | 12       | 32,43% | 21       | 56,75% | 3      | 8%    | 37    | 100% |
| [6-10]                            | 3        | 25%    | 9        | 75%    | 0      | 0%    | 12    | 100% |
| [11-20]                           | 7        | 26,92% | 13       | 50%    | 2      | 7,69% | 26    | 100% |
| [20+]                             | 4        | 50%    | 4        | 50%    | 0      | 0%    | 8     | 100% |
| Totale                            | 26       | 31,23% | 51       | 61,44% | 6      | 7,22% | 83    | 100% |

A partir de ce tableau on distingue un pourcentage élevé est ceux qui ont une attitude positive avec un pourcentage de 61,44%, et suivi par moitié qui dit négative avec un pourcentage 31,23%, et enfin le pourcentage qui est très faible pour ceux qui dit neutre avec un pourcentage 7,22%.

Donc on remarque les employés dans leur anciennetés [6 - 10] disent positive avec un pourcentage 75%, contre ce qui est négative avec un pourcentage de

25%, les attitudes envers l'évaluation des l'anciennetés de [1-5] avec un pourcentage de 56,75% qui ont positive, contre qui ont des réponses négative avec un pourcentage de 32,43%, suivi par un pourcentage de 8% qui ont neutre, suivi avec l'ancienneté de [20+] qui ont positive avec un pourcentage 50%, contre qui ont négative avec un pourcentage 50%. Et enfin avec les attitudes envers l'évaluation de l'ancienneté de [11-20] avec un pourcentage de 50% qui ont une attitude positive, contre ce qui a une attitude négative avec un pourcentage de 26,92%, suivi avec un pourcentage de 7,69% qui ont une attitude neutre.

D'après l'entretien la question n° 20, dans ce cas le système d'évaluation est mise en œuvre à partir de ce système les employés peuvent bénéficier des promotions, encourager aussi le rendement du travail et la responsabilité ; par contre il y'a ce qui dit négative à cause du manque de motivation ou type du contrat à durée déterminée' ou contrat d'aidé qui influence sur l'attitude des salariés envers son travail qui reviens à la cessation de travail.

On peut aussi expliquer que les employés qui occupent leurs tâches de travail, ils veulent seulement d'approfondir leur connaissances et d'acquérir plus de qualification pour se préparer à un poste plus de responsabilité.

**Tableau N° 22:** la répartition entre les types évaluation et les modes de formation

| Les types d'évaluation<br><br>Les modes de formation | à chaud |        | à froid |        | Totale |      |
|--|---------|--------|---------|--------|--------|------|
|  | F       | %      | F       | %      | F      | %    |
| Coure terme  | 46      | 100%   | 0       | 00%    | 46     | 100% |
| Moyen terme  | 26      | 86,66% | 4       | 13,33% | 30     | 100% |
| Long terme   | 2       | 28,57% | 5       | 71,42% | 7      | 100% |
| Total  | 74      | 89,15% | 9       | 10,84% | 83     | 100% |

Selon les résultats du tableau ci dessus, on remarque que le taux des enquêtés qui sont été soumis à une évaluation de la formation à chaud avec un pourcentage de 89,15%, de la population d'étude et de suivi par un pourcentage faible de l'évaluation à froid avec un pourcentage de 10,84 %.

D'après les résultats on remarque que les enquêtés qui soumis à une évaluation à chaud juste après la formation à court terme avec un pourcentage élevé de 100%, et suivi avec l'évaluation à chaud pour les formations à moyen terme avec un pourcentage de 86,66%, contre ce qui ont soumis à l'évaluation a froid avec un pourcentage de 13,33%. Et enfin avec l'évaluation « à froid » ce qui est des formations à « long terme » avec un pourcentage de 71,42%, contre l'évaluation à chaud ce qui ont soumis à l'évaluation avec un pourcentage de 28,57%.

D'après les résultats de ce tableau on remarque que l'évaluation varie selon la formation suivi soit avec l'évaluation « à chaud » ou « à froid » afin d'avoir le degré d'assimilation de contenu de formation et le niveau de satisfaction des formés.

Selon l'entretien la question n°17 : L'évaluation à la fin de stage de formation quel que soit « à chaud » ou « à froid » a pour but de donner aux

participants l'occasion de faire la synthèse de ce qui été traité durant la formation exprimer leurs avis sur le déroulement de la formation, renvoi le programme de formation, identifier le nouveau besoins et préparer de nouvelles interventions de formation.

les enquêtés qui ont été soumis à une évaluation « à chaud » avec un pourcentage de 100%, dans questionnaire n°60[H-[36-40] cadre] affirme que « *le formateur nous donne une fiche d'évaluation après la fin de formation* ».

D'après la question n°16, de l'entretien : L'évaluation de l'efficacité de la formation « à froid » voir annexe n°06 (APMC) chaque une à ces questions ouvertes elle se fait 3 à 6 mois après la formation par le correspondant formation et supérieur hiérarchique, ces derniers observent l'évaluation à froid touchent beaucoup plus la catégorie socioprofessionnel des cadres, si la formation a permis d'atteindre l'objectif de l'entreprise vis avis aux personnels, pour avoir l'efficacité de l'action, la mise en pratique des connaissances acquises.

Après une mise en situation professionnelle, le service de formation donne des suggestions ainsi que les recommandations sur l'efficacité du déroulement de la formation en se référant à une synthèse générale des évaluations (à chaud ou à froid).

Si la formation n'était pas efficace, après la recommandation, le responsables constatent que les salariés n'ont pas assimilés quelque chose durant la formation, ils reprogramment une formation de perfectionnent.

La formation professionnel continu au sein de l'entreprise évolue la carrière des salariés de façon objective par le service de formation en progressant sa carrière par la mobilité (mutation) changement de poste, rémunération, la promotion au sein de l'entreprise.

Évaluation « à chaud » : est prise en charge par le service de formation, elle se fait tout de suite à la fin de chaque formation par l'intéressé en répondant à un test d'évaluation sur la manière dont la formation est animé et organisé, ainsi qu'en donnant des recommandations et des suggestions pour l'amélioration de la

formation. En cas d'une formation externe, c'est l'organisme de formation qui prit en charge de faire l'évaluation « à chaud » selon leur procédure, il envoie les résultats d'évaluation au service de formation de l'entreprise APMC.

**Tableau N°23** : la répartition entre l'évaluation après la formation et le responsable de l'évaluation :

| L'évaluation après chaque formation | Toujours |        | rarement |        | Souvent |       | total |      |
|-------------------------------------|----------|--------|----------|--------|---------|-------|-------|------|
|                                     | F        | %      | F        | %      | F       | %     | F     | %    |
| Le responsable d'évaluation         |          |        |          |        |         |       |       |      |
| L'organisme de formation            | 69       | 93,24% | 5        | 6,75%  | 00      | 00%   | 74    | 100% |
| Le service de formation             | 00       | 00%    | 3        | 60%    | 2       | 40%   | 5     | 100% |
| Supérieur hiérarchique              | 00       | 00%    | 1        | 25%    | 3       | 75%   | 4     | 100% |
| Total                               | 69       | 83,13% | 9        | 10,84% | 5       | 6,02% | 83    | 100% |

D'après la distribution statistique, on constate un taux élevé de 83,13% des enquêtés qui ont été intégré sur l'évaluation de formation après chaque formation par les responsables d'évaluation et suivi avec un pourcentage de 10,84% et en fin avec un taux faible de 06,02%.

On indique que les enquêtés qui ont subi toujours à l'évaluation après chaque formation par les responsables de l'organisme de formation avec un pourcentage de 93, 24%, suivi par un pourcentage de 06, 75% qui ont répondu rarement et suivi avec les enquêtés qui ont subi souvent à l'évaluation après chaque formation par le supérieur hiérarchique avec un pourcentage de 75% suivi par un taux de 25% qui ont répondu rarement , et en fin les enquêtés qui

ont subi rarement à l'évaluation après chaque formation par le service de formation de l'entreprise avec un pourcentage de 60% et suivi un taux de 40% qui répondu souvent évalué par le service de formation de l'entreprise.

Ces différentes taux nous confirment que les enquêtés passent à une évaluation après chaque formation soit par l'organisme de formation ou le service de formation à partir des fiches d'évaluation données par l'organisme ou l'entreprise. Pour vérifier le succès des plans de formations il faut évaluer leurs efficacités par le responsable hiérarchique et service de formation de l'entreprise après 3 à 6 mois de la fin de formation, en renseignant la fiche d'évaluation à froid (voir annexe n°6) qui a pour but de mesurer le retour sur investissement de la formation et aussi évalué de prendre conséquence de ses points forts qui améliore les participants et les enquêtés qui participent à la fin de la formation à l'évaluation « à chaud » par le formateur de l'organisme avec un pourcentage de 93,24% sont évaluer avec une fiche d'évaluation « à chaud » afin d'assurer que les apprenants sont bien prise en change et envoie une copie de la fiche à la DRH de la filiale pour le suivi.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Document interne de l'entreprise, « **procédures de la formation en entreprise APMC** », p10.

**Tableau N°24** : la répartition entre la satisfaction de l'évaluation et le niveau d'instruction

| satisfaction de l'évaluation<br>niveau d'instruction | Non satisfait |        | satisfait |        | Très satisfait |        | totale |     |
|--|---------------|--------|-----------|--------|----------------|--------|--------|-----|
|  | F             | %      | F         | %      | F              | %      | F      | %   |
| Sans niveau  | 0             | 0%     | 1         | 100%   | 0              | 0%     | 1      | 100 |
| Moyen  | 9             | 33,33% | 14        | 51,85% | 4              | 14,81% | 27     | 100 |
| Secondaire   | 10            | 55,55% | 6         | 33,33% | 2              | 11,11% | 18     | 100 |
| Université   | 10            | 26,31% | 22        | 57%    | 6              | 15,78% | 38     | 100 |
| Totale   | 29            | 34,93% | 43        | 51,93% | 11             | 13,25% | 83     | 100 |

Le tableau ci dessus montrent que les enquêtés de notre échantillon d'étude qui a satisfait avec un pourcentage de 51,93%, suivi avec un échantillon non satisfait avec un pourcentage de 34,93% et enfin un échantillon très satisfait avec un pourcentage de 13,25%.

A travers de ce tableau, on constate que les enquêtés de notre échantillon sans niveau sont satisfait avec un pourcentage de 100%, suivi un niveau secondaire qui n'ont pas satisfait avec un pourcentage de 55,55%, contre qui ont satisfait avec un pourcentage de 33,33%, et suivi ce qui sont très satisfait avec un pourcentage de 11,11%, et Suivi par le niveau de l'université avec un pourcentage de 57% qui sont satisfait, contre un pourcentage de 26,31% qui n'ont pas satisfait, et suivi avec un pourcentage de 15,78% qui ont très satisfait. Et enfin le niveau moyen avec un pourcentage de 51,85%, qui sont satisfait,

contre un pourcentage de 33,33% qui n'ont pas satisfait, et suivi avec un pourcentage de 14,81% qui sont très satisfait.

D'après le tableau on peut constater que l'ensemble des salariés sans niveau, ces salariés sont satisfait de l'évaluation, ses sources de motivation se résument par les compétences et l'expérience dans la réalisation dans son travail. D'après l'entretien la question n° 24 : les compétences est une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et attitudes s'exerçant dans une situation de travail, la satisfaction des salariés influence sur l'efficacité de l'entreprise de ce fait qui porté sur le niveau et sur le degré de comportement. L'utilité de l'évaluation des capacités des salariés s'explique par le savoir et par le développement des connaissances et des aptitudes ;

A partir de là on peut dire que la connaissance au travail est un facteur de satisfaction et de motivation, et cette constatation et la confirme par la théorie bi-factorielle de **F. Herzberg** pour lui « les facteurs de satisfaction sont appréhendés comme des facteurs de motivation de l'homme au travail qui sont exclusivement motivants : la réalisation de soi, la reconnaissance, l'intérêt au travail, les responsabilités, les possibilités de promotion et de développement »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> PLANE Jean-Michel, **théorie des organisations**, 2<sup>eme</sup> édition, DUNOD, paris, 2005, P41-P42.

**Tableau N° 25 :** la répartition entre la nécessité d'évaluation et les catégories socioprofessionnel

| La nécessité d'évaluation            | OUI |        | NON |        | Total |     |
|--------------------------------------|-----|--------|-----|--------|-------|-----|
|                                      | F   | %      | F   | %      | F     | %   |
| Les catégories socioprofessionnelles |     |        |     |        |       |     |
| Cadre                                | 35  | 97,22% | 1   | 2,77%  | 36    | 100 |
| Agent maîtrise                       | 25  | 86,20% | 4   | 13,79% | 29    | 100 |
| Agent Exécution                      | 18  | 100%   | 0   | 0%     | 18    | 100 |
| Totale                               | 78  | 93,97% | 5   | 6,02%  | 83    | 100 |

D'après ce tableau on constate que l'échantillon de notre étude a répondu que l'évaluation de la formation est une nécessité avec un pourcentage de 93,97% contre avec un pourcentage de 6,02% qui ont répondu que l'évaluation de la formation n'est pas une nécessité.

On indique que les agents d'exécutions qui ont dit que l'évaluation de la formation est une nécessité avec un pourcentage de 100% Suivi par la catégorie socioprofessionnelle des cadres avec un pourcentage de 97,22%, que l'évaluation de la formation nécessité, contre qui ont répondu non avec un pourcentage de 2,77%. Et en fin avec les agents de maîtrise qui affirme que l'évaluation est une nécessité avec un pourcentage de 86,20%, contre un pourcentage de 13,79%, qui ont disent que l'évaluation de la formation n'est pas une nécessité.

D'après l'entretien la question n°22 : le système d'évaluation des compétences existe au sein de l'entreprise pour développer leurs compétences, on peut expliquer en générale les cadres sont recrutés avec des compétences requises, avec tous les formes d'avantages pour une flexibilité future.

Un cadre se représente comme un salariés qui exerce une fonction de direction et encadrement ,qui est chargé des rôles suivante : coordonner, orienter et

prendre des décisions, leurs évaluations « à froid » par le responsable de l'entreprise. Pour les agents de maîtrise vu des conditions favorables du déroulement des formations, les contenus de la formation qui est apprécié par les participants, cela a eu un impact favorable sur la qualité du travail, voir même sur le développement de leurs compétences ;

Pour les agents d'exécution avoir offert à ses agents un confort en matière des conditions du déroulement des formations, la formation est un facteur de satisfaction et de motivation chez les salariés de cette catégorie. Leur évaluation se fait à chaud dans les organismes de formation, leur attitude diffère d'une formation à une autre.

### **1- la discussion des hypothèses :**

Après avoir effectué notre recherche étude sur l'évaluation des compétences en entreprise et analysé des tableaux qu'on a construit à travers les questions posées dans notre questionnaire et suivant notre première hypothèse qui est :

#### **1-2-La discussion de la première hypothèse :**

« La formation développe les compétences des salariés et facilite leur travail à travers l'utilisation de ces compétences ».

La formation au sein de l'entreprise APMC est programmée à tous les employés de l'entreprise, a pour objet de définir les modalités pratiques de gestion de formation qui devra permettre d'assurer la mise à disposition des personnes compétentes et motivées pour prendre en charge les activités de l'entreprise avec un niveau élevé de performance.

Les salariés de l'entreprise APMC affirment que la formation permet d'acquérir des nouvelles compétences selon le tableau n°9, avec un pourcentage de 72,28%

dans le but de faciliter leur travail. On constate que les salariés disent que le plan de formation est suivi pendant et après la réalisation pour les employés au sein de l'entreprise selon le tableau n°13, avec un pourcentage de 45,78% qui ont affirmé leurs suivi du plan de formation pendant et après la réalisation, qui vise à apporter beaucoup de savoir et développer leurs connaissances dans le travail pour mieux répondre aux exigences du poste occupé, par contre une baisse taux de 21,68% qui disent il n'y a pas de suivi du plan de formation pendant et après la réalisation.

En revanche, il est à noter que les employés de l'entreprise APMC mets en pratique les connaissances acquise lors de formation selon le tableau n°10 avec un taux de 66,26% dans le but d'accomplissement de sa fonction et facilite leur travail dans deux principales finalités :

- 1) L'un des progrès économique (gains de productivité) de l'entreprise.
- 2) L'autre de promotion sociale des travailleurs (motivation, implication, initiatives).

Par contre ceux qui n'ont pas met en pratique les connaissances acquise avec un taux de 33,73% la facilite de travail revient à la qualité des formations suivi quelque soit: séminaire, perfectionne, recyclage proposée. Que l'entreprise prend en considération les objectifs et les attentes de leurs employés.

Nous avons constatés que la majorité des salariés au sein de l'entreprise considèrent que la formation est un moyen d'amélioration et d'acquisition de nouvelles compétences selon le tableau n°15 ce qui est utilise les compétences acquise dans l'accomplissement de sa fonction avec un pourcentage de 66,26%, contre un pourcentage de 33,75% ce qui répondu non.

Les participants sont motivés selon le tableau n°14 avec un pourcentage de 49,39% qui ont très motivés avec un pourcentage de 38,55% contre qui n'ont pas motivés avec un pourcentage de 12,04% lors de formation, aussi on a trouvé que la majorité n'ont pas rencontrée des difficultés lors de formation selon le

tableau n°12 avec un pourcentage de 92,77% cela confirme que la formation requière pour son existence une implication de toute l'organisation et mobilisation de son responsable, c'est aussi pour faciliter le travail, ce qui confirme notre première hypothèse .

### **1-2-La discussion de la deuxième hypothèse :**

« L'évaluation de la formation renforce l'apport de la formation dans l'entreprise ».

L'évaluation de la formation renforce l'apport de la formation dans l'entreprise. L'évaluation de la formation au sein de l'APMC a pour vérifier le succès des plans de formation, l'absence d'évaluation est la plus grande faiblesse des activités de formation.

D'après notre recherche on peut confirmer l'existence d'une évaluation des employés au sein de l'APMC pour savoir les connaissances acquise et leurs compétences afin de répondre aux exigences de poste de travail.

D'après le tableau n°17 avec un pourcentage de 100%, on peut expliquer l'existence de programme d'évaluation de la formation au sein de l'entreprise a tous les catégorie socioprofessionnelle.

L'évaluation se programme après chaque formation avec évaluation à chaud ou évaluation à froid comme l'indique le tableau n°22 on peut expliquer que les employés soumis à une évaluation à chaud avec un pourcentage de 89,15% par l'organisme de formation pour avoir les résultats de formation des participants par contre le faible taux de l'évaluation à froid avec un pourcentage de 10,84% par le service de formation de l'entreprise, il faut que l'entreprise suivre ces employés après ces actions de formation pour vérifier les connaissances acquises dans le but de savoir est ce qu'il est apte à ce poste. Ces deux types d'évaluation faite à partir de plusieurs type d'examen quelque soit : écrit, orale...) par l'organisme de formation ou le service de formation de l'entreprise et super hiérarchique dans le but de donner l'occasion aux formé de

faire une synthèse de ce qui a été traité durant leurs formation l'un des critères d'évaluation selon les documents internes de l'entreprise, elle porte sur les résultats des effets de la formation sur : les attitudes des participants au contenu et au processus de formation quand le tableau n°21 indique que le taux 61,44% ayant une attitude positive.

Les changements de comportements suite à l'évaluation de la formation reviennent à la satisfaction des salariés à cette évaluation comme l'indique le tableau n°24 avec un taux de 51,93% qui ont été satisfait, et suivi avec un pourcentage de 13,25% qui ont été très satisfait.

Les améliorations des performances de l'individu que indique le tableau n°19 avoir la satisfaction des travailleurs de cette évaluation afin de répondre aux exigences de poste avec un pourcentage de 66,66% a évaluer de prendre conscience de ces points forts et donc d'adhérer et d'être satisfait pour suivre une action de formation et l'évaluation, le fait que l'entreprise investisse dans l'individu peut considère ce dernier comme un signe de stabilité dans l'organisation, toute on gagnent l'estime de leurs supérieur et aussi la satisfaction de rendement afin d'accomplir parfaitement les tâches et de répondre aux exigences et aux difficultés rencontrés durant le travail .Ce qui nous permet de dire que notre deuxième hypothèse c'est confirmé aussi.

### **1-3-Synthèse des résultats :**

« L'influence de la formation et l'évaluation sur les compétences dépend de la relation entre elles ».

Les résultats obtenus dans les deux hypothèses nous a permis de découvrir le déroulement de la formation et son évaluation au sein de l'entreprise, suite à l'analyse des relations précédentes relatives à l'hypothèse principale de notre recherche on peut confirmer l'existence d'une évaluation des employés pour savoir les connaissances acquise et leur compétences lors de formation afin de répondre aux exigences de poste de travail, ce qui évident vu

le pourcentage de 100% de formation faite de notre échantillon et celui aussi de 100% de l'évaluation de la formation d'après le tableau n°17.

L'entreprise APMC est basée sur 03 modes de formation courte terme, moyen terme, et long terme. par ailleurs ces formations organisées par l'entreprise ont de suivis dans le cadre d'une évaluation dictée par un système d'évaluation de formation, cette existence qui se manifeste par les salaires dans leur application de stage de formation comme l'indique le tableau n°22 quelque soit le mode de la formation juste après la formation(à chaud) avec un pourcentage de 89, 15% ou l'évaluation après une semaine de déroulement de la formation(à froid) avec un pourcentage de 10,84% afin de faire un suivi à les employés après ces formations pour vérifier les connaissances acquise et dans le but de savoir est ce qu'il est apte pour occupé ce poste et a les compétences requise. Ces deux types dévaluation fait à partir de plusieurs types d'examens comme l'indique le tableau n° 20 avec un taux de 74,96% des examens écrits, et un taux de 14,45% des enquêtes qui ont été soumissent à un examen oral comme on a enregistré un taux de 06,02% des formés qui ont subit des examens d'évaluation par des testes et seulement un pourcentage de 04,81% qui ont été soumis à l'examen orale et écrit au même temps cela affirme que les formations effectués sont soumis à une évaluation cela confirme que l'entreprise procède à une évaluation par des responsables comme indique le tableau n °23 que l'évaluation effectué toujours après chaque formation avec un pourcentage de 93,24% par l'organisme de formation et rarement avec un pourcentage de 60% par le services de formation et l'évaluation souvent avec un pourcentage de 75% par supérieur hiérarchique dans le but de donner l'occasion aux formés de faire une synthèse de ce qui a été traité durant la formation .

En conclusion de ces résultats on peut confirmer que la formation est une réalité indispensable dans les entreprises avec un soumis à un suivi dans le cadre de l'évaluation dans l'objectif de vérifier les nouvelles compétences et pour vérifier les objectifs de l'entreprise.

**Synthèse comparative sur les résultats des hypothèses et les résultats des études antérieures :**

Les résultats de l'enquête que nous avons menée au niveau de l'entreprise APMC est affirmé que la formation est un moyen de développement des compétence et des acquis ainsi l'intégration du personnel dans l'entreprise, donc on peut dire qu'une personne formé est apte à accomplir une tâche et facilite leurs travail à travers l'utilisation de ces nouvelles compétences acquises et nous a assuré que la formation et l'évaluation dispensé aux personnel est un facteur du développement des capacités et les aptitudes et enrichir les connaissances qui a une répercussion sur l'entreprise qui ne peut être que positive, et qui est confirmé dans les deux études antérieures la **1ère** étude effectué à l'entreprise « **Lafarge d'Oran** » qui affirme que la formation renforce l'esprit d'équipes, diversifier les acquis, et les connaissances des employés et aussi l'évaluation intégrée est un véritable moyen et outil de management dont il est nécessaire de faire responsabiliser les acteurs vers l'atteinte de leurs objectifs fixés et la valorisation de la fonction formation.

La **2ème** une étude faite en **France** dans les pme et affirme que l'entreprise déclare former leurs salariés a cerné les effets de la formation relève d'avantage d'une maîtrise des coûts et la performance de l'entreprise au détriment du développement des salariés. La formation dont les salariés bénéficié du contrôle accru et augmenter dont ils sont l'objet qui fera dorénavant l'objet d'une attention dont les modalités seront précises par le législateur à l'ensemble des finances de formation.

Donc, la formation est l'ensemble d'action qui permet aux organisations d'avoir un personnel le plus adopté pour accomplir les tâches qui lui sont confiées et l'évaluation de la formation il s'agit la preuve de l'efficacité des actions formatrices engagées et qui visent un meilleur personnel.

**Conclusion :**

L'entreprise confronté en permanence à la nécessité d'anticiper et de s'adapter à leur environnement en utilisant des différentes solutions et moyens possibles afin d'affronter ces changements.

Selon les résultats recueillis par les techniques d'enquête avec les différentes catégories salariales, cette entreprise publique de production de matériaux et de construction, prend considération la formation professionnelle et l'évaluation comme un axe primordial, elle adopte une démarche d'analyse des besoins de ces salariés et assure une meilleure intégration dans travail.

# **Conclusion Générale**

## **Conclusion générale**

---

### **Conclusion générale :**

L'intérêt accordé à la formation comme appui de création de compétences et des améliorations nécessaires et montre que toute l'importance de l'investissement dans l'homme comme source durable de création de valeur.

La formation se conçoit comme un axe stratégique de l'action des entreprises. Il est important ainsi de garantir le suivi de toutes les actions de formation et de tirer les résultats et mettent en interaction avec tous les services d'entreprise, pour assurer une évaluation correcte, fiable et pertinente.

Il est à noter que les formés chez l'APMC de Bejaia considèrent l'évaluation comme démarche importante qui contribue à améliorer les statuts des employés en terme de promotion et d'acquisition de nouvelles compétences et les permettant de saisir tous le manque et l'insuffisance et de définir les nouvelles attentes professionnelles ainsi des nouveaux besoins pour l'avenir.

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

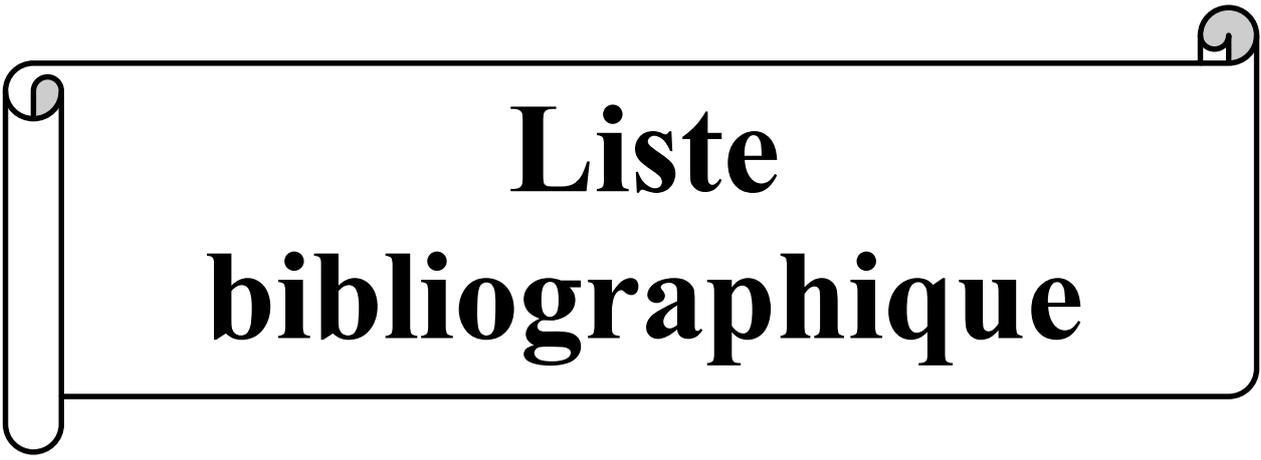
Il est nécessaire de préciser que la formation dans L'APMC est considérée comme un moyen de développement de compétences et qu'il représente l'un des grands enjeux de la performance de ses unités.

La formation devient alors, un enjeu managérial de premier ordre, et puisque l'évaluation fait partie intégrante de la formation, elle est devenue aujourd'hui une étape indispensable pour apprécier, en fonction des objectifs fixés, le retour sur investissement des formations réalisées. De toute évidence, l'évaluation de l'efficacité des actions de formation est indispensable pour en garantir la rentabilité, il est particulièrement important de montrer l'impact positif de l'investissement formation, la formation pour les employés ainsi que pour l'organisation et de mesurer le retour de cet investissement afin d'améliorer la performance globale.

## **Conclusion générale**

---

D'après les avis de personnel de l'entreprise la question d'évaluation de cette formation est ainsi très nécessaire et qui un peu négligé au sein de leur entreprise par rapport à d'autres entreprises actuellement qui tentent à savoir les effets de l'évaluation sur leur satisfaction. Et c'est là où on remarque que l'évaluation se change d'une entreprise à autre, et commence à se développer et se transforme pour d'autre en tant pour les managers que pour les formés, en effet, des questions tel que :comment renforcer la démarche d'évaluation pour quelle devienne une condition qui permet de mesurer l'impact réel de la formation en dépit de son application qui se limite sur les réactions et les apprentissages au milieu de travail ?, comment impliquer les salariés dans le plan de la formation pour une plus grand efficacité? Reste un domaine recherche capable d'améliorer l'état des connaissances académiques et professionnelles.



**Liste  
bibliographique**

## La liste bibliographique :

### Ouvrage :

- 1- ALIS David et autres, **GRH « Une approche internationale »**, 3<sup>ème</sup> édition, Vuilbert, Paris, 2011.
- 2- AIM Roger, « **L'essentiel de la théorie des organisations** », 9<sup>ème</sup> édition, Gualino, Paris, 2016.
- 3- ALVENSTOSA Jean-Raphael, **Management public et GRH**, lextenso édition, Paris, 2012.
- 4- ANGERS Maurice, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, édition Casbah, Alger, 1997.
- 5- ARDOUIN Thierry, **ingénierie de formation pour l'entreprise**, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2006.
- 6- BERNAUX Philippe, « **La sociologie des organisations** », 6<sup>ème</sup> édition, édition du seuil, Paris, 2010.
- 7- BOUDON Raymond et Autres, **Dictionnaire de sociologie**, édition Bethsabée blumel, Paris, 2005
- 8- CHAMIMA Benjamin, **Les compétences dans une démarche qualité boutique**, édition Afnor, 2003.
- 9- CITEAU Jean-Marie, **GRH « Principe généraux et cas pratique**, 4<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2002.
- 10- DARELET Michel et autre. **Notion fondamentales des gestions d'entreprise, d'organisation, fonction et stratégique**, édition Foucher, paris, 1998, p216.
- 11- DARBELLE Michel et Autres, **Notion fondamentales de gestion d'entreprise fonction et stratégie**, édition Foucher, Paris, 1998.
- 12- DUBAR Claude, **La formation professionnelle continue**, édition la découverte, Paris, 1984.
- 13- FOUURIAT Michel, « **Sociologie des organisations** », 2<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Paris, 2017.

- 14- HOSDEY Alain Et Rogister Jacques, **Formation en entreprise, les clés de la réussite**, édition PRO, Bruxelles, 2009.
- 15- GOHOR Henri, **La formation en entreprise**, édition CAMPC, Paris, 2005.
- 16- GUIDERE Mathieu, **Méthodologie de la recherche**, édition Ellipses, Paris, 2004.
- 17- GOULOT-Soulez Chloé, **gestion des ressources humaines**, 9<sup>ème</sup> édition, lexteno édition, Paris, 2017.
- 18- GUILLES Ferréol et Autres, **Dictionnaire de la Sociologie**, édition , Armand colin, Paris, 2004.
- 19- LEBOTERF Guy, **Construire les compétences individuelle et collectives**, édition d'organisation, Paris, 2000.
- 20- MATHIS Louis, **Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines**, édition d'organisation, Paris, 1982.
- 21- MEIGNANT Alain, **Manager la formation**, édition liaison, Paris, 2003.
- 22- CROZIER Michel, **Phénomène bureaucratique**, édition du seuil, Paris, 2002.
- 23- PARIA Marcel et BENYOUN Joëlle Alouche, **Guide de l'insertion professionnelle sociale**, édition Dunod, Paris, 1998.
- 24- PEMARTIN Daniel, **Gérer par les compétences**, édition EMC, Paris, 1999.
- 25- PERETTI Jean-Marie, **Ressources humaines et gestion de personnel**, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 1998.
- 26- PERRETI Jean-Marie, **Gestion des ressources humaines**, 20<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2015.
- 27- PLANE Jean-Michel, « **Théorie des organisations** », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2005.
- 28- POTTIEZ, Jonathan, **Evaluation de la formation**, édition Dunod, Paris, 2013.
- 29- SAULIER Santi. R, **L'effet de formation sur entreprise**, édition Esprit, Paris, 1994.

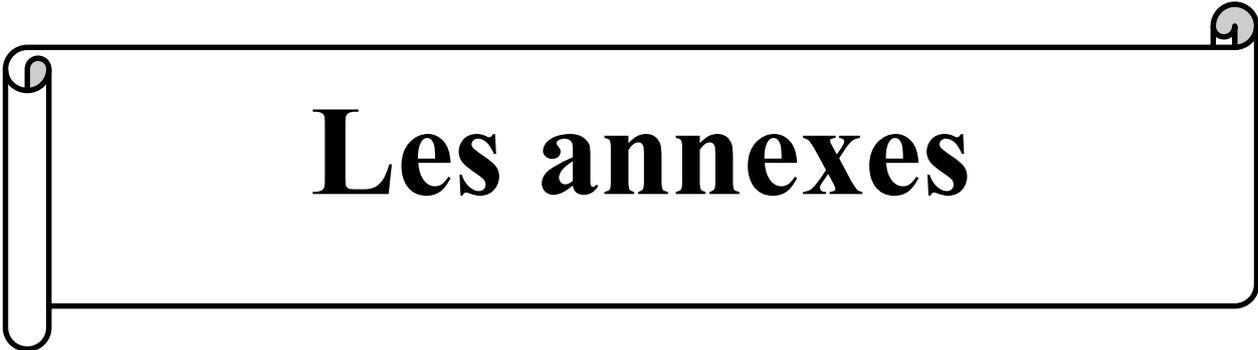
- 30- SEKIOU et Autres, **Gestion des Ressources Humaines**, 2<sup>ème</sup> édition, de boeck, Bruxelles, 2007.
- 31- SOYER Jack, fonction formation, 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 2003.
- 32- VALLIER Cristaux, **Encyclopédie de gestion**, édition economica , Paris, 1997.
- 33- VILLA Gualino, VIALE Settimio, **Aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation** (rapport national), édition Algérienne, 2000.
- 34- YAHIAOUI Abderrahmane, **Législation et réglementation du travail**, édition , le palais de livre, Alger, 1997.
- 35- ZARIFAN Philippe, **Objectif compétences**, édition liaison, Paris, 2001.

#### **Les sites :**

- 1- [http:// :www.dzgreeh.com](http://www.dzgreeh.com) /Shw/Code du travail 2001-2002, Ber. Éditions, loi n°90/11 du 21 avril 1990, relative aux relations du travail-Alger, consulté : 15/02/2017, 20 :14.
- 2- [http://: www.Educationfrance.fr](http://www.Educationfrance.fr) /matière/économique/c'est-un-salarié, 18/04/2017,14 :02.
- 3- Emir Fatima, l'évaluation de la formation dans l'entreprise algérienne, mémoire magister en économie, Département sciences économique, Faculté..., Ecole de doctorat Oran, 2013-2014, [http// : www.Thèse-univ-Oran.dz](http://www.Thèse-univ-Oran.dz) /document/THI99.PDF, consulté : 22/02/2017, 13 :02.
- 4- BERNARD Delphine, l'évaluation de la formation par les entreprises et les salariés, mai 2015, <http://www.revue.fr> , consulté le 18/02/2017, 13 :14.
- 5- KAGHER Zahia, la formation et son impact sur l'entreprise, DEUA EN

Droit des affaires, université de bejaia, 2009,  
<http://www.memoireonline.com> /11/12/6470/m-la formation –et- son –  
impact –dans -l’entreprise, html, 05/04/2017, 15 :38.

- 6- KHAZRI Nasr, l’évaluation de l’efficacité de la formation, institut national master en études sociales, Tunisie, 2008  
<http://www.memoireonline.com> /4/12/3327/l’évaluation –de -l’efficacité-  
de-la formation/28/03/2017, 21 :09.



# **Les annexes**