

## LE SOMMAIRE

### L'évaluation de la formation professionnelle continue en entreprise algérienne

#### -Cas LAFARGE Algérie-

Introduction générale.....	1
<b><u>Chapitre 1</u></b> <b><u>Le cadre conceptuel de la formation professionnelle continue (FPC)</u></b> .....	6
<u>Section 1</u> - La formation professionnelle continue.....	7
<u>Section 2</u> - Cadre juridique de la FPC.....	20
<u>Section 3</u> - La politique de formation.....	31
<u>Section 4</u> - Le plan de formation et la Référentialisation.....	37
<b><u>CHAPITRE 2</u></b> <b><u>l'évaluation de la formation professionnelle continue</u></b> .....	48
<u>Section1</u> - Les fondements théoriques et cadre conceptuel d'évaluation.....	49
<u>Section2</u> - Méthodologie d'évaluation.....	57
<u>Section3</u> - Niveaux, méthodes et outil.....	71
<u>Section 4</u> - La démarche globale.....	101
<b><u>CHAPITRE 3</u></b> <b><u>Les pratiques d'évaluation, étude de cas au niveau de Lafarge Algérie</u></b> .....	116
<u>Section1</u> - Présentation de la société Lafarge.....	116
<u>Section2</u> - Le rôle de la FPC au niveau de Lafarge.....	122
<u>Section3</u> - Les pratiques d'évaluation.....	135
<u>Section4</u> - Résultats d'enquête.....	149
Conclusion générale.....	167
Bibliographie.	
Table des matières.	
Liste des figures et des tableaux.	
Annexes.	

## INTRODUCTION GENERALE

L'environnement d'entreprise, est en face de grandes mutations économiques, technologiques et sociales. Il se caractérise par l'incertitude.

Dans un contexte d'incertitude économique et d'exigences de qualité et de diversification des produits; Les entreprises doivent s'adapter à cet environnement mouvant et recomposent leurs forces de production et leur mode d'organisation.

Ces changements ne se répercutent non seulement sur les systèmes techniques et organisationnels, mais au premier degré sur le capital humain.ces situations mouvantes exigent de nouveaux métiers, et des compétences nouvelles.

Actuellement, le renforcement des compétences et leur mobilisation paraît être l'enjeu principal pour toute entreprise moderne.

En effet, l'amélioration des performances et la compétitivité pour les entreprises, nécessite une identification des compétences clés afin de faire face aux besoins relatifs aux capacités d'anticipation, d'innovation, de prise de décision et de communication. Dont elles doivent assurer une gestion des compétences et le renforcement de leurs capacités par le biais d'un facteur clé, celui de la formation professionnelle continue(FPC).

La FPC représente un enjeu et un axe stratégique, elle favorise le développement des ressources humaines, elle est un facteur de satisfaction et de motivation pour eux.

En effet, la FPC est considérée comme un investissement immatériel, que les entreprises tentent à obtenir ses rendements et ses effets sur leurs performances. Et afin d'optimiser cet investissement en formation la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation de son dispositif s'avère nécessaire.

L'évaluation, est devenue une étape nécessaire, et évidente pour toute entreprise, elle sert à apprécier les effets et les changements qu'ils peuvent parvenir par la formation, de juger son efficacité et d'évaluer son impact sur l'individu et sur l'entreprise.

L'évaluation ainsi, revêt de plus un caractère plus managérial, car elle ne vise plus seulement le respect de règles, mais vise aussi une amélioration continue et une vision stratégique.

C'est dans ce contexte, que la formation professionnelle continue constitue le meilleur système qui permet d'acquérir de nouvelles compétences et les développer d'un coté, et que l'évaluation vise à apprécier leurs rendements, et permet de saisir les écarts survenus par cette formation de l'autre coté.

Les entreprises algériennes soumises à la pression de l'ouverture économiques et à une concurrence de plus en plus aigüe; dont il est nécessaire pour elles :

- d'investir en termes de formation et d'intégrer de nouvelles techniques ;
- De développer le système d'évaluation et ses pratiques au sein de l'entreprise afin de renforcer l'efficacité de la formation et d'assurer une performance globale.

### **La problématique :**

L'instabilité et la complexité de l'environnement des entreprises, ainsi que l'accélération de la concurrence et les nouvelles exigences (amélioration de la qualité du produit, les nouvelles technologies...etc.) incitent ces entreprises à renforcer ses efforts en termes de formation et de mettre en place une démarche d'évaluation pour toutes les actions de formation.

Cette recherche porte sur la réalité des pratiques d'évaluation de la FPC en entreprise algérienne. En effet, cette évaluation a un rôle d'ajustement entre les besoins en fonction des exigences de poste et les qualifications acquises.

A cet égard, il est défini comme question de recherche principale, la question suivante :

***Comment évaluer les effets induits de la FPC ? Quels sont les techniques, les outils et les méthodes ?***

### **Les hypothèses :**

1. La formation est un moyen de développement de compétences.
2. L'évaluation est une condition qui fera l'objet de mesurer le retour sur l'investissement formation. à l'aide des méthodes et des outils.

De ce fait, et afin de répondre à ces questionnements, le travail est repartit en trois chapitres complémentaires ;

#### **Chapitre 1 : Le cadre conceptuel de la formation professionnelle continue(FPC)**

Ce chapitre est consacré au cadre conceptuel et juridique de la FPC, son évolution selon la législation Algérienne, ses objectifs et ses enjeux. Ainsi qu'il expose la structure de la FPC compte tenue la politique de formation, le plan de cette formation et la référentialisation.

#### **Chapitre 2 : L'évaluation de la formation professionnelle continue.**

Dans ce chapitre, il est nécessaire, d'aborder les différentes évolutions de la démarche d'évaluation de la FPC ainsi que son cadre théorique. Et par la suite une présentation de la démarche globale d'évaluation et ses éléments clé: les niveaux, les méthodes, les outils et le processus général. Et enfin, il est utile, de déterminer les apports et les limites de cette évaluation.

### Chapitre 3 : les pratiques d'évaluation en entreprise algérienne-Cas de LAFARGE-

Ce chapitre traite la réalité des pratiques d'évaluation, et il est choisit comme un champ d'investigation la société LAFARGE, dont il est important, de tirer la réalité de la démarche d'évaluation et ses pratiques, à partir des résultats d'enquête réalisée au niveau de la société.

#### **L'objectif et la méthodologie de travail :**

Cette étude porte sur l'évaluation de la formation professionnelle, particulièrement sur les outils et les méthodes. Son objectif est d'obtenir des informations ou d'opinions de la part du manager sur la démarche et la conception de programmes de formation et leur pratique en matière d'évaluation.

Il est ainsi intéressant :

- de rassembler des traces d'outils utilisés.
- De connaître l'impact des formations sur les connaissances, les compétences et les performances de l'entreprise.

- De ce fait l'objectif principal de cette étude est celui de l'identification des pratiques d'évaluation des formations au niveau de Lafarge, où il est intéressant de déterminer les résultats de la formation à évaluer, les raisons de cette évaluation ainsi que ses méthodes et ses outils.

Et l'intérêt d'avoir choisir la société Lafarge se manifeste dans sa position dans le marché local Algérien ; elle est le leader dans la fabrication des matériaux de construction ainsi qu'elle octroie une grande importance à la FPC dans le but d'améliorer ses compétences et la performance globale de ses usines.

#### **La méthodologie**

Le choix d'une méthodologie est l'une des étapes importantes pour le déroulement d'un travail de recherche. En effet, pour analyser la problématique d'évaluation de la FPC et plus particulièrement la démarche pour y arriver, ce travail se construit d'un processus qui se compose des étapes suivantes :

##### **1. Etude bibliographique et documentaire :**

Pour avoir une idée claire sur ce qui a été dit, rapporté et proposé sur la formation professionnelle continue et l'évaluation de ses effets; cette étude est focalisée notamment sur :

- Des ouvrages et articles sur le sujet ;
- Des études déjà réalisées par d'autre organisme ou institutions ;
- Autres documents.

L'objectif étant de maîtriser le concept d'évaluation et ses objets, et de savoir l'importance de cette démarche avant, pendant et après la formation.

## **2. Recherche préliminaire :**

L'étude documentaire a été accompagnée de discussions exploratoires sur le sujet d'évaluation avec un certain nombre de chefs d'entreprises, de responsables de formation au sein de celle-ci. Ces entreprises sont productives et des multinationales (**Tosyali-Algérie et Orascom**). Et dans le domaine des services l'hôtel touristique «**Méridien**».

Des entrevues ont été réalisées ainsi avec des formateurs des organismes opérateurs tel que «**Pigier**»

L'objectif de cette recherche préliminaire étant d'avoir une première image sur la réalité de ce sujet, en effet, l'évaluation se répercute sur l'élément humain, ce qui rend une complexité d'application de cette démarche.

## **3. Collecte et traitement des données :**

L'étude menée au niveau de Lafarge a été élaborée à l'aide des deux instruments:

### **1. Les entretiens individuels (interviews) :**

Ils permettent de faire ressortir des faits particuliers, ils prennent plus de temps que les questionnaires, mais ils constituent le moyen le plus rapide pour la recherche d'informations.

Puisque ces interviews sont administrés en face à face, ils donnent la possibilité d'approfondir certaines réponses des interviewés par des relances et de les recentrer pour qu'ils ne puissent s'éloigner du sujet abordé. (Une partie d'enquête a été réalisée à partir des interviews des témoignages sur la formation et son évaluation).

### **2. Un guide d'entretien (questionnaire) :**

L'avantage de cet outil, c'est qu'il nécessite moins de temps que les entretiens, mais le risque à combler pour cette méthode est que certaines réponses ne sont pas fiables, car les concernés peuvent se limiter à cocher sur des réponses auxquelles ils ne comprennent même pas.

L'enquête a été outillée par deux types de guides d'entretien adressés aux deux catégories :

#### **▪ Type 1 : adressé aux managers**

Il est consacré à l'étude d'évaluation des effets de la FPC chez Lafarge, voir sa démarche, ses outils et ses méthodes, ainsi que ses obstacles au niveau du terrain.

▪ **Type2 : Adressé aux cadres certifiés** au niveau de Lafarge, et c'est grâce à eux, qu'on peut :

- Savoir l'impact réel d'évaluation sur leur qualité de travail.
- Tirer d'autres champs d'intérêt pour eux en termes d'évaluation.

### **Les contraintes de réalisation du travail :**

Plusieurs difficultés sont intervenues face à la réalisation de cette étude :

- L'insuffisance de documentation sur l'évaluation, elle reste toujours une partie intégrée sous la démarche de la formation.
- Le manque des pratiques d'évaluation au sein de l'entreprise algérienne, résulte des difficultés de compréhension de plusieurs termes utilisés en évaluation.
- Puisque l'évaluation se répercute sur l'élément humain, il est difficile de réaliser une étude quantitative avec des statistiques exactes.
- Les réponses au questionnaire sont subjectives et non fiable, et cela se traduit par une grande difficulté de la collecte et de l'analyse des données.
- l'indisponibilité des répondants (système d'horaire), engendre des difficultés dans la distribution des questionnaires et leurs collectes à temps afin de les analyser.

**CHAPITRE 1**

**CADRE CONCEPTUEL DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE CONTINUE (FPC)**

## **CHAPITRE I    CADRE CONCEPTUEL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE (FPC)**

La formation professionnelle continue (FPC) est l'un des leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines.

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

La FPC désigne les moyens pédagogiques offerts aux salariés, pour qu'ils développent leurs synergies, leurs comportements, leurs compétences au travail. Elle se doit d'apporter une réponse pédagogique appropriée aux besoins de développement et de performance pour l'entreprise et des satisfactions pour les salariés.

La formation ainsi est définie comme un investissement, lequel les entreprises servent à apprécier son rendement, en termes de résultats sur leur performance et sur les individus.

De ce fait, ce premier chapitre, a pour objectif de présenter dans la première section un cadre général de la FPC compte tenu ses objectifs, enjeux et ses grands défis. Dans la deuxième section, il est intéressant d'identifier les évolutions majeures de la FPC définies par plusieurs aspects juridiques qui les régissent. La troisième section est consacrée à la présentation de la politique de formation, ses étapes d'élaboration et ses acteurs. La quatrième et la dernière section aborde les éléments clé de la FPC et qui contribuent à la conception des programmes de formation en facilitant leurs réalisations avec efficacité.

Le chapitre contient quatre sections :

**Section 1** : La formation professionnelle continue ;

**Section 2** : Cadre juridique de la FPC ;

**Section 3** : La politique de formation ;

**Section 4** : Le plan de formation et la référentialisation.

## Section1

## La formation professionnelle continue

Selon Crozier<sup>1</sup>, la formation professionnelle est ancrée dans une économie du savoir où « l'investissement dans le développement des hommes par la connaissance, la formation et l'expérience devront prendre de plus en plus de place par rapport à l'investissement matériel ». Avant la formation a été considérée comme une simple obligation de dépense pour l'entreprise, la formation a évolué qualitativement et quantitativement au cours de ces trois décennies. Ou elle est devenue l'élément clé et stratégique pour toute entreprise.

Cette section a pour objectifs de définir la FPC et de citer ses principaux objectifs, ses défis et ses enjeux.

### 1.1. Définitions :

#### **“FAIRE LES ENTREPRISE DE DEMAIN PAR LES SALARIES D’AUJOURD’HUI”<sup>2</sup>**

Le slogan ci- dessus montre bien que les entreprises aujourd'hui se basent beaucoup plus sur un élément qui devient un enjeu clé constitutif de l'avantage concurrentiel c'est celui de **la compétence**. Alors la logique du poste et remplacer par une logique de compétence.

Cette dernière laquelle est devenue le seul moyen pour faire face à des bouleversements majeurs et de grandes mutations technologiques et organisationnelles.

#### **• Définition de la compétence :**

Le concept de la compétence, paru en gestion des ressources humaines depuis **les années 80** en tant que pratique managériale, vise à améliorer la performance et à accroître la productivité et la compétitivité.

Philippe ZARIFIAN<sup>3</sup> définit la compétence selon trois approches différentes :

#### **1. Une approche sociale :**

« La compétence, c'est une attitude de prise d'initiative et de responsabilité des salariés sur la situation qu'ils affrontent, et dont ils ont la charge en quelque sorte. »

Les deux mots ***initiative et responsabilité*** se sont éclaircis par Zarifian comme suit :

- **Initiative** : c'est à eux même d'initier, de commencer quelque chose, de prendre l'initiative face à une situation de travail, de créer quelque chose de nouveau dans le monde.

<sup>1</sup>Selon Crozier M., L'entreprise à l'écoute, Seuil, 1989, (Cité par C.Parmentier, « L'ingénierie de formation, outils et méthodes », édition d'Organisation, France 2010.

<sup>2</sup>H.C.Lafitte&G.Layole, « Le plan de formation », 2<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, France 2005.

<sup>3</sup> P.Zarifian, « Sur la compétence », compétence et organisation (entretien filmé en cassette vidéo avec P.Zarifian pour la DRH de l'ANPE), Novembre 1999. Texte sur site [www.arianesud.com](http://www.arianesud.com) . P1

- **Responsabilité** : c'est en quelque sorte assumer les conséquences des initiatives que l'on prend en termes d'effets, par rapport aux enjeux qui entourent et structurent la situation de travail.

## 2. **Une approche cognitive** :

« La compétence, c'est l'intelligence pratique que les gens mobilisent en situation de travail. »

Selon Zarifian, cette intelligence comprend les connaissances conceptuelles, la compréhension de la situation, de ce qu'on l'on a faire dans cette situation, il s'agit d'une compréhension orientée vers l'action.

## 3. **Une approche collective** :

« La compétence, c'est aussi la manière de mobiliser un collectif ou un réseau de travail, ce n'est pas uniquement un individu isolé qui est compétent. »

Dans ce contexte, que **P.ZARIFIAN**<sup>4</sup> dans un débat autour de la logique compétence explique qu'**être compétent** c'est savoir prendre les bonnes initiatives au bon moment. De plus, l'individu doit être autonome, cela implique une capacité à analyser les situations et de transférer ses savoirs. C'est en fait la capacité à arbitrer une situation concrète et faire des choix.

PIERRE.G, a cité une définition générale d'un individu compétent. En effet,

*« Etre compétent signifie savoir combiner et savoir mobiliser des ressources de façon pertinente en prenant en compte les caractéristiques de la situation de travail. »*

**G. Le Boterf**<sup>5</sup> (2000), a défini la compétence comme suit :

« C'est une construction, le résultat d'une combinaison pertinente entre plusieurs ressources (le savoir-agir), la motivation de l'individu (le vouloir-agir), et un contexte favorisant la prise de responsabilité et de risques (le pouvoir-agir). »

- **Le savoir agir** : suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes.
- **Le vouloir agir** : se réfère à la motivation de l'individu et au contexte plus au moins incitatif.
- **Le pouvoir agir** : renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation de travail, de choix de management, de conditions sociales qui rendent possibles et légitime la prise de responsabilité et la prise de risques de l'individu.

Pour plus d'explication, voir le triangle de ces trois pôles cité par G.Le Boterf<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> P.Zarifian, cité par PIERRE .G, « Quelles compétences pour une formation APPN en Seine-Maritime », Master ingénierie et conseil en formation, université de Rouen, 2006. P23 /P24.

<sup>5</sup> G. Le Boterf, Définition Cité par S.Jacquet, « Manager les compétences : approches, enjeux et développements », P 3, [www.manager\\_les\\_compétences.pdf](http://www.manager_les_compétences.pdf)

• Sur la lumière de ces définitions, il faut noter que, la compétence repose en premier lieu sur l'individu, elle est la combinaison entre ses qualifications, sa capacité de les exercer dans son poste et une motivation pour les développer quelque soit les conditions de l'environnement de son métier. A cet égard, et pour ne pas confondre les termes, il est nécessaire, de faire une petite distinction entre compétence, qualification et métier.

### **La différence entre compétences, qualification et métier**

Philippe ZARIFIAN(1999)<sup>7</sup> a cité la distinction suivante entre ces trois termes :

**Tableau 1 : La différence entre compétences, qualification et métier(selon P.Zarifian, 1999)**

<b>La qualification</b>	Ce sont les ressources possédées par un individu qu'il a pu acquérir par formation et /ou par expérience.
<b>La compétence</b>	C'est la mise en œuvre de ces ressources en situation pratique.pas simplement celles qu'on possède, qu'on a acquises, mais celles qu'on met en œuvre et qu'on sait mettre en œuvre.
<b>Le métier</b>	C'est un lieu d'apprentissage et d'appartenance sociale. Dont à l'intérieur du même métier, les gens ont à peu près les mêmes domaines de savoirs professionnels qu'ils partagent entre eux, tout en reconnaissant les différences de niveaux dans la possession du métier.

**Source : Tableau conçue par la candidate**

### **• Les typologies de la compétence :**

Une typologie intéressante citée par S.Jacquet<sup>8</sup> permet de distinguer de quelles compétences on parle.

1. Les compétences requises par un poste.
2. Des compétences mobilisées par un salarié dans l'exercice de sa fonction.
3. Des compétences potentielles d'un salarié.

<sup>6</sup> Le Boterf. G, « De la compétence à la navigation professionnelle », éditions d'Organisation, Paris, 2002, P169.

<sup>7</sup> P.Zarifian, Op.cit. P7.

<sup>8</sup> S. Jacquet, Op.cit. P8.

Actuellement, la gestion par les compétences constitue un enjeu stratégique dans lequel toute entreprise doit s'engager. Elle tente de gérer les écarts identifiés entre la situation existante et le potentiel.

Cette démarche ainsi garantit l'implication des salariés dans les préoccupations de l'entreprise et de les mobiliser à la création de valeur. Afin d'assurer une création pertinente, l'entreprise fait recours **à la formation.**

La formation professionnelle continue est devenue un élément important des préoccupations de la gestion des ressources humaines, elle a un lien très fort avec la GPEC « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », la motivation des salariés et la communication interne de l'entreprise.

Elle remplit plusieurs fonctions essentielles pour l'entreprise :

- Une fonction traditionnelle d'amélioration des connaissances, compétences et aptitudes, voir comportement social du salarié.
- Une fonction perçue plus récemment de développement des capacités et aptitudes des salariés qui permet de développer leur potentiel, ce qui aura, à plus ou moins long terme une incidence sur leur travail et leur vie professionnelle.

Et puisque l'acquisition de la compétence est devenue comme un investissement, l'évaluation nous permet de mesurer le retour sur cet investissement et cela aide à l'accroissement du rendement d'une manière générale.

**J.M.Peretti**<sup>9</sup> a défini la formation comme suit :

« La formation est un ensemble d'action, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures ».

Cependant, **J.P.Citeau**<sup>10</sup> définit la formation professionnelle comme :

« L'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle ».

---

<sup>9</sup> J.M.Peretti, « Ressources humaines et gestion des personnes », 6<sup>ème</sup> édition, édition Vuibert. France 2007. P99

<sup>10</sup> J.P.Citeau, « Gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratiques », 4<sup>ème</sup> édition, édition Armand Colin. France 2002. P113

La formation ainsi constitue « un ensemble d'activités d'apprentissages planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné »<sup>11</sup>.

- **La formation et l'investissement :**

Selon J.L.Faure<sup>12</sup>, la formation est considérée comme un investissement qui renvoie à la combinaison entre deux optiques:

1/ la formation coûte cher et il convient de la rationaliser et maîtriser son utilisation.

2/ la formation est un moyen d'accompagnement efficace de la mise en œuvre de projets de développement et de perfectionnement. Et bien sur on ne peut pas la considérer comme un investissement au sens comptable comparable à l'achat d'un nouvel équipement même il n'y a pas plus de moyens pour calculer dès le départ sa rentabilité espérée. Alors que pour la formation on a un élément humain et c'est un peu difficile à appliquer ce contexte comptable.

D'ailleurs, le manque d'instruments de mesure du « **retour sur investissement** » dans ce cas limite la correcte mesure de ses effets sur les différentes situations professionnelles et dans les plus brefs délais.

Donc, La formation est considérée comme un « atout stratégique de développement » de l'établissement ou de l'entreprise. Elle participe à la politique générale de l'organisation.

- Sur la lumière de ces définitions, il est remarquable que :

La formation est un ensemble d'actions organisées dans une période définie, à l'aide des acteurs, des méthodes et des outils. Et la formation est censée d'apporter une réponse à un besoin clairement identifié et effectuer des améliorations pour les individus d'un côté et de la performance de l'entreprise de l'autre.

Elle représente aujourd'hui un investissement stratégique de l'entreprise; et une composante fondamentale de la politique de gestion de son capital humain, dont il est nécessaire de vérifier ses résultats attendus et de les apprécier afin d'assurer l'efficacité de ses actions.

---

<sup>11</sup> S.Gagnon. Lavoie, « Guide de gestion des ressources humaines », édition techno compétences, Québec 2003. P86

<sup>12</sup> J.L.Faure, « ingénierie de formation, cours », Master 2 professionnel de science de l'Éducation, CNED-Université Lyon 2-Université de Rouen. [www.IgF\\_M2.pdf](http://www.IgF_M2.pdf). P48

## **1.2. Les objectifs de la formation professionnelle :**

La FPC devient de plus en plus une pratique sociale qui occupe un temps distinct du temps de production et c'est même un droit de l'individu dans des sociétés organisées et développées.

Pierre Laourt<sup>13</sup> indique que la formation a plusieurs objectifs qui les résumant en deux axes :

### **1.2.1 Organisationnels :**

- Accroître la compétitivité de l'organisation, par le renforcement du potentiel technique et par ajustement des savoirs ou du savoir faire des salariés, ce premier objectif permet l'actualisation des rôles professionnels dans les postes de travail.
- Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion.
- Prévoir des circuits progressifs de montée en connaissance pour adapter globalement les qualifications aux besoins de l'organisation.
- Mettre l'accent sur les catégories du personnel moins qualifiées, sur l'insertion des jeunes, sur les contraintes de reconversion et sur les problèmes liés à certaines phases de la carrière individuelle « crise de maturité »
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation.
- Montrer l'organisation dans sa globalité, en expliquant ses diverses articulations, apprendre à maîtriser certains outils d'analyse et d'action pour favoriser l'action collective.
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture, ses aptitudes à manager.
- Préparer le long terme pour faire face à toute perturbation qui peut affecter le fonctionnement de l'organisation.

### **1.2.2 Individuels :**

Certains objectifs de la formation sont liés aux souhaits des salariés sans qu'il y est toujours opportunité pour l'organisation. Ces objectifs se résumant comme suit :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier

---

<sup>13</sup> Pierre Laourt, « Gestion des ressources humaines », édition Eyrolles, Paris, 1991.

- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes.
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travail.
- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, la gestion et du management.
- Se permettre de se retrouver avec des collègues et des amis dans un fonctionnement convivial et faire connaissances avec des personnes nouvelles dans des espaces extérieurs au vécu professionnel.
- Se former dans les domaines où l'individu veut avoir des connaissances qui peuvent même être sans rapport direct avec le travail.

A cet égard, le dispositif efficacité de la formation combine quatre types d'objectifs :

**1. Les objectifs de performance :**

Ciblent généralement les gains à réaliser. Ils engagent le manager ou le chef de service dans une relation de mieux faire, de mieux produire en y incluant si possible le mieux être. À lui de les traduire en indicateurs pertinents qui impliqueront leur réussite.

**2. Les objectifs pédagogiques :**

Visent essentiellement des connaissances à acquérir et engagent le formateur et le commanditaire. À eux de traduire les objectifs de performance en connaissance accessibles, sans oublier de les lier à des exercices pratiques.

**3. Les objectifs de transfert :**

Facilitent la transposition des nouvelles connaissances à la situation professionnelle ; ils permettent la réussite de l'acte pédagogique et appellent toute la compétence du formateur ; un résultat négatif dans cette phase peut justifier le choix d'annuler une action.

Puis viennent les acteurs « intermédiaires », ils ont en charge le constat du savoir mis en œuvre ; c'est une lourde responsabilité d'observer la transformation plus en moins rapide du « savoir appris » en « savoir acquis ». Malheureusement, cette phase est encore trop souvent bâclée, voire avortée par l'absence de mise en pratique adéquate sur le poste de travail.

**4. Les objectifs opérationnels :**

Illustrent cet état de changement et décrivent précisément le changement de comportement qui doit être maîtrisé en situation de travail.

Alors, l'entreprise ce qui l'intéresse fortement c'est son employé ; en effet, son objectif principal, est de, maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation; de créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de lieu de travail ; afin de s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.

### **1.3. Les défis et les enjeux de la FPC:**

#### **1.3.1 Les défis :**

J.M.Peretti<sup>14</sup> a présenté les sept défis majeurs, auxquels les entreprises sont confrontées. Chaque défi renvoie aux risques existants ou potentiels aux savoir-faire nécessaires de la fonction ressources humaines.

#### **1/ Les mutations technologiques :**

Les mutations technologiques, celles qui concernent les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) concernent la quasi totalité des branches d'activité et des fonctions de l'entreprise. Les conséquences en matière d'emplois, de compétences, de conditions de travail et d'aménagement des temps, de formation, de motivation et de rémunération sont considérables ; Elles nécessitent une veille technologiques et un suivi de l'employabilité de chacun, Une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, le développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre d'une gestion proactive des compétences.

Les mutations technologiques peuvent entraîner :

- L'accroissement de la productivité et un risque de sureffectif.
- La modification des qualifications nécessaires par l'évolution des contenus d'emploi et du système de travail : évolution des métiers, des techniques et du recrutement.
- L'utilisation importante de nouveaux équipements et l'augmentation du coût de ceux-ci qui amène une évolution de l'organisation du travail.

#### **2/ Internationalisation et mondialisation :**

L'internationalisation de la concurrence et le renforcement de la recherche d'une productivité compétitive avec la lutte contre les coûts existants ou cachés. Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, leur autonomie,

---

<sup>14</sup> J.M.Peretti, *Op.cit.* P10.

leur responsabilité, leur capacité d'évoluer. L'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif et les responsables hiérarchiques sont les mieux placés pour la développer.

### **3/ Les mutations économiques :**

L'environnement économique instable et chaotique nécessite une vigilance de tous les instants. Les variations économiques nécessitent une adaptation et un réajustement de l'organisation aux demandes des clients.

### **4/ Les évolutions démographiques :**

Tant à l'intérieur des entreprises et organisations qu'au niveau national : baisse de la natalité, risque de manque de main d'œuvre, vieillissement de la population des entreprises (pyramide des âges).

Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de mobilité et de formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle. Elles doivent aussi maîtriser leur rajeunissement et avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité.

### **5/ Les évolutions sociologiques :**

Evolution des valeurs et des attentes, tant individuelles que collectives des salariés, en termes de qualité de vie d'équilibre personnel, d'évolution de carrière

- Nécessité de prendre en compte l'évolution de la société et des attentes des différents publics et populations de l'organisation (femmes, jeunes cadres ; les anciens possesseurs du savoir-faire,...etc.).

L'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qui la composent. Le besoin de reconnaissances est l'une des attentes forte des salariés d'aujourd'hui.

### **6/ Le dialogue social :**

Le déclin syndical, le développement du management participatif et le risque de « mouvement spontanés » amènent à développer le dialogue social et la négociation.

La négociation d'entreprise devient un élément déterminant de la mise en place des politiques de RH.

### **7/ Les défis réglementaires :**

Les évolutions réglementaires permanentes (extension des droits syndicaux, formation professionnelle, amélioration des conditions de travail),

La formation est devenue un atout stratégique pour la grande majorité des entreprises ; en effet, elle sert à améliorer des compétences nouvelles et de les maintenir pour les progrès de l'organisation.

Les directeurs des ressources humaines (DRH) doivent s'adapter à ces modifications.

### 1.3.2 Les enjeux de la formation:

La FPC participe aux enjeux majeurs de l'entreprise, et parmi les principaux enjeux<sup>15</sup> :

- **Sur le plan stratégique** : la FPC, permet à l'entreprise tout en ayant un outil de travail de qualité, de donner une perspective stratégique et de créer un espace de vérité et de liberté.
- **Sur le plan social** : elle permet de conférer à l'entreprise une expérience de vie dans un climat de travail agréable et professionnel. La FPC peut également être une récompense, un moyen de régulation sociale et une ressource de tout projet du changement.
- **Sur le plan économique** : la FPC, intervient dans tout le processus en tant qu'investissement. Elle joue un rôle essentiel dans la rationalisation de l'allocation des ressources, la réduction des coûts, la rigueur budgétaire, l'accompagnement des projets, l'amélioration de la productivité, la lutte contre la non qualité. La formation a besoin en permanence de s'ajuster à une complexité socio-économique mouvante.
- **Sur le plan technique** : la formation continue permet d'acquérir de nouvelles technologies en fonction des besoins et dans des délais raisonnables.
- **Sur le plan politique** : la formation contribue à évoluer en passant par le développement du système de gouvernance, ce qui permettrait d'avoir des contingences pour la gestion quotidienne. La formation permet également la promotion de la citoyenneté et constitue une ressource pour les projets ; et un gisement de progrès son développement est un signe politique valorisant.

Donc la FPC permet d'accompagner les mutations voulues ou dues aux évolutions de l'environnement socio-économique à un moment où les changements technologiques sont de plus en plus rapides et le monde des affaires en perpétuel dynamisme.

### 1.4. Les typologies de la formation :

La FPC couvre les publics et types d'action<sup>16</sup> suivants :

- **Les actions d'adaptation :**

Destinée à toute personne ayant suivi une formation initiale et titulaire d'un diplôme ou d'un certificat de qualification professionnelle, en vue de faciliter son accès à un premier emploi ;

---

<sup>15</sup> « La formation continue, ses enjeux pour l'entreprise et ses objectifs », Formation recrutement GRH ALTITUDE. [www.formation-professionnelle-maroc.com](http://www.formation-professionnelle-maroc.com) .16/03/2009. P01

<sup>16</sup> Voir la loi n°90-11 relative aux relations de travail, chapitre 2, Article 7.

- **Les actions de promotion :**

Ayant pour Object de permettre a toute personne titulaire d'un contrat de travail, d'acquérir une qualification et un diplôme ou certificat plus élevé ;

- **Les actions de reconversion :**

Ayant pour objet de permettre a toute personne occupant un emploi, l'acquisition des qualifications différentes ;

- **Les actions d'entretien et de perfectionnement :**

Des connaissances et des qualifications des personnes occupant un emploi.

➤ Il est intéressant ainsi, de citer les techniques suivantes de la formation :

**1. Formation de poste :**

Objectifs :

Faire acquérir diverses habiletés dans différents postes de l'organisation.

Définition :

Transfert planifié du participant d'un poste à l'autre dans diverses unités Administratives de l'organisation.

Avantage :

- Permet aux participants de se familiariser avec divers postes.
- Aide à s'adapter à des tâches variées dans son travail.

Inconvénients : coûte cher à l'employeur.

**2. Coaching :**

Objectifs :

Rendre plus performant un savoir-faire de manager.

Définition :

Accompagnement d'une personne dirigeante à partir de ses besoins professionnels, pour le développement de son potentiel et de son savoir-faire.

Avantage :

- Renforce l'efficacité au travail.
- permet au participant une meilleure connaissance de lui-même.

Inconvénients :

- Prend du temps et coûte cher.

- Se pose la question de la déontologie et de la formation des coachs.

### **3. Apprentissage sur le tas :**

#### Objectifs :

Améliorer la connaissance d'un salarié à l'environnement technique de travail.

#### Définition :

Formation sur mesure dispensée en cours d'emploi sur une nouvelle machine, le fonctionnement d'un produit etc.

#### Avantage :

- permet au salarié de mieux comprendre le pourquoi et l'importance de son poste
- est efficace pour l'amélioration du rendement immédiat.

Inconvénients : implique beaucoup de responsabilité de la part de l'employeur

### **4. Monitoring :**

#### Objectifs :

Rendre plus performant un savoir-être de manager.

#### Définition:

Accompagnement d'une personne dirigeante en s'attachant à ses compétences potentielles.

Avantages : rend possible le transfert de compétences clés à des personnes subalternes et à peut de frais.

Inconvénients : introduit un risque de conflits de personnalités.

### **5. Stage :**

#### Objectifs :

Acquérir une première expérience professionnelle.

#### Définition :

Travail entreprise pour une personne rattachée à un organisme de formation.

Avantages : permet de se frotter avant l'heure au domaine de son travail.

Inconvénients : laisse parfois les stagiaires sans protection sociale ni rémunération.

## **6. Autoformation :**

### Objectif :

Rendre le travailleur autonome par rapport à sa formation.

### Définition :

Concept qui regroupe une multitude d'activités d'apprentissage (Internet, intranet, outils multimédias) et former des salariés à distance.

### Avantage:

- individualise l'information
- réduit les coûts.
- introduit un maximum de souplesse dans l'emploi du temps.

### Inconvénients :

- requiert des équipements adaptés.
- nécessité une forte motivation.
- rend difficile de créer une dynamique de groupe.

D'une façon générale, la FPC, permet d'avoir une méthodologie dans son processus et de disposer à temps non seulement d'effectifs suffisant en permanence, mais également de personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité.

De ce fait ; l'entreprise doit investir dans la formation des employés pour rétrécir l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises afin d'améliorer la performance et de maintenir son avantage compétitif. En s'adaptant toujours aux exigences de l'environnement qui évolue au jour le jour.

## **Section 2**

### **Cadre juridique de la FPC**

L'Algérie, à l'instar de beaucoup de pays en développement, cherche depuis des années, à construire un potentiel humain susceptible de mener les réformes économiques engagées depuis plus de vingt ans. Ainsi, aussi bien au niveau institutionnel qu'au niveau des entreprises, des démarches ont été menées pour y parvenir à l'amélioration de la performance globale.

Et afin de faire face à la concurrence aigüe induite par l'ouverture du marché algérien aux entreprises étrangères ; les entreprises algériennes ont compris la nécessité de s'appuyer sur l'élément humain, en le formant et en le préservant, pour être compétitive.

Cela se traduit par un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines, notamment celui de la formation qui intéresse de plus en plus les gestionnaires, les salariés et les tutelles.

Les perceptions de la formation et son déploiement ont évolué à l'ombre des évolutions qu'ont connu les entreprises et la gestion des ressources humaines. A cet effet, il est nécessaire, de citer les grandes évolutions de l'effort de formation, et les bouleversements qu'il a subit dans cette période transitoire vers une économie de marché.

#### **2.1. Les évolutions historiques et les aspects juridiques de la FPC :**

Le cadre juridique de la formation continue comporte plusieurs textes couvrant des périodes et des contextes différents. En effet, la lecture des textes datant des années 70 et 80 permet de comprendre l'importance accordée à la formation initiale et continue, en entreprise et d'apprécier l'effort consenti par les entreprises publiques pour le développement des ressources humaines.

##### **2.1.1 La formation dans les années 60 et 70 :**

Durant cette période, l'Algérie a été marquée par l'adhésion énorme de la ressource humaine à la politique des entreprises. La stratégie de la formation a été articulée à partir de la nécessité de pallier au manque important des ressources humaines dans les entreprises, manque causé par le départ de l'encadrement économique colonial. La formation a revêtu un caractère d'urgence nationale, et a constitué le levier de construction de la compétence managériale à laquelle aura échu la mission de gérer l'après l'indépendance.

La formation dans cette période même si elle n'a pas constitué l'aspect le plus important de la gestion des ressources humaines (à l'époque, le recrutement était considéré comme la solution massive pour combler le manque énorme en ressources), elle a tout au moins constitué un axe majeur de la politique de construction de l'Algérie nouvelle. L'effort de l'état à travers les secteurs

de l'éducation, de la formation et de la recherche universitaire, combiné à celui des entreprises à travers les actions de coopération et de consulting, a permis la formation d'une large génération de cadres qui continuent, jusqu'à aujourd'hui, à constituer le socle fondamental du management aussi. Au début des années 70, et pour en faire preuve de la création, deux instituts de formation en hydrocarbures (IAP/ INH) ont été créés, ils étaient Rattachés directement à Sonatrach et les cadres formés par ces instituts sont systématiquement injectés dans l'industrie pétrochimie algérienne.

### **Les aspects juridiques :**

#### ▪ **La loi 78 - 12 du 05/08/1978**<sup>17</sup>

Cette loi consacre 9 articles à l'action de formation, les dispositions législatives s'articulent autour :

1. La définition de l'action de formation comme un facteur de promotion sociale et professionnelle et un garant du développement économique.
2. L'obligation de l'employeur, en association avec les représentants des travailleurs, de promouvoir et de réaliser les actions de formation et de perfectionnement à l'ensemble des travailleurs.
3. La consécration du principe de développement des RH, par les actions de formation du personnel.

#### **2.1.2 La formation dans les années 80 :**

L'effort de formation durant cette période a été fortement ralenti et contrôlé, puisqu'il ya l'intrusion de l'Etat-parti dans la gestion des affaires des entreprises. Aussi, les effets du choc pétrolier sur les finances publiques a conduit vers la réduction des dépenses de formation des personnels publics notamment à l'étranger. La politique de formation devient alors un processus de marchandages et de négociations entre des groupes et des parties prenantes, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, souvent aux intérêts divergents.

### **Les aspects juridiques :**

#### ▪ **Le décret 82-298 du 04/09/1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise (annexe19)**

Le décret a pour objet de définir les modalités d'organisation et de financement de la formation professionnelle en entreprise.

---

<sup>17</sup> Voir le site du journal officiel, [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)

Ce décret est applicable à toutes entreprises dont le nombre de travailleurs permanents est supérieur ou égal à 20.

L'objectif de la formation professionnelle est de satisfaire les besoins de l'entreprise en main d'œuvre qualifiée; dans ce sens l'entreprise doit programmer des actions en matière de :

- **Formation professionnelle Spécialisée** : elle vise l'acquisition par le travailleur d'une qualification en vue de la maîtrise d'un poste de travail déterminé;
- **Perfectionnement professionnelle** : consiste à former et adapter le travailleur à son poste de travail par un relèvement continue de ses connaissances et de ses capacités;
- **Recyclage** : qui consiste à occuper un poste différent du poste initial mais de même niveau de qualification;
- **Alphabétisation fonctionnelle** : donner au travailleur l'aptitude à lire, à écrire, et à effectuer des opérations de calcul élémentaires lié au poste de travail.

- Ces actions de formation sont organisées :

- Sur le lieu de travail ;
- Dans des locaux de l'entreprise ou d'une autre entreprise dans le cadre de conventions inter-entreprise.

Les actions de formation sont organisées suivant les cycles : théorique et pratique et elles sont financées par le budget d'exploitation de l'entreprise.

- D'autres modalités d'organisation sont citées dans ce décret, pour plus d'information voir le site du journal officiel<sup>18</sup>

### **2.1.3 La formation à partir des années 90 :**

À partir des années 90, l'Algérie est entrée dans une phase de transition vers une économie de marché. La situation macro-économique de l'Algérie s'est sensiblement améliorée, faisant suite aux programmes d'ajustement structurels et à l'évolution favorable du prix des hydrocarbures.

La naissance d'un large secteur privé de formation professionnelle et l'implantation des entreprises étrangères qui ramènent de nouvelles pratiques de ressources humaines et de gestion ont nécessité de rationaliser l'effort et la dépense de la formation. Les entreprises veillent alors à donner à la formation une dimension stratégique puisqu'elle a été inscrite dans une perspective d'adaptation des entreprises à la nouvelle donne de l'environnement économique mondial dans lequel elles s'insèrent graduellement.

---

<sup>18</sup> Journal officiel, Op.cit. P21.

De plus en plus, les entreprises élaborent des plans de formation centrés sur le renforcement des compétences existantes et même vers la création de nouvelles compétences. Ainsi de consolider leur rentabilité et leur compétitivité dans un environnement multiculturel et pour faire face à des entreprises étrangères plus offensive sur le plan du marketing, du recrutement et de la motivation des ressources humaines.

### **Les aspects juridiques :**

Les nouveaux textes reflètent la volonté politique de redynamiser la formation professionnelle en entreprise. Les principaux textes sont<sup>19</sup> :

- **Loi n° 90-11 relative aux relations de travail**<sup>20</sup>

**Chapitre 1 : droit des travailleurs**

➤ **Article 06** : les travailleurs ont droit à la formation professionnelle (et à la promotion dans le travail).

**Chapitre 02 : obligations des travailleurs**

➤ **Article 07** : les travailleurs ont l'obligation de participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration de l'hygiène et la sécurité.

**Chapitre 05 : Formation et promotion en cours d'emploi**

➤ **Article 57** : 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.

<sup>19</sup>« Accent sur les dispositifs de la formation continue en Algérie », un document de la fondation européenne pour la formation (est le centre d'expertise de l'union européenne chargé de la réforme de l'enseignement et de la formation professionnelle dans les pays tiers dans le cadre des programmes de relations extérieures de l'union européennes), édition **etf** « sharing expertise in training », 2003.

<sup>20</sup> [www.labor-alg-90-f.pdf](http://www.labor-alg-90-f.pdf) « Code de travail ».

- L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissages pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice du métier.
- **Article 58** : tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.
- **Article 59** : l'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.
- **Article 60** : sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnements professionnels peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec réservation de son poste de travail.
- **Article 61** : la promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle. Elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur. (Ce qui fonde la formation).

▪ **Décision 117 du 14/12/ 1995**

Il s'agit de la création de la commission de suivi et d'évaluation du projet de formation professionnelle 2977-AL, financé sur prêt BIRD et fixant ses attributions, sa composition et son fonctionnement.

▪ **La loi 97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998**<sup>21</sup>

Elle institue la participation obligatoire des organismes employeurs au développement de la formation professionnelle continue. Dont elle est figurée dans l'article 55 :

**Article 55** : les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenus de consacrer un montant égal au moins à 0,5% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue.

A défaut, ces organismes employeurs, sont assujettis au versement d'une taxe de formation professionnelle continue constitué par la différence entre le taux légal de 0,5% et le taux réel

---

<sup>21</sup> Journal Officiel n°89 du 31 décembre 1997.

consenti aux actions de formation professionnelle continue dont le produit est versé dans un compte d'affectation spéciale.

La taxe de formation professionnelle continue, n'est pas déductible de l'assiette de l'impôt sur le revenu ou les bénéfices et n'obéit pas aux règles d'exonération édictée par la législation en vigueur. La taxe est recouvrée comme en matière de versement forfaitaire

▪ **Le décret exécutif n°98-149 du 13 mai 1998 fixant les modalités d'application de l'article 55 de la loi 97-02 relative a la taxe de la formation professionnelle continue**

Dont il contient 7 article dans ce contexte, compte tenue *les décrets n° 82-298 et n° 82-299 du 4 septembre 1982* relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise. Ainsi qu'il décrit les organes chargés de cette organisation et détermine leurs attributions respectives.

▪ **Loi n° 06-24 du 6 Dhou el hidja 1427, correspondant au 26 décembre2006, portant loi de finances pour 2007, notamment ses articles 79 et 54 (annexe17) :**

L'article 79 de la loi n°06-24 du 26/12/2006, portant loi de finance pour 2007, fait l'obligation aux organismes employeurs de consacrer un montant égal ou supérieur à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue.

Le cadre juridique actuel reconnaît le droit de tout salarié à la formation et impose une obligation de financement des entreprises qui s'élève à un minimum de 1,5 % de leur masse salariale.

▪ **Décret présidentielle n°12-140 du 21 Mars 2012<sup>22</sup>**

Portant la ratification du programme exécutif de coopération dans le domaine de la formation professionnelle pour les années 2011-2012, entre le gouvernement algérien et la république tunisienne, signé à Alger le 26 décembre 2010. (Voir les protocoles d'accord dans les articles 2, 3 et 5 dans le site du journal officiel).

---

<sup>22</sup> Journal officiel, Op.cit., P21.

Ces évolutions, mettent en évidence, l'importance de la fonction formation dans les entreprises algérienne et le progrès d'esprit de développement des compétences, lesquelles sont devenue l'élément clé de succès de toute entreprise.

## **2.2. L'organisation de la formation professionnelle par secteur**

La formation en Algérie a toujours constitué une préoccupation importante aussi bien pour les entreprises que pour l'Etat et les partenaires sociaux. L'Algérie, dans cette perspective d'amélioration des conditions et des possibilités de formation des salariés a élaboré un arsenal juridique pour développer, réglementer et rendre effectif l'effort de formation dans les entreprises. Le secteur de formation en Algérie s'organise autour de trois secteurs complémentaires qui ouvrent des possibilités d'acquisition de compétences à tous les acteurs sur le marché de travail.

- Le secteur de l'éducation national ;
- L'enseignement supérieur ;
- Le secteur de la formation professionnelle.

Depuis 2005, le gouvernement algérien a envisagé une réforme du système de la formation professionnelle, le programme met l'accent sur la complémentarité de la formation professionnelle avec les autres sous-systèmes éducatifs pour éviter de faire double emploi avec l'éducation nationale,

Les axes de la réforme de la formation professionnelle annoncés par le gouvernement portent respectivement sur :

- Le renforcement des capacités et de l'ingénierie de formation ;
- La réhabilitation des formations aux métiers manuels ;
- L'intégration de la formation et son adaptation aux besoins de l'environnement, notamment l'accompagnement des entreprises dans **la mise à niveau des compétences** de leurs ressources humaines (assister les entreprises à se doter de nouveaux systèmes de gestion moderne).

### **2.2.1 Le secteur public de la formation professionnelle :**

L'Etat algérien a consacré 1% du budget national à la réforme professionnelle soit 28 milliards de Dinard en 2010, un montant important pour la suite de la dynamique de renforcement humain et technique du secteur qui devrait être le deuxième terreau de ressources et de compétences humaines aux entreprises nationale ou étrangères installées en Algérie.

### **2.2.2 Le secteur privé de la formation professionnelle et les partenariats étrangers:**

Le secteur privé de formation professionnelle contribue à l'effort et de l'accompagnement des entreprises dans leur quête de renforcement ou d'acquisition de nouvelles compétences.

Les conditions de création, d'ouverture et de contrôle des établissements privés de FP sont fixées par le décret exécutif n°2001-419 du 20 décembre 2001.

Les établissements de formation privés ont établi des partenariats avec des écoles, des instituts et des universités étrangers notamment Nord-Américain et européens, ce qui leur a permis de renforcer leurs palettes de produits offerts aux entreprises et améliorer leurs prestations et leurs contenus.

Les partenariats entre les universités, les établissements privés de FP, et les autres instituts de formation a permis le développement d'échange d'expériences et de compétences notamment dans les domaines du consulting et de l'accompagnement.

Dans le cadre plus général de la coopération entre l'Algérie et la France, il faut noter la création récente de l'école supérieure des affaires (ESAA), qui bénéficie de l'appui d'un corps professoral d'écoles et d'établissement et renommé international (HEC, ESCP-EAP, Euromed-Marseille et L'ESA-Université de Lille)<sup>23</sup>.

Ainsi que, la coopération entre le Ministère algérien de la Formation et de l'enseignement professionnel et l'Union Européenne porte sur la signature d'un grand programme nommé MEDA II<sup>24</sup>. La commission européenne a accordée un don de 60 millions d'Euros pour la mise à niveau et le développement du secteur de la formation professionnelle, ainsi, le plus important projet financé en Algérie par cet Organisme.

Les objectifs globaux du projet sont d'accroître les capacités du système de la formation professionnelle et la compétitivité des entreprises, d'adapter ce système à une économie de marché créatrice, d'emplois, répondant aux besoins des individus et des entreprises.

### **2.3. Les structures chargées de la FPC :**

Il existe plusieurs structures, lesquels se chargent de la mise en œuvre de la politique de la formation professionnelle en Algérie. A cet effet, trois principaux établissements ont été créés :

<sup>23</sup> Voir, à cet effet, la fiche signalétique « formation professionnelle en Algérie » de la mission économique de l'ambassade de France à Alger. [www.ambafrance.fr](http://www.ambafrance.fr).

<sup>24</sup> Le programme MEDA constituait le cadre financier principal de la coopération de l'Union européenne avec les pays méditerranéens, dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen.

1. **Le Fond National du Développement de l'Apprentissages et de la Formation Continue (FNAC) : Le décret n°98-355 du 10 novembre 1998**<sup>25</sup>

Portant création, organisation et fonctionnement du FNAC. Ce dernier a pour mission :

- De gérer les ressources financières mises à sa disposition ;
- D'étudier et de traiter des projets de programmes de formation proposés au financement par le fond ;
- De définir les modalités et conditions de mise en œuvre des programmes de formation retenus ;
- De financer des actions d'information et d'orientation concourant au développement, promotion et la valorisation de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage ;
- D'entreprendre toute enquête sur l'évaluation des programmes de formation mis en œuvre.

2. **L'Institut National de Développement et de Promotion de la Formation Continue (INFEDOC) :**

**Selon le décret exécutif n° 90-288 du 29 septembre 1990**<sup>26</sup>

L'INFEDOC est un établissement public à caractère industriel et commercial; spécialisé dans l'assistance pédagogique et technique aux entreprises et autres entités, du domaine de la formation continue. Il est également chargé d'assurer, en liaison avec les entreprises et les organismes concernés, le perfectionnement et le recyclage des formateurs et des maîtres d'apprentissage.

Les missions de l'INFEDOC sont :

- Effectuer toute étude et recherche liées à l'amélioration des contenus, des méthodes et des moyens pédagogiques des formations dispensées en entreprise ;
- Elaborer et adapter le contenu de la formation ;
- Elaborer les méthodes d'évaluation de la formation afin d'en permettre la validation et la sanction ;
- Recueillir et analyser les documents et les informations liées à sa mission, et diffuser et promouvoir les échanges.

---

<sup>25</sup> Le décret exécutif n° 98-355 du 10 novembre 1998. Cité par un document de la fondation européenne pour la formation, « Accent sur les dispositifs de la formation continue en Algérie », édition ETF, 2003. [www.etf.europa.eu/MED\\_CVET\\_Algeria\\_03\\_FR.pdf](http://www.etf.europa.eu/MED_CVET_Algeria_03_FR.pdf). P13 / Voir journal officiel n° 84 du 13 Novembre 1998.

<sup>26</sup> Journal officiel n° 42 du 03 Octobre 1990.

### 3. Centre National d'Enseignement Professionnel à Distance (CNEPD) :

#### Selon le décret exécutif n° 90-298 du 06 octobre 1990<sup>27</sup>

Le CNEPD est un organisme public sous la tutelle du ministère de la formation professionnelle.

Les missions du CNEPD dans le domaine de la formation continue sont :

- D'assurer des actions de recyclage et de perfectionnement au profit des travailleurs en vue de leur permettre d'accéder à un niveau supérieur de qualification, à une reconversion et à un perfectionnement ;
- D'assister les organismes publics et les entreprises conformément à la réglementation en vigueur dans le cadre des actions de perfectionnement et de recyclage.

En dépit, de ces trois établissements, il existe deux autres structures, lesquelles jouent un rôle dans l'organisation de la FPC (cité dans le document de la fondation européenne pour la formation)<sup>28</sup>:

### 4. Centre d'Etude et de Recherche sur les Professions Et les Qualification (CERPEQ) :

Le CERPEQ développe des activités d'étude et de recherche centrées sur la relation complexe entre la formation et les besoins des entreprises en compétences et en qualification.

### 5. Partenaires sociaux :

Les principales organisations patronales et syndicales sont :

- La confédération générale des opérateurs économiques algériens ;
- L'union générale des travailleurs algériens(UGTA).

Ces deux organisations participent aux instances de négociation tripartites, créées par le gouvernement, appelées à débattre sur différentes questions portant sur la formation professionnelle initiale et continue.

#### ▪ Les défis et les perspectives de la FPC en Algérie :

Les résultats accueillis par la fondation européenne pour la formation, montrent que le problème pour le système de formation continue en Algérie, n'est pas, principalement, la capacité technique de faire une analyse de marché, le développement des programmes, la gestion et la formation des formateurs, mais de voir comment les systèmes de formation(et en particulier la formation continue) changent pour répondre à des forces de marché en mutation.

Le principal défi pour l'Algérie est de procéder à la mise en œuvre stratégique, c'est-à-dire de s'assurer que les processus de pilotage, de gestion et d'évaluation de la formation continue soient exécutés en concertation avec les différents acteurs.

<sup>27</sup> Journal Officiel n° 43 du 10 Octobre 1990.

<sup>28</sup> Le document de la fondation européenne pour la formation, *Op.cit.*, p.15.

En effet, le modèle algérien de prise de décision subsiste des obstacles à la réussite d'une décentralisation vers les responsabilités régionales et une autonomie industrielle (centre de formation).

A cet égard, la fondation européenne pour la formation<sup>29</sup> a proposé des perspectives pour assurer un développement et une amélioration du système de la FPC en Algérie. Ces perspectives sont analysées comme suit :

- Il faut mettre en évidence (empiriquement et en théorie) une évaluation des forces vives;
- Trouver le bon équilibre entre les approches de haut en bas (politiques) et de bas en haut (marché).
- Le pays doit aussi apporter des réponses sur l'évolution parallèle du chômage et de la pauvreté (développement des ressources humaine ;
- résoudre le problème de la requalification des effectifs des salariés touchés par les effets de la transition économique.

La formation des salariés dans les entreprises algériennes est, à l'image de la fonction des ressources humaines, un chantier en construction et ses contours demeurent encore non cernés. Le système de formation est rendu intense à partir des dispositifs mis en œuvre par l'Etat et d'autres partenaires qui :

- Donnent la possibilité aux entreprises d'exploiter les opportunités diverses qui se présentent à elles.
- D'accroître l'importance de la FP, et les permettent à se développer et s'améliorer pour assurer la survie de l'entreprise face à un environnement fortement concurrentiel et dans des marchés souvent instables et incertains.

---

<sup>29</sup>Le document de la fondation européenne pour la formation, *Op.cit.*, p.28.

### **Section 3**

### **La politique de formation**

La formation doit être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie. Le but ultime de la formation étant l'amélioration de la performance, les comportements et les compétences dans le sens désiré.

En effet, l'atteinte de cet objectif, nécessite une combinaison efficace de quatre éléments ou pratiques clé qui s'inscrivent dans une démarche méthodologique et qui aident à la construction méthodique d'une action, dispositif ou système de la formation. Ainsi que ces éléments se déclinent dans la politique de formation établie.

A cet égard, cette section sera consacrée à la présentation de cette politique de formation ainsi qu'à analyser les principaux acteurs intervenants, et ceci permet de saisir l'importance de cette démarche dans la réalisation des actions de la formation pour en garantir une efficacité de la performance globale.

#### **3.1. La politique de formation :**

Chaque fonction au sein de l'entreprise met en œuvre une politique pour remplir sa mission. Aussi la formation ne fait exception à cette règle. En effet, sans une politique clairement définie, on ne peut pas comprendre et saisir la place et l'intérêt de la formation.

La politique de formation donne le sens des buts que l'entreprise cherche ou veut atteindre par la formation. En clair, c'est de la politique de formation que partent les stratégies et les orientations données à la formation.

##### **A. Les facteurs d'élaboration de la politique :**

La politique de formation est l'élément de la démarche descendante dans la construction du plan de formation.

L'élaboration de la politique de formation ne s'élabore pas de manière indépendante et sans contexte. **J.L.Faure**<sup>30</sup> a cité que sa construction s'appuie sur la prise en compte, itérative, de sept facteurs suivants:

---

<sup>30</sup> Jean-Luc Faure, P46. *Op.cit.*, p.11.

1. **Le marché, le produit, la concurrence :**

Environnements sociaux et économique imposent des orientations politiques (objectifs de performance, de qualité).

2. **La technologie :**

Evolution des moyens de production (investissements en cours ou à moyen terme).

3. **L'organisation :**

Prendre en compte les changements organisationnels compte tenu la structure, les exigences et les évolutions des emplois.

4. **Le management ou animation hiérarchique :**

Gestion participative des hommes pour valoriser l'humain dans un cadre institué (évolution sociale).

5. **Etat des ressources humaines :**

Les données factuelles : pyramide des âges, pyramide d'ancienneté, état et répartition des qualifications, état des emplois ;

Les données liées aux modes de gestion des ressources humaines, ou apparaît tout ce qui est lié aux pratiques :

- Entretien annuel d'évaluation ;
- Entretien d'évolution de carrière ;
- Entretien de formation ;

6. **Situation sociale :**

Cette situation est définie en termes de climat et relations sociales :

-**Relations sociales :** consultation avec les partenaires sociaux : obligations formelles, constitution des commissions règlementaires, mise en place des calendriers ;

-**Climat social :** dans quelle situation générale se trouve l'entreprise (licenciements, plans sociaux, rachats, reprise économique) ;

-**Culture et histoire :** culture descendante liée au management, et culture d'entreprise (construction sociale des acteurs qui fait partie de l'inconscient collectif de l'organisation).

7. **Environnements socio-géographiques :**

Ce facteur prend de plus en plus de place notamment avec les normes environnement (ISO 14000) et qualité (ISO 9000).

## **B. L'élaboration de la politique de formation**

La politique de formation s'élabore à partir de quatre phases essentielles et complémentaires :

### **1/ Identification et analyse des besoins**

Selon **G. Le Boterf**<sup>31</sup> « Les besoins de formation expriment l'écart de connaissances ou de compétences existant entre le profil professionnel requis et le profil professionnel réel. Les besoins de formation sont exprimés en fonction d'objectifs opératoires de formation ».

Les besoins de formation se dégagent donc à partir de la confrontation entre l'existant et la situation attendue. En effet, pour identifier ces besoins il faut prendre en compte plusieurs indicateurs:

- Une synthèse d'évaluation des compétences requises ;
- Les finalités de l'entreprise ;
- Les attentes des salariés ;
- L'analyse des situations de travail.

L'analyse de ces indicateurs fait ressortir un écart, ce différentiel se traite éventuellement par **la formation**.

### **2/ Le choix des formations**

Le choix des formations à développer se détermine en fonction :

1. Des objectifs poursuivis (maintien du potentiel productif, développement des carrières individuelles...);
2. Du budget disponible;
3. Des contenus des formations;
4. Des modalités pratiques de réalisation (Formation par moyen internes ou organisme extérieures, formation inter ou intra-entreprise...).

### **3/ Le plan de formation**

Il est important que l'entreprise adopte un plan interne qui pourrait être pluriannuel (c'est-à-dire élaboré pour une période de 3 à 5 ans; cette durée est définie selon les objectifs fixés et les types de formation).

---

<sup>31</sup> G. Le Boterf(1990), « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », éditions d'Organisation, P96, Cité par J. L. Faure, *Op.cit.*, p.49

En effet, l'enjeu d'une telle démarche est d'intégrer le développement des compétences dans des perspectives plus au moins éloignées. Quoique le plan de formation au regard de la législation relative à la formation professionnelle continue soit annuel.

Le plan de formation comporte habituellement de nombreuses rubriques : objectifs, priorités, contenu des formations, modes pédagogiques, durée des formations et calendrier, budget pour chaque action, catégories de bénéficiaires, modalités de réalisation.

#### **4/ Suivi et évaluation**

Le succès de la formation repose sur l'information des services de l'entreprise et celle des salariés eux-mêmes. La planification concertée des actions, le suivi des personnes envoyées en formation et la comptabilisation des dépenses. Toutes ces données de gestion alimentent un tableau de bord adapté et figurent au bilan social de l'entreprise.

### **3.2. Les acteurs de la formation<sup>32</sup> :**

Afin d'assurer l'efficacité et la pertinence des actions de formation, il est nécessaire dès le début de définir les acteurs intervenants dans cette action. Les acteurs principaux dans la majorité des formations sont les suivants :

#### **1. Le maître d'ouvrage de formation :**

Le maître d'ouvrage de formation est la personne morale qui passe commande d'une action de formation :

- Il analyse la pertinence d'une réponse formation au regard des demandes exprimées ;
- Il élabore le cahier des charges dans lequel il définit les objectifs de formation par rapport à des besoins de compétences identifiés ;
- Il choisit le maître d'œuvre de formation, analyse la réponse initiale de formation et valide la réponse formation proposée par le maître d'œuvre ;
- Il définit les critères de sélection des stagiaires ;
- En tant que commanditaire de l'action de formation, il en assure son financement ;
- Il définit les modalités d'évaluation de l'action de formation.

Ces actions sont conduites par le chargé de formation du maître d'ouvrage.

---

<sup>32</sup>Guide de référence de la formation, Direction du Personnel des Services et de la Modernisation, Juin 2004. P11  
[www.Cedip.gouv.fr/pdf](http://www.Cedip.gouv.fr/pdf)

## **2. Le maître d'œuvre de formation :**

Le maître d'œuvre de formation est la personne morale qui conçoit et réalise l'action de formation commandée par le maître d'ouvrage.

- Il construit, sur la base du cahier des charges du maître d'ouvrage, la réponse initiale de formation qu'il soumet au maître d'ouvrage ;
- Il participe, sur la demande du maître d'ouvrage, à l'élaboration des modalités d'évaluation ;
- Il bâtit les objectifs pédagogiques à partir des objectifs de formation du cahier des charges du maître d'ouvrage ;
- Il finalise avec les intervenants les objectifs pédagogiques et le programme de formation. ;
- Il élabore le devis de l'action de formation et en contrôle son exécution ;
- Il assure la logistique de la formation, il accueille les stagiaires, il suit la réalisation de la formation ;
- Il réalise l'évaluation de satisfaction, il établit le bilan pédagogique de l'action de formation.

Ces actions sont conduites par le chargé de formation du maître d'œuvre.

## **3. Les directions d'administration centrale :**

Les directions d'administration centrale fixent les orientations stratégiques relevant de leur domaine et les résultats à atteindre.

- Elles définissent les compétences collectives requises pour atteindre ces résultats ainsi que les compétences individuelles rattachées à des emplois types.
- Elles construisent les documents de référence à prendre en compte dans le contenu de la formation.

## **4. Le directeur du service :**

Le directeur du service est responsable du maintien ou l'amélioration des compétences individuelles et collectives nécessaires pour atteindre les objectifs de son service.

- Il utilise à cet effet les quatre leviers (formation, recrutement, organisation du travail, gestion de carrière) de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En particulier ;
- Il pilote la politique de son service en matière de formation.

**5. Le responsable hiérarchique :**

Le responsable hiérarchique est responsable des résultats à atteindre dans son unité. Pour ce faire, il est responsable de l'amélioration des compétences de ses collaborateurs.

- Il diagnostique l'écart entre les compétences requises et celles disponibles au sein de son unité.
- Il met en particulier à profit l'entretien annuel d'évaluation pour faire le point sur les besoins de compétences des agents, recueillir l'expression des demandes individuelles et aider à la construction de parcours de professionnalisation.
- Il favorise l'accès de ses agents à la formation et suscite leur implication comme formateur, tuteur ou compagnon.
- Il contribue à l'évaluation des résultats de la formation, valorise les acquis effectivement constatés et favorise leur mise en œuvre en situation de travail.

**6. L'intervenant :**

Ce terme désigne tout formateur, animateur, conférencier impliqué dans une action collective de formation.

**7. Le formateur :**

Le formateur est une personne reconnue dans sa spécialité et pour ses qualités pédagogiques qui transmet ses connaissances et ses savoir-faire à un groupe ou une personne, en vue d'atteindre les objectifs pédagogiques de la commande du maître d'œuvre, son intervention est accompagnée de la production de supports pédagogiques.

**8. L'animateur :**

L'animateur est la personne qui prépare, conduit, stimule et facilite le travail d'un groupe.

**9. L'apprenant(ou le stagiaire) :**

L'apprenant est une personne engagée et active dans un processus d'acquisition de connaissance, de savoir-faire opératoires et éventuellement de savoir-faire relationnels et de maintien et d'amélioration de ceux-ci.

Sur la lumière de tous ce qui a été présenté, il est remarquable que :

- La politique de formation s'intègre à la politique générale de l'entreprise, laquelle met en évidence les grands axes essentiels permettant d'orienter les décisions d'organisation de la formation. En intégrant les acteurs appropriés à chaque étape du processus afin d'assurer le suivi efficace.
- la démarche d'évaluation est intégrée dans les pratiques de la formation, afin d'assurer l'efficacité de ses actions, atteinte des objectifs, de la performance.

## **Section 4 : Le plan de formation et la référentialisation.**

Cette section a pour objectif de présenter un des éléments de la structure de la FPC ; c'est celui du plan de formation. Il a un rôle très important dans la détermination d'objectif ainsi que les actions de formation.

Ainsi qu'il est nécessaire de citer les différents composants de la référentialisation, en effet elle se considère comme un outil efficace dans l'analyse du potentiel des postes compétences, et de la formation

### **4.1 Le plan de formation :**

La définition et la gestion de la formation s'articulent autour du plan de formation de l'entreprise. Ce plan qui est l'expression concrète de la politique de formation de cette entreprise.

#### **4.1.1 Définition du plan de formation :**

Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il a affecté dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés<sup>33</sup>.

Les accords et les lois sur la formation ont officialisé la notion de plan de formation. Il regroupe et formalise l'ensemble **des actions de formation** que l'employeur retient pour ses salariés.

Ce plan lui permet de traduire ses priorités et de caractériser de fait le modèle de politique de gestion des ressources humaines qu'il entend conduire.

#### **4.1.2 Les catégories du plan de formation :**

- Il pourrait être annuel ou pluriannuel. Le plan de formation selon H.lafitte& Layole est triptyque c'est à dire qu'il a 3 catégories:

##### **1/ L'adaptation au poste de travail :**

C'est la plus usuelle dans le cadre de l'évaluation annuelle des besoins.

- Aide le salarié à maîtriser son outil de travail et les procédures opératoires minimales de sa mise en œuvre.
- Ce type de formation concerne l'acquisition des savoirs et savoir-faire indispensables à la prise d'un nouveau poste.
- Il peut s'agir de l'acquisition des connaissances nécessaires à l'utilisation d'un nouvel outil.

<sup>33</sup> A.Meignant, « Manager la formation », 6<sup>ème</sup> édition, édition Liaisons, France 2003.

## **2/ Le développement des compétences :**

Ce type de formation conduit potentiellement à un changement de qualification. Il peut s'agir, par exemple, de préparer l'accès à des fonctions d'encadrement ou à un niveau supérieur de classification.

## **3/ L'évolution des emplois ou le maintien dans l'emploi :**

Cette catégorie renvoie aux mutations majeures de l'organisation et de l'activité, entraînant des risques de déqualification importante du salarié et des menaces sur l'emploi s'accroître dangereusement au fil du temps.

- Dans ce contexte, les actions proposées dans le plan de formation devront être réparties selon l'une ou l'autre de ces trois catégories (par exemple : si la formation déterminée vise à une adaptation au poste; à ce niveau, les actions proposées pour cette formation appartiennent à la 1<sup>ère</sup> catégorie du plan de formation).

Selon J.Soyer<sup>34</sup> le plan de formation facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise. En effet, ils ne consistent pas uniquement aux objectifs généraux mais également ceux des diverses unités, c'est pourquoi la construction tout comme le suivi de sa réalisation ne sont pas uniquement l'affaire du responsable formation, mais concernant plusieurs acteurs de l'entreprise

Même en ce qui concerne la forme, chaque entreprise peut donc donner un plan de formation qu'elle souhaite.

Il est nécessaire ainsi de mentionner qu'une évaluation n'a de sens que si elle est comparée aux objectifs fixés en amont, ceux-ci sont différents selon la nature et le contexte de l'action de formation.

A cet égard, et pour connaître les principaux objectifs; **L.Boyer et N.Equilbey**<sup>35</sup> proposent une classification d'objectifs lesquels peuvent être en trois ordres :

### **1/ Au niveau de l'entreprise :**

Des objectifs de développement (Axes généraux et formation stratégique).

### **2/ Au niveau des unités :**

Des objectifs de résultat (formation opérationnelle).

### **3/ Au niveau des salariés :**

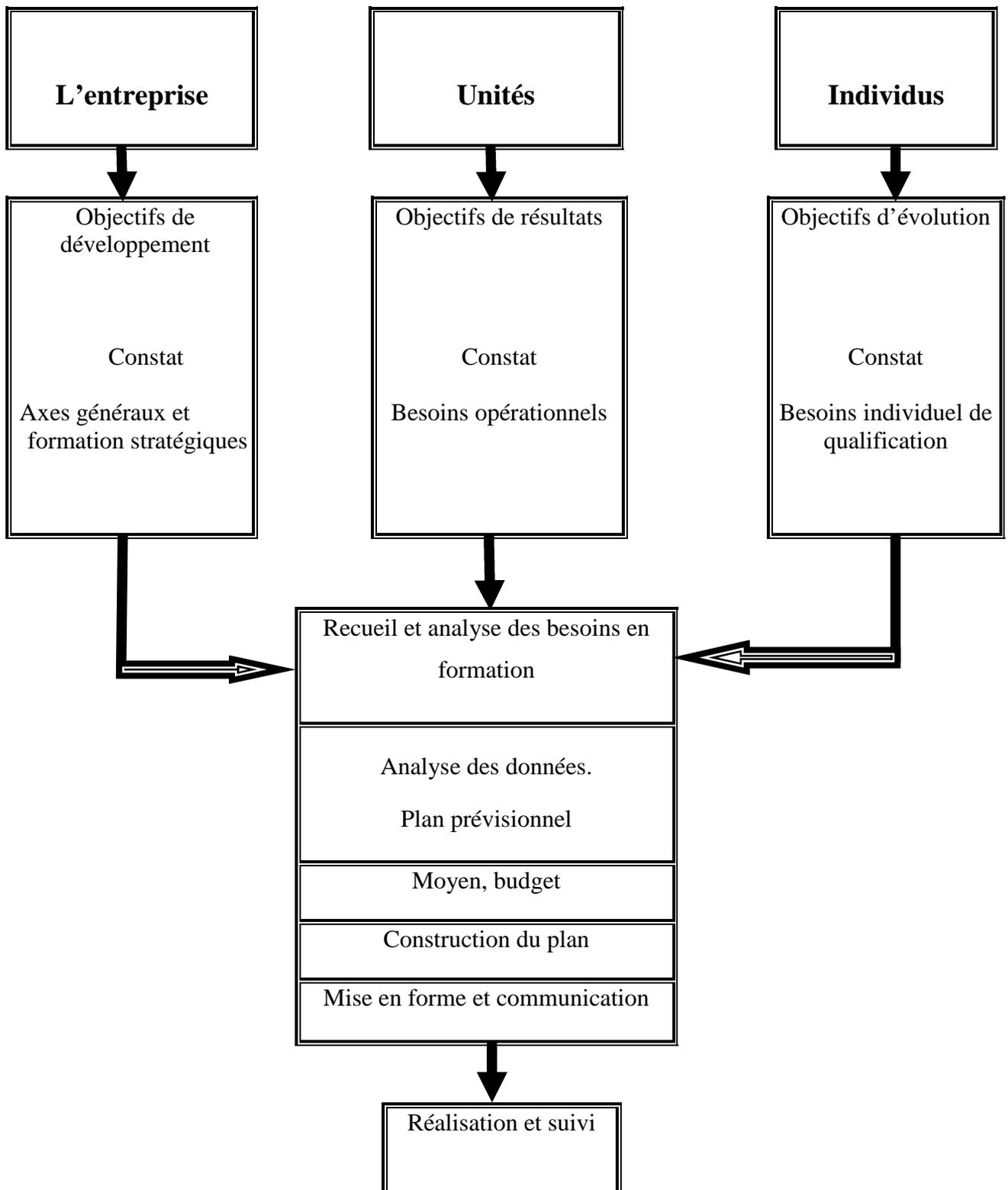
Des objectifs d'emploi de qualification, de carrière (formation individuelle).

- Ces trois niveaux sont présentés en dessous dans un récapitulatif de la démarche du plan de formation selon les objectifs fixés.

<sup>34</sup> J.Soyer, "Fonction formation", 2<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation. France, 2002.

<sup>35</sup> L.Boyer & N.Equilbey, "GRH, nouvelle pratique", édition ems.management société, France 2003.

**Figure 1 : Récapitulatif de la démarche du plan de formation (selon L.Boyer & N.Equilbey)<sup>36</sup>**



<sup>36</sup> L.Boyer & N.Equilbey, *Op. Cit.*, p.38.

### **4.1.3 Les étapes de l'élaboration et la mise en œuvre du plan de formation :**

Le plan de formation s'inscrit dans une culture et dans une dynamique. Son élaboration et sa réalisation seront minutieuse et assurées. L'exécution de ce plan repose sur trois grandes étapes selon J.P.Citeau<sup>37</sup> :

1. L'identification des besoins.
2. La définition du plan.
3. L'exécution.

#### **a/ L'identification des besoins :**

Cette identification comprend l'ensemble des décalages réels ou virtuels qui risquent à terme d'accuser certains dysfonctionnements, afin de prendre les mesures de formation qui apparaîtront appropriées. Les besoins apparaissent à trois niveaux :

- **Le niveau « institutionnel »** : qui s'inscrit étroitement dans la logique de fonctionnement et de développement de l'entreprise et de ses ressources humaines. Le recensement des besoins pour ce niveau dépend essentiellement de l'analyse des écarts entre les compétences requises par les structures de travail et celles des ressources humaines disponibles.
- **Le niveau « sectoriel »** : qui ne concerne qu'un métier de l'entreprise, qu'un aspect de ses activités, qu'une unité de travail. Au niveau sectoriel, chaque responsable de service ou d'unité sera mobilisé par le responsable formation pour identifier ses propres besoins résultant de décalages spécifiques aux situations de travail dont il a la responsabilité.
- **Le niveau « individuel »** : qui concerne les situations particulières de tel ou tel salarié. Et l'enquête auprès du personnel est parfois structurée encore à partir d'un catalogue d'actions de formation proposées au personnel. Le développement des méthodes d'appréciation du personnel et d'analyse de potentiel permet aujourd'hui de rationaliser le recensement des besoins individuels et surtout d'opérer les rapprochements indispensables entre les aspirations des salariés et les opportunités des carrières.

Le travail du responsable de formation consistera à répertorier tous ces besoins, selon des méthodes différenciées, auprès des acteurs de l'entreprise, concernés par ces trois niveaux, en les aidant le cas échéant à formuler leurs besoins et à définir leurs priorités. Le chargé de formation devra au préalable assurer la diffusion des informations et des outils nécessaires à l'expression des besoins.

---

<sup>37</sup> J.P.Citeau. *Op.cit.*, p.117.

**b/ La définition du plan de formation :**

Les objectifs généraux étant définis, les priorités à satisfaire arrêtées, le responsable de formation devra les finaliser dans un ensemble d'action permettant d'acquérir les connaissances et les aptitudes nécessaires à l'évolution de l'entreprise et à leur propre développement.

-Les objectifs de formation déterminent la nature, la densité, la durée, le contenu d'une action. Le chargé de formation aura pour mission de traduire ces objectifs en action et de trouver les moyens les plus appropriés pour satisfaire ces objectifs dans les proportions budgétaires qui sont affectées à la formation. Deux possibilités s'offrent à l'entreprise :

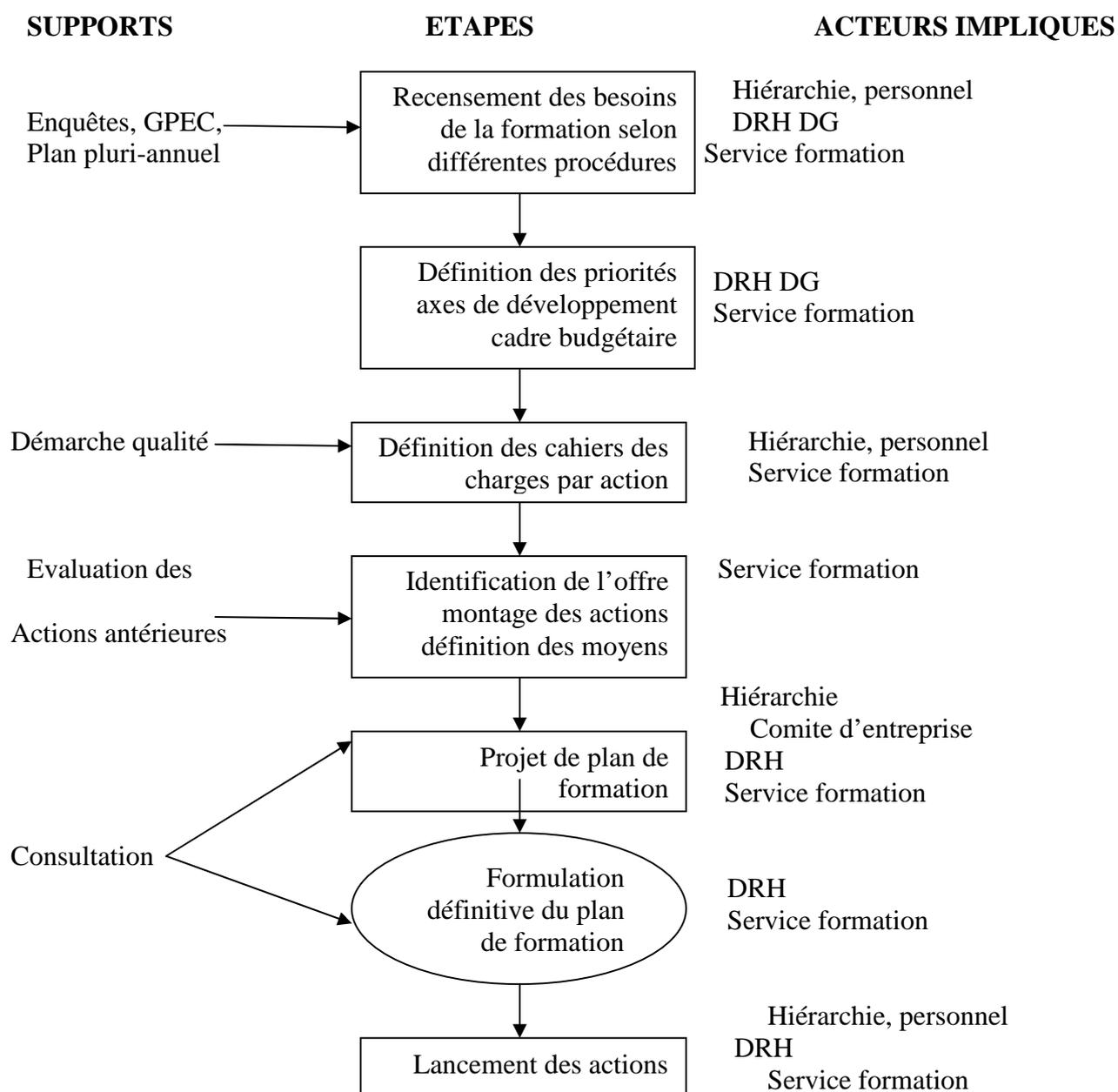
- **La formation interne :** est assurée par l'entreprise elle-même.
  - Soit que celle-ci dispose d'un centre de formation intégré avec une équipe d'animateurs formateurs permanents.
  - Soit qu'elle mobilise ponctuellement les compétences de ses cadres et de ses techniciens pour effectuer des actions de formation.
- **La formation externe :** est assurée, dans le cadre d'une convention de formation avec l'entreprise, par des organismes extérieurs. Les entreprises ont le choix entre deux formules :
  - La formation interentreprises : lorsqu'elles envoient quelques salariés suivre un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire.
  - La formation intra entreprises : lorsque le prestataire est sollicité pour monter une action à la carte au bénéfice des seuls salariés de l'entreprise qui en ont fait la demande.

**c/ L'exécution et l'évaluation du plan de formation :**

Il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer le suivi et les évaluer. Dans cette perspective, le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation. L'importance accrue de la formation a conduit les entreprises à développer de véritables outils (tableaux de bord, progiciels) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions.

A la lumière de ce qui a été présenté, il est remarquable que le plan de formation se considère comme un moyen de réaliser les orientations prise par la direction. Il s'est indispensable, pour l'organisation et la réalisation des actions de formation. En effet, l'efficacité de ce plan implique l'efficacité globale de tout le processus de formation.

**Figure 2 Les étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de formation selon (J.P.Citeau)<sup>38</sup>**



<sup>38</sup> *Ibid*, p.118.

## 4.2 Le cahier des charges :

### 4.2.1 Définition :

Le cahier des charges est un instrument pertinent dans l'ingénierie de la formation. Il facilite et permet la contractualisation entre le client et le prestataire, l'entreprise et le Fournisseur.

**J.L.Faure**<sup>39</sup> a cité la définition du cahier des charges selon l'AFNOR et elle est présentée comme suit :

" Le cahier des charges est un document rassemblant les obligations et les éléments nécessaires pour définir un besoin et les principales contraintes à respecter pour le satisfaire ". (NF X50-106-2)

**Le cahier des charges d'une action de formation** est un :

" Document contractuel fixant les modalités d'exécution d'une action de formation. Ce document contient les éléments administratifs, pédagogiques, financiers et organisationnels pour atteindre des objectifs déterminés ". (NF X50-750-1)

Le cahier des charges de la formation s'inscrit donc dans le cahier des charges du projet de l'entreprise ou organisation.

### 4.2.2 L'intérêt du cahier des charges :

La mise en œuvre d'un cahier des charges présente un certain nombre d'intérêt, tant pour l'entreprise – client, que pour le formateur – prestataire.

- La rédaction du cahier des charges amène **le client** à :

- analyser son besoin ;
- construire sa demande ;
- définir et documenter ses exigences.

Cette partie renvoie l'entreprise ou le client, à formuler sa demande de formation. Elle peut

S'appuyer sur la norme **AFNOR X50-755** comme nous le verrons ci dessous.

- La recherche de la conformité au cahier des charges astreint **le fournisseur** à :

- analyser la demande et les exigences du client ;
- évaluer ses propres capacités de réponse ;
- rechercher avec le client les solutions pour résoudre les différences entre les exigences de la demande et les capacités de réponse ;
- concevoir les modalités, organiser et mettre en œuvre les moyens de réponse

---

<sup>39</sup> J.L.Faure. *Op.cit.*, p.66.

Appropriée.

Ce travail se retrouve alors dans la réponse à l'appel d'offre.

Ainsi, l'existence du cahier des charges, son élaboration et sa mise en œuvre :

- renforce la régulation des actions à conduire ;
- favorise et recherche la qualité des prestations ;
- fonde des relations de confiance entre les différents acteurs.

Si le cahier des charges est important, celui-ci s'inscrit dans un ensemble de documents

Articulés les uns aux autres, chacun ayant sa fonction. De même, chaque document renvoie à des utilisations spécifiques selon les acteurs.

### **4.3. La référentialisation :**

La référentialisation selon **T.Ardouin**<sup>40</sup>, une méthode de description d'une réalité qui permet de définir des objectifs et d'évaluation. Ainsi qu'elle est considérée comme un processus de construction des référentiels. Ces référentiels étant indispensables pour évaluer une action et ses effets.

La référentialisation et la méthode d'élaboration et le référentiel est le produit de cette démarche.

Le référentiel est donc défini par **l'AFNOR**<sup>41</sup> comme une :

*"Liste d'une série d'actes de performances observables détaillant un ensemble de capacités (référentiel de formation) ou de compétences (référentiel de métier) "*

Travailler sur les référentiels nécessite de s'interroger et d'analyser un ensemble des domaines tel que :

- Situation professionnelle ;
- Analyse du système de travail ;
- Emploi et son environnement ;
- Compétences professionnelle ;
- Référentiel Emploi, Compétences, Formation ;
- Validation des acquis.

<sup>40</sup> T.Ardouin, « L'ingénierie de formation pour l'entreprise », édition Dunod, France, Janvier 2005. p.96.

<sup>41</sup> Terminologie formation professionnelle, AFNOR X50-750 Avril 1992. Cité par J.L.Faure, *Op.cit.*, p.58.

Selon J.L.Faure<sup>42</sup>, la référentialisation comprend trois types de référentiels

#### **4.3.1 Le référentiel d'emploi :**

C'est l'information de synthèse sur une activité professionnelle ou sur un métier. Il est obtenu à partir du référentiels des tâches actuelles (description du poste, de travail, compétences observées, relation a l'intérieur de l'entreprise et avec l'environnement...) et du référentiel des taches futures (prévision d'évolution des activités et des compétences requises a court ou moyens termes...). Le référentiel s'attache donc à saisir la mission, les fonctions, les activités voire les tâches de l'emploi en tenant compte des environnements internes et externes.

#### **4.3.2 Le référentiel de formation :**

Ce référentiel décrit les objectifs de formation et les moyens pour atteindre ces derniers.

Dans un référentiel de formation, on retrouve les éléments suivants :

- Thème de la formation, du chapitre ou séquence ;
- Objectifs pédagogiques ;
- Contenu du cours, du chapitre ou du thème ;
- Méthodes : exposé, cours, étude de cas, présentation d'expérience, travaux dirigés...
- Supports : transparent, vidéo, multimédia, tableau, grille individuelle.
- Evaluations : intermédiaire ou finales : examens, grille auto correctrice, auto évaluation, QCM...

#### **4.3.3 Le référentiel des compétences :**

E.Lecoeur<sup>43</sup> indique que le référentiel de compétences est la clé de vôûte du système de pilotage des ressources humaines.

- Il permet d'articuler l'étude des métiers et l'étude du potentiel humain de l'organisation. Il constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster les compétences aux besoins de la stratégie.
- Le référentiel de compétences simplifie l'identification des compétences requises par chaque poste attaché au métier, facilite les projections et donne des repères objectifs pour évaluer la capacité d'adaptation des salariés.

---

<sup>42</sup> *Ibid.*

<sup>43</sup> Extrait de E. Lecoeur « Gestion des compétences », un guide pratique, édition De Boeck, Cité dans Doc. G.Zara, [www.le\\_ref\\_de\\_comp.pdf](http://www.le_ref_de_comp.pdf) . p.03

A partir de l'analyse des situations de travail et de l'interprétation des principaux résultats attendus, il est possible d'élaborer des référentiels de compétences individuelles (Acquises et requises).

La démarche visant à expliciter les compétences est dans sa logique, pour les différents niveaux (Organisation, collectifs de production, individuelles). Dans tous les cas de figure, l'important est d'arriver à identifier les compétences nécessaires et les hiérarchiser. Interprétation  
Ainsi que ce référentiel est apparaît comme l'interface entre l'individu et l'emploi.

- **Les étapes de construction d'un référentiel de compétences**

E. Lecoœur<sup>44</sup>, a défini huit phases pour la construction d'un référentiel de compétences, lesquelles sont présentées comme suit :

**Phase 1 : Valider le métier et les postes associés**

- Présenter au groupe « métier » le métier étudié et les postes Rattachés.

- Valider les postes associés et l'intitulé du métier.

**Phase 2 : Définir les missions principales du métier**

- Rechercher les missions principales du métier.
- Identifier et noter les particularités liées à certains postes.

**Phase 3 : Définir les pratiques professionnelles**

- Identifier par mission principale les pratiques professionnelles Clés.
- Ecrire au fur et à mesure au « papier » les idées du groupe.
- Afficher au fur et à mesure la production du groupe.
- Reformuler/questionner.
- Remblayer les propositions et les valider.

**Phase 4 : Recenser les savoirs**

- Identifier les savoirs indispensables à chaque pratique.
- Ecrire les propositions en face de chaque pratique.

**Phase 5 : Recenser les aptitudes professionnelles**

- Identifier les aptitudes professionnelles requises.
- Ecrire les propositions.

**Phase 6 : Mettre en forme**

- Mettre en forme le travail dans le tableau « référentiel de Compétences ».

---

<sup>44</sup> *Ibid*, p.06.

**Phase 7 : Hiérarchiser les pratiques professionnelles**

- Coter chaque pratique à partir des critères de hiérarchisation.
- Consolider les résultats au sein du référentiel hiérarchisé.

**Phase 8 : Valider**

- Soumettre à la validation d'un groupe témoin.
- Soumettre à la validation de la hiérarchie.

La référentialisation est donc une étape de construction importante et incontournable dans l'élaboration du dispositif de formation. Cet outil s'intègre tout a fait dans la démarche d'ingénierie.

Sur la lumière de cette présentation, il est remarquable que, la FPC est devenue une nécessité du développement continu des compétences et des connaissances. Elle permet :

- **Aux individus** : d'actualiser leurs savoirs et d'intégrer de nouvelles connaissances dans leurs comportements professionnels.
- **A l'organisation** : de garantir une performance et une efficacité collective.

La préoccupation majeure des responsables de ressources humaines s'étend à l'efficacité des actions de formation. Son évaluation donc s'avère un fondement obligatoire et nécessaire du processus.

La formation continue ainsi constitue un investissement au service de la stratégie de l'entreprise, elle s'affirme comme un précieux instrument accompagnateur et facilitateur de la réussite des projets et challenges de l'entreprise, car elle prévoit des circuits progressifs de montée en connaissance pour adopter globalement les qualifications nécessaires aux besoins de l'organisation.

Du moment où la formation est un moyen de développement des compétences, l'évaluation permet de renforcer les acquis et leur pronostic de transfert. Elle contribue à l'amélioration de la conception, la mise en œuvre ainsi que les résultats du programme de formation.

L'évaluation légitime l'action de formation dans la mesure où elle permet d'observer des résultats, d'apprécier les retombées d'investissement formation et d'avoir une meilleure utilisation des moyens engagés.

En effet, afin d'assurer une évaluation pertinente, et des résultats avec les moindres écarts, il est nécessaire, d'utiliser des méthodes appropriées et des outils efficace selon le dispositif spécifique de cette évaluation.

Le prochain chapitre met en évidence, les éléments constituant toute la démarche d'évaluation : sa méthodologie, ses niveaux, méthodes et outils ainsi que ses apports et ses limites.

## **CHAPITRE 2**

### **L'ÉVALUATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE**

**CHAPITRE II****L'ÉVALUATION DE LA FPC**

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

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

A cet égard, ce chapitre porte sur une étude de la démarche d'évaluation, dont l'objectif principal est d'élucider les éléments relatifs à la mise en place du système d'évaluation dans les entreprises notamment.

Il est nécessaire ainsi, de déterminer les méthodes, les techniques et les outils de mesure afin de garantir la bonne organisation de la démarche d'évaluation et d'obtenir des résultats fiables et pertinents.

C'est dans ce contexte, qu'il s'agit, aux responsables de mettre en place un système d'évaluation efficace, lequel leur permet de mesurer l'impact réel des actions de formation sur l'amélioration de la qualité des méthodes de travail et de garantir une performance globale de l'entreprise.

Le chapitre est composé de quatre sections :

**Section 1** : Les fondements théoriques d'évaluation ;

**Section 2** : Méthodologie d'évaluation ;

**Section 3** : Niveaux d'évaluation, les méthodes et les outils ;

**Section 4** : La démarche globale d'évaluation.

## **Section 1 : Les fondements théoriques d'évaluation**

L'évaluation, devient aujourd'hui, un élément central pour le développement d'un programme de formation. Elle a un rôle très important dans l'amélioration de ce programme, ainsi dans le contrôle de sa qualité et de sa pertinence.

De ce fait, la présente section a pour objet de citer les fondements théoriques d'évaluation, illustrés par des définitions d'auteurs. Il est utile ainsi, de savoir les principales raisons d'évaluation des effets de la FPC.

### **1.1. Evolution d'évaluation :**

La présentation du cadre juridique de la FPC<sup>1</sup> permettait de comprendre l'importance accordée à cette formation et d'apprécier l'effort consenti par les entreprises pour le développement des ressources humaines.

Cette présentation a été divisée en trois grandes périodes (les années 70/80/90), dont lesquelles se dégage l'analyse d'évolution de l'évaluation de la FPC.

#### **Période 1 : l'évaluation dans les années 70 :**

Durant cette période, et après le départ de l'encadrement colonial, l'effort fourni en termes de formation a été concentré vers les secteurs de l'éducation, de la formation et de la recherche universitaire. Ceci a permis de former une large génération de cadres qui constituent aujourd'hui le socle du management dans tous les secteurs économiques.

A cet effet, les entreprises dans cette période, font recours uniquement au recrutement pour combler le manque énorme en ressources. Les pratiques d'évaluation n'étaient pas prises en considération, il n'existait même pas un esprit d'évaluer.

#### **Période 2 : l'évaluation dans les années 80 :**

Cette période a été caractérisée par un fort ralentissement de la formation; les effets du choc pétrolier sur les finances publiques ont conduit vers une réduction des dépenses de formation de personnel. Dans ce contexte, il est nécessaire, de revoir les objectifs du **décret 82-298 du 04/09/1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise (annexe19)<sup>2</sup>**; dont il a spécifié les modalités des formations pour acquérir une main d'œuvre qualifiée selon les besoins de l'entreprise.

<sup>1</sup> Voir la section2/chapitre1.P20.

<sup>2</sup> Voir le site du journal officiel, [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)

L'évaluation, à ce niveau, elle était informelle et souvent sous forme d'observations, dans la mesure où la plupart des formations ont été organisés en deux cycles: théorique et pratique (parmi les axes du décret). A cet effet, il est utile d'observer la mise en œuvre des connaissances acquis.

### **Période 3 : l'évaluation dans les années 90-2000 :**

Pendant cette période, l'Algérie passe dans une phase de transition vers une économie de marché. Des restructurations profondes ont été effectuées. L'implantation des entreprises étrangères constitue un point positif dans la mesure où elles ramènent des nouvelles pratiques de ressources humaines et de gestion.

La formation dans cette période est devenue un axe stratégique pour les entreprises; Elle les aide à s'adapter aux nouvelles exigences de l'environnement.

Les entreprises à leur niveau, élaborent des plans de formation centrés sur le renforcement des compétences existante et même vers l'acquisition de nouvelles compétences pour consolider leur rentabilité et leur performance globale.

Les textes juridiques ainsi ont couvert ces contextes de mutation; Ces textes octroient une grande importance à la FPC notamment celle qui concerne le développement des compétences. En effet, la compétence est un élément lié à la performance, dont, il s'avère nécessaire de mesurer l'impact des effets de la formation sur ces compétences ainsi que l'entreprise.

L'évaluation dans cette période est inscrite dans le processus de la formation, mais son application était limitée et même ignorée pour certaine entreprises.

L'évaluation a été appliquée notamment au niveau des centres de la formation professionnelle; dans ce contexte voir :

<b>Arrêté ministériel du 14 mai 1997</b> fixant les modalités de contrôle et d'évaluation technique et pédagogique de l'apprentissage.
--

<b>Arrêté ministériel n° 02 du 03 janvier 2001</b> fixant les modalités d'évaluation et de sanction des formations de technicien supérieur.
---

<b>Arrêté ministériel n° 03 du 03 janvier 2001</b> fixant les modalités d'évaluation et de sanction des formations de technicien.
---

<b>Arrêté ministériel n° 04 du 03 janvier 2001</b> fixant les modalités d'évaluation et de sanction des formations d'ouvriers spécialisés, d'agents qualifiés et d'agents hautement qualifiés.
--

Selon les résultats tirés par la fondation européenne pour la formation<sup>3</sup>:

« Dans la plupart des cas, l'évaluation de la formation continue est basée sur la satisfaction des clients, et elle est informelle. C'est à dire qu'elle se fait sans instruments structurés ni indicateurs de performance.»

D'après cette illustration, il est remarquable, que la FPC en Algérie s'inscrit actuellement dans une perspective d'amélioration et de développement des compétences. En effet les entreprises tentent à investir en termes de formation pour être compétitive et faire face aux changements et les nouvelles données de l'environnement.

A cet égard, et pour mesurer le retour sur l'investissement formation, il est nécessaire, pour ces entreprises, d'avoir en premier lieu, *l'esprit d'évaluer* et en deuxième lieu, mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour élaborer une démarche efficace et pertinente d'évaluation.

## **1.2. Organisation de l'évaluation :**

Afin de déterminer le sens réel d'évaluation et de le maîtriser, il est utile, de distinguer deux phases

- L'évaluation Comme action.
- L'évaluation Comme processus.

Chaque phase se constitue de différentes définitions pour éclaircir le concept d'évaluation.

### **1.2.1. L'évaluation comme action:**

Selon T.Ardouin (2005)<sup>4</sup>, l'évaluation de la formation distingue deux dimensions spécifiques :

1/ une est tournée vers l'individu en tant que personne professionnelle et recouvre les champs de la reconnaissance, l'orientation et la validation des acquis.

2/ l'autre dimension analyse le système de formation qui comporte les actions, dispositifs, programmes les organismes de formation...etc.

L'évaluation selon **Larousse** est : apprécier la valeur, l'importance d'une chose.

• **T.Ardouin(2005)** a cité la définition la plus courante d'évaluation de Tyler<sup>5</sup>(1942); dont elle est définie comme suit :

« Opération qui mesure l'écart entre un objectif prédéterminé que l'on poursuit et le résultat obtenu ».

<sup>3</sup> Document de la fondation européenne pour la formation, « Accent sur les dispositifs de la formation continue en Algérie », édition ETF, 2003. P.24.

<sup>4</sup> T.Ardouin, « *Ingénierie de formation pour l'entreprise, analyser, concevoir, réaliser, évaluer* », édition Dunod, France 2005.

<sup>5</sup> Tyler(1942), cité par T.Ardouin (2005).

Charles Hadji<sup>6</sup>, a présenté une évolution d'évaluation dans le temps d'après plusieurs travaux.

### **1/ Evaluer c'est mesurer /E=M**

C'est-à-dire faire état de quelque chose de manière quantitative en utilisant des outils de mesure.

### **2/ Evaluer c'est déterminer la relation entre la performance et les objectifs E= P/O**

Où l'on cherche à vérifier l'efficacité, voire l'efficience de l'action menée, c'est-à-dire les résultats sont ils à la hauteur des objectifs annoncés au regard des moyens mis en œuvre.

### **3/ Evaluer c'est donner un jugement professionnel E=JP**

A partir des mesures effectuées et de l'analyse de celles-ci sur l'efficacité de l'action, l'évaluateur portera un avis avec un recul professionnel il apporte un plus à la mesure et la situe dans une dynamique.

### **4/ Evaluation, c'est décidé à partir d'un jugement professionnel E = D/ JP**

L'évaluation ce n'est pas seulement mesure mais en donnant des jugements professionnels pour prendre une décision par la suite, cette dernière elle concerne les améliorations réalisées par rapport aux objectifs fixés.

La même notion a été précisé par Jean-Marie de Ketele<sup>7</sup> comme suit "évaluer signifie examiner le degré d'adéquation entre un ensemble d'information et un ensemble de critères adéquats à l'objectif fixé, en vue **de prendre une décision**".

D'après cette logique, il est remarquable, que la décision est un élément de base de l'évaluation, car ce qui est intéressant dans la démarche d'évaluation c'est de savoir les écarts et de prendre une décision sur les actions correctrices.

Dans la théorie, de nombreuses définitions de l'action d'évaluation ont été proposées :

#### **1/ Selon D. Noyé et J Piveteau<sup>8</sup> :**

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

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

<sup>6</sup> Charles Hadji, cité par T.Ardouin (2005).

<sup>7</sup> *Ibid.*

<sup>8</sup> D.Noyé&Piveteau, "Guide pratique du formateur », édition Insep Consulting. France 2002. P.45

**2 / Selon Alain Meignant<sup>9</sup> :**

Évaluer suppose de comparer des résultats à un référentiel définissant avant la formation ce qui été souhaité (objectif) ou / et prescrit.

**3 / Selon H.C. Lafitte & G. layole<sup>10</sup> :**

Ils ont comparé l'action d'évaluation par le principe du " Regard dans le rétroviseur" ;

C'est-à-dire l'évaluation permet un retour critique sur les prévisions initiales,

Une prise en compte des évolutions survenues et leur intégration dans les décisions opérationnelles du plan à venir.

**4 / Selon L'Afnor:**

« L'évaluation est une opération ayant pour objet la production d'un jugement de valeur de la formation à partir de résultats mesurables. Elle permet de vérifier si les objectifs de la formation ont été atteints ».

A la lumière de ces définitions, l'évaluation de la formation est une démarche qui sert à apprécier efficacement les effets et les changements produits par cette formation.

Elle est ainsi, une action qui sert à mesurer l'atteinte des objectifs à l'aide des outils et des méthodes efficace et adéquates afin de saisir les moindres écarts.

**1.2.2. L'évaluation comme processus :**

C.Parmentier<sup>11</sup> définit l'évaluation comme suit :

« L'évaluation permet de vérifier à chaque étape du processus de formation que le message passe bien et cela avant, pendant et après chaque action.

Évaluer c'est aussi s'entourer des conditions de la réussite pour mettre sous assurance qualité toutes les prestations de service afférentes à la formation.

C'est en fin se donner les moyens de témoigner ou de prouver que l'on atteint les objectifs impartis ».

Certes que l'évaluation est une action de production d'un jugement, une appréciation de tout ce qui a été déroulé au niveau des programmes de formation; mais elle se considère ainsi comme un processus structuré, basé sur des informations initiales sous forme d'objectifs fixés. Le rôle des évaluateurs à ce niveau, consiste à vérifier l'atteinte de ces objectifs.

▪ Le processus d'évaluation se compose en quatre phases principales :

<sup>9</sup>A.Meignant, « Manager la formation », 6<sup>ème</sup> édition, édition Liaisons, France 2003.

<sup>10</sup> H.C.Lafitte&G.Layole, « Le plan de formation », 2<sup>ème</sup> édition, édition Dunod. France 2005. P.139.

<sup>11</sup> C.Parmentier, « L'essentiel de la formation », 2<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation. France 2005. P.237.

### **1 / Phase 1 : Déterminer les objectifs à atteindre**

Déterminer les objectifs à atteindre amène à :

- S'interroger sur le contexte et la nature des décisions à prendre.
- Définir les exigences en termes de priorités.
- Dériver les critères opérationnels et les indicateurs.

### **2 / Phase 2 : Prise d'information**

Il est nécessaire dans la prise d'information de :

- Déterminer les informations à recueillir.
- Recueillir des informations et des indices pertinents.

### **3 / Phase 3 : Prise de position et jugement professionnel**

Elle requiert d'une :

- Confrontation des informations aux critères.
- Réalisation d'une synthèse opératoire.

### **4 / Phase 4 : Action, prise de décision :**

La prise de décision et l'action et/ou régulation s'effectue en vue :

- D'optimiser les procédures, la réalisation ou le " Produit".
- De communiquer et diffuser les "résultats" de l'évaluation.

### **1.3. Les raisons d'évaluation :**

Selon A.Dunberry<sup>12</sup>, l'évaluation de la formation dans l'entreprise vise principalement quatre buts :

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

Donc une entreprise qui évalue sa formation devrait être plus en mesure d'en constater et contrôler les résultats et d'améliorer de manière soutenue ses pratiques.

J.Soyer & S. Faisandier<sup>13</sup> ont ainsi cités les principaux buts possibles de l'évaluation lesquels :

<sup>12</sup>A.Dunberry&C.Péchar, « l'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspective », CIRDEP, Février.2007. P.4.

<sup>13</sup>S.Faisandier& J.Soyer, Fonction formation, 4<sup>ème</sup> édition, Eyrolles, édition d'Organisation. France 2006.

- Légitimer la fonction formation.
- Etre en phase avec une culture d'entreprise. (Qualité totale, culture scientifique).
- Utiliser l'évaluation comme technique pédagogique (faire prendre conscience d'un écart à combler, d'une nécessité à changé).
- Utiliser l'évaluation comme « **levier du changement** ».
- Disposer d'un feed-back pour corriger la pédagogie et identifier des marges de progrès ou des freins au changement.

Trois raisons aussi pour évaluer ont été proposées par **KirkPatrick**<sup>14</sup> comme suit :

1. Justifier l'existence du département de formation en montrant sa contribution aux objectifs de l'entreprise.
2. Décider si l'on doit poursuivre ou arrêter les programmes de formation.
3. Obtenir de l'information sur comment améliorer les futurs programmes de formation.

Philips<sup>15</sup>(1997), pour sa part à identifier 10 raisons de l'évaluation :

- 1) Déterminer l'atteinte des objectifs de formation;
- 2) Identifier les forces et faiblesses du processus de développement des ressources humaines;
- 3) Comparer les coûts et bénéfices d'un programme ;
- 4) Décider qui devrait participer dans les prochains programmes;
- 5) Tester la clarté et la validité de certains tests, études de cas ou exercices.
- 6) Identifier quels participants ont le mieux réussi le programme.
- 7) Rappeler aux participants certains contenus du programme jugés importants.
- 8) Recueillir des données en vue de la mise en marche de futurs programmes.
- 9) Déterminer si le programme offrait une solution adéquate au besoin identifié.
- 10) Constituer une base de données en appui à la prise de décision par les gestionnaires.

Il est remarquable dans ces différentes raisons, qu'elles ont les mêmes idées; dont la raison principale d'évaluation est celle de mesurer l'impact des effets des actions de formation en termes du degré d'atteinte des objectifs. C'est-à-dire de vérifier leurs validité, cohérence, efficience et leurs efficacité afin d'assurer une performance globale.

---

<sup>14</sup> KirkPatrick(1959), cité par A.Dunberry&C.Pécharde(2007), *Op. Cit.*, P.5.

<sup>15</sup> *Ibid.*

• **Clarification terminologique :**

Afin d'éviter la confusion entre l'évaluation et d'autres concepts, il est nécessaire, de distinguer les points de complémentarité et de différences entre eux.

Le tableau qui suit met en évidence une clarification entre quatre concepts proches à l'évaluation. Dont, il est évident, de faire la différence entre le concept étudié celui de l'évaluation, la mesure, le contrôle et l'audit.

**Tableau 1 : La clarification terminologique entre l'évaluation, la mesure, le contrôle et l'audit**

<b>EVALUATION</b>	Mesure les résultats et si les objectifs ont été atteints ou non, il s'agit d'apprécier la valeur d'une action et de donner un jugement sur ses effets.
<b>LA MESURE</b>	Est l'opération qui consiste à quantifier des observations : 1. Par dénombrement. 2. Par attribution d'une valeur numérique à une qualité,
<b>LE CONTRÔLE</b>	Consiste à vérifier si l'action se déroule conformément aux programmes adoptés, aux ordres donnés et aux principes admis <sup>16</sup> .  on renvois à l'interprétation de l'évaluation des données fournies par le contrôle pour en construire un jugement sur la valeur de la formation et sur ses effets.
<b>L'AUDIT</b>	Il sert à maintenir la cohérence interne, dans le respect des objectifs et des règles générales de fonctionnement.  • Il s'agit de déterminer si les politiques et les procédures sont suivies ; si les ressources sont utilisés d'une façon efficace pour donner un jugement.  <b>statut juridique</b> : Fonder sa méthodologie sur la détection et la mesure d'écart entre la réalité et les normes <sup>17</sup>

**Source : Tableau conçue par la candidate**

La relation qui existe entre l'évaluation et ces approches de gestion est complexe, en effet, l'évaluation est un terme difficile à cerner et elle recouvre diverses finalités et méthodes.

L'évaluation devient un élément nécessaire aujourd'hui pour améliorer la qualité de la formation. et cela par l'efficacité de jugement et les actions corrective par rapport aux objectifs fixés.

<sup>16</sup> Encyclopédie de la gestion et du management-EGM, Sous la direction de robert le DUFF, édition Dalloz.1999.

<sup>17</sup> R.Vatier, cité par Jaques Igalens, « Audit des RH », édition Liaison, Paris, 2004.

## **Section 2 : Méthodologie d'évaluation**

Cette section consiste à déterminer les étapes principales d'élaboration d'un dispositif d'évaluation, qui organisent la démarche. Ce dispositif indique les raisons d'évaluer, les moments et les acteurs. D'autres objets, tels que: les typologies, les modèles, sont aussi nécessaires pour la réussite d'une démarche d'évaluation.

### **2.1 Le dispositif d'évaluation :**

#### **2.1.1 L'élaboration d'un dispositif d'évaluation**

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

- Le développement de la politique qualité en entreprises.
- La réforme de la formation professionnelle qui incite à justifier de l'efficacité de l'activité formation.
- Les attentes fortes des dirigeants quand à la valorisation et à l'efficacité de l'activité formation.

Selon **A. Cohen**<sup>18</sup>, la construction et la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation amène à poser cinq questions principales :

1. Le « qui »
2. Le « quoi »
3. Le « quand »
4. Le « pourquoi »
5. « ou »

Donc, il est nécessaire d'impliquer les acteurs (manager, salariés...) et de définir un certain nombre d'éléments qu'ils sont regroupés comme suit :

- Définir les résultats attendus de l'évaluation et ce qui en sera fait en déduire ce qu'il faut évaluer.
- Définir les niveaux de l'évaluation : les aptitudes, les connaissances, et les compétences.
- Définir les indicateurs de mesure.
- Définir les outils d'évaluation : questionnaire, essai sur poste...etc.
- Définir les acteurs de cette évaluation : le formateur, le responsable formation, le manager...etc.
- Préciser le moment de l'évaluation : avant la formation, à la fin...etc.
- Préciser le lieu de l'évaluation : sur le poste, dans la salle de formation...etc.

Les illustrations de toutes ces étapes sont présentées dans le tableau ci-dessous comme suit :

---

<sup>18</sup> A. Cohen, " Toute la fonction ressource humaine", édition Dunod, France 2007.

**Tableau 2: Comment mettre en place un dispositif d'évaluation**<sup>19</sup>

<i>Question à se poser</i>	<i>Explications</i>	<i>Exemples</i>
<i>Quoi évaluer ?</i>	Niveaux de l'évaluation	*Connaissances,compétences, aptitudes. *L'organisation de la formation. * Le formateur-animateur. * La cession de formation. * Les résultats en milieu de travail.
<i>Qui évalue ?</i>	Evaluateurs Les acteurs	* Le formateur. * Le manager.
<i>Où évaluer ?</i>	Lieu de l'évaluation	* Salle de formation. * Sur le poste.
<i>Quand évaluer ?</i>	Moments de l'évaluation	* à chaud. * Dans deux mois.
<i>Avec quoi ?</i>	Outils utilisés pour évaluer.	* Questionnaires. * Essai sur poste de travail.
<i>Pourquoi évaluer ?</i>	Résultats attendus par l'action d'évaluation	* Mesurer le retour sur investissement. *Vérifier les aptitudes avant la formation.
<i>A quoi verra-t-on que l'action a été efficace ?</i>	Critères retenus	* Le niveau de satisfaction des clients.

<sup>19</sup> A. Cohen, *Op.cit.*, P.57.

### **2.1.2 Les critères d'évaluation :**

Pour réussir et assurer la qualité de la démarche d'appréciation des actions de la formation, il convient de définir des critères, lesquels permettent d'atteindre les objectifs fixés.

Selon **B.Etienne, D.C. Francis, Marie-Christine**<sup>20</sup>, les critères d'évaluation sont définis comme suit :

#### **1. L'efficacité:**

Déterminer l'efficacité d'une action de formation, c'est mesurer le degré d'atteinte des valeurs-cibles, en regard des objectifs fixés (dans le cahier des charges).

Pour que cette évaluation soit possible, il est nécessaire de mettre en relation :

- Les objectifs de formation visés par le projet ;
- Le niveau et la qualité des apprenants au départ de la formation ;
- Le niveau des apprenants à l'issue de la formation ;
- Le temps nécessaire pour atteindre le niveau final.

#### **2. L'efficience :**

Évaluer l'efficience de la formation revient à chiffrer le retour sur investissement(R.O.I), sur la base d'un rapport coût-efficacité. En fait. Il s'agit de mesurer les effets que le changement produit sur l'apprenant et l'impact de ces effets sur l'organisation à laquelle il appartient.

#### **3. La cohérence :**

S'interroge sur la stratégie et les méthodes: les moyens, activités, résultats attendus :

- Vont-ils permettre d'atteindre les objectifs visés ?
- Sont-ils cohérents les uns avec les autres (**cohérence interne**)?
- Sont-ils adaptés au contexte du projet (**cohérence externe**) ?

#### **4. La pertinence :**

Examine l'adéquation entre les objectifs d'un projet et les spécificités de la situation sur laquelle il se propose d'agir, ces objectifs sont-ils « intelligents » au regard du contexte de l'action ? Sont-ils compatibles avec le contexte? Etc.

#### **5. La mesure de l'impact :**

Est celle des effets directs, indirects et induits des résultats du projet, en effet par l'analyse de l'impact, on entend une appréciation sur tous les effets d'une action sur l'environnement au sens le plus large technique, économique, social, politique, écologique.

---

<sup>20</sup> BEAUDOUX Etienne, DOUXCHAMPS Francis, Marie-Christine « *Cheminement d'une action de développement : de l'identification à l'évaluation* » L'Harmattan, 1992, Paris. p.167. Cité par Bouchra Bbakadir, « *Boîte à outils d'évaluation des formations* », Université Hassan II Mohammedia, mémoire en ligne.P.4

## **6. La viabilité : (La durabilité ou la reproductibilité)**

S'attache aux effets à long terme du projet, et à la pérennité de ses résultats et de ses effets. L'analyse de la viabilité consiste à apprécier la capacité des actions à se poursuivre de manière autonome, on apprécie ici leurs chances de survie lorsque les appuis extérieurs auront cessé.

### **2.2. Les typologies d'évaluation**

La détermination des typologies d'évaluation implique en parallèle l'identification des moments et des acteurs de cette démarche. Et cela afin de définir tout les composants nécessaires à l'élaboration du dispositif.

#### **2.2.1 Les typologies :**

Selon UCNASS<sup>21</sup>, on distingue quatre grands types d'évaluation

##### **A – L'évaluation formative :**

C'est une évaluation continue, elle est liée beaucoup plus étroitement au processus de formation. Son objectif est de :

**A1/ Guider l'apprenant (le stagiaire) dans son travail et de vérifier si le stagiaire progresse vers les objectifs pédagogiques définis ou non.**

A cette fin, on recueille des informations relatives aux difficultés de formation. Ces informations sont interprétées afin de dégager les causes probables des difficultés rencontrées.

**A2 / Faciliter la progression des apprentissages.** On peut alors prescrire divers types d'activités correctives ou d'enrichissement selon l'information recueillie.

- Dans le cas d'une évaluation formative, l'objectif est d'obtenir une double rétroaction :

- 1/ **Sur l'apprenant** : pour lui indiquer les étapes qu'il a franchies et les difficultés qu'il rencontre.
- 2/ **Sur le formateur** : pour lui indiquer comment se déroule son action et quels sont les obstacles auxquels il se heurte.

##### **B- L'évaluation sommative :**

Contrairement à la précédente, l'évaluation sommative se situe qu'à la fin de la formation et permet de vérifier si l'apprenant a acquis l'ensemble des connaissances théoriques méthodologiques ou pratiques visées par la formation.

- L'évaluation sommative permet de faire un bilan de niveau ou un bilan des acquisitions du stagiaire donnant lieu à une possible certification attestant d'une qualification précise.
- Elle vise souvent à prendre une décision d'orientation ou de sélection en fonction des acquis.

---

<sup>21</sup> UCNASS, guide de formation professionnelle, « *Evaluation des actions de formation* », Avril 2001. P.6  
[www.cedip.gouv.fr/pdf](http://www.cedip.gouv.fr/pdf)

- Elle permet aussi de situer les apprenants les uns par rapport aux autres.

Dans ce processus, on distingue souvent deux autres évaluations :

### **C- L'évaluation normative :**

Elle a pour objet de comparer la performance d'un apprenant aux performances des autres apprenants.

### **D- L'évaluation critériée :**

Elle ne compare pas l'apprenant aux autres mais que l'on fait référence à des critères : ayant atteint les objectifs l'apprenant est-il en mesure de passer aux apprentissages ultérieurs ?

Certes ces types permettent de définir le mode de déroulement de la démarche d'évaluation. Ainsi de situer les apprenants dans tout le processus de formation. Mais, il est intéressant, de savoir à quels moments se pratique cette démarche.

## **2.2.2 Les moments d'évaluation:**

L'évaluation de la formation est répartie dans le temps autour des actions de cette formation.

Cette répartition se fait : avant, pendant, à la fin et après la formation ; mais d'une manière générale, il existe deux moments forts dans l'évaluation :

- L'évaluation à chaud « pendant et à la fin de la formation »,
- L'évaluation à froid « après la formation ».

C.Parmentier<sup>22</sup>, présente une matrice qui permet de rappeler les principales dispositions qui structurent l'évaluation de la formation à tous les moments.

Pour l'évaluation avant l'action, elle concerne l'évaluation préalable des participants qui permet d'anticiper d'éventuelles déviations et de prévenir les risques d'écart par rapport au public prévu initialement. Lorsqu'elle intervient suffisamment tôt dans le processus. Elle est aussi utile pour :

- Mieux connaître le véritable profil des stagiaires et donc offrir une prestation mieux adaptée à leur besoins.
- Anticiper les changements et écarts par rapport à ce qui était prévu.
- La mise en place du système d'évaluation de l'action.
- Valider l'adéquation des acquis des stagiaires et ses Prérequis qui nécessite le stage.

---

<sup>22</sup>C.Parmentier(2005), *Op.cit.*, p.237.

Dans la démarche d'évaluation il existe deux moments (évaluation à chaud, évaluation à froid) à l'intérieur desquels se déclinent les différents types d'évaluation.

Il est à noter qu'un dispositif d'évaluation efficace et adaptés débute dès la phase de la commande de formation.

#### **A/ L'évaluation à chaud :**

Elle intervient, de manière générale, à la fin de l'action de formation.

- Elle sera réalisée systématiquement quelle que soit la formation, en effet même si ce type d'évaluation n'est pas significatifs à lui tout seul.
- Il permet de révéler des grandes tendances, de clôturer le stage en assurant une transition avec le contenu.
- S'assurer de la satisfaction et du confort des participants et de donner leurs avis.
- Vérifier le climat de coopération.
- Contrôler la conformité des objectifs intermédiaires et s'assurer du bon déroulement de l'action de formation étape par étape.
- S'assurer que les transferts sont en voie de construction plus l'action est de longues durée, plus ces évaluations intermédiaires sont nécessaire pour vérifier la satisfaction, l'acquisition des connaissances, anticiper sur les suites et orienter les développements.

Elle comprend :

- L'évaluation de satisfaction.
- L'évaluation des connaissances et capacités acquises à la fin de la formation.

Il est à noter que le recueil d'opinion à chaud n'est pas une véritable méthode d'évaluation. Il se limite à recueillir en fin de formation les opinions des formés sur l'action de formation à laquelle ils viennent de participer.

Or il est nécessaire d'insister sur le fait que le degré de satisfaction ne permet pas d'évaluer l'efficacité d'une formation ;

**La subjectivité d'une opinion ne peut remplacer l'objectivité des résultats**<sup>23</sup>. Par contre, le recueil d'opinion peut révéler des grandes tendances pouvant donner lieu à un examen plus approfondi.

---

<sup>23</sup> UCANSS, guide de formation professionnelle, *Op.cit.*, P.9.

**B/ L'évaluation à froid :**

Elle intervient après l'action de formation. La période séparant la fin de la formation de l'évaluation à froid doit être d'une durée suffisante pour permettre aux stagiaires de mettre en œuvre les acquis du stage.

Elle comprend :

- L'évaluation des réalisations effectuées par le stagiaire de retour dans son organisme (moyen mis en œuvre, conditions et difficultés rencontrées).

Les réalisations auront été fixées à la fin de la formation avec l'animateur (centrale de projet, travaux inter-modules...). Elle peut s'effectuer au travers des questionnaires, d'une journée d'évaluation et/ou d'une auto-évaluation.

- L'évaluation du transfert des acquis en situation de travail ou des comportements professionnels (3<sup>ème</sup> niveau).
- L'évaluation des effets sur l'activité de l'organisme du service (4<sup>ème</sup> niveau).

Le type et le niveau d'évaluation visés par l'organisme dépendront de la combinaison d'un ou de plusieurs des paramètres qui caractérisent l'action, à savoir :

- Durée du stage.
- Coût.
- Domaine de formation :
  - ✓ Formation métiers/ développement personnel.
  - ✓ Aspects techniques/ comportementaux.
- Formation inter/intra-entreprise.
- Homogénéité de la population.
- Formation catalogue/sur mesure.
- Formation initiale/perfectionnement.
- Méthode pédagogique (affirmative/interrogative/active).

Ainsi qu'il faut garantir le suivi de la formation, ce dernier est généralement développé sur deux axes :

1/Le suivi des participants.

2/Le suivi des actions.

**Le suivi des participants** doit permettre :

- **L'application :** mettre en œuvre et transférer les connaissances acquises en compétences maîtrisées et appliquées.

- **La capitalisation** : pour suivre la formation au-delà même au stage, tout au long de sa vie professionnelle. Le stage n'est qu'un commencement, une amorce et doit être considéré comme tel et non comme une fin.
- **La mutualisation** : diffuser les connaissances acquises à l'ensemble d'une équipe voire d'une organisation ; c'est passer de l'individu apprenant à l'organisation apprenante.

**Le suivi de la formation** doit être organisé et envisagé durant la phase de la conception, c'est-à-dire en amont de la formation trois principes clés prévalent :

- Impliquer les acteurs et le management dans le suivi de la formation et des participants.
- Adapter le suivi en fonction du type de formation et des contenus.
- Concevoir le suivi de la formation dès l'ingénierie du stage et informer de la démarche.

### 2.2.3 **Les acteurs** :

L'évaluation fait partie de la formation et doit apparaître de façon permanente dans le processus pédagogique.

S'agissant particulièrement d'évaluation des effets de la formation en situation de travail (transférabilité), il est opportun de mobiliser les acteurs internes qui se trouvent être dans des situations d'observateurs privilégiés concernant les progrès réalisés et les manques restant à combler.

Il s'agit notamment :

- **Du responsable ressources humaines de l'organisme** qui connaît les besoins internes et maîtrise les orientations stratégiques et politiques (organisateur de la formation, prescripteur qui ont proposé l'action).
- **Du hiérarchique du stagiaire** considéré qui connaît le terrain et peut accompagner le stagiaire dans une démarche de mise en application concrète de la formation ; il est en outre dans une position privilégiée pour analyser concrètement les effets de la formation.

Le concerné ici c'est le formateur qui est intéressé par l'évaluation pour trois raisons<sup>24</sup>:

- Il a besoins de savoir si les objectifs sont atteints à la fin d'une session.
- Il utilise l'évaluation continue en cours de session comme moyen de régulation.
- Il tire des conclusions de l'évaluation pour améliorer sa pratique.

<sup>24</sup> D.Noyé/ J.Piveteau, *Op.cit.*, P.46

A l'égard du stagiaire, sa mission se trouve donc être orientée vers le tutorat ce qui représente outre un intérêt pédagogique certain, l'avantage de qualifier le hiérarchique à trois niveaux<sup>25</sup>:

- 1/ Dans l'accompagnement et la mise en pratique de la formation afin d'éviter que le stage ne reste « lettre morte ».
- 2/ Comme observateur expert des effets de la formation afin d'évaluer le transfert en situation professionnelle.
- 3/ Comme relais effectif des politiques de formation, le hiérarchique devenant par le biais de l'évaluation un réel partenaire de la formation.

Il est remarquable que les acteurs intéressés par l'évaluation de la formation sont :

- L'apprenant ou le stagiaire lui-même,
- Le formateur,
- L'organisme de la formation et les responsables hiérarchiques pour l'exploitation de retour sur l'investissement qui a été fait.

### **2.3 Les modèles d'évaluation :**

Dans la littérature scientifique, il existe plusieurs modèles d'évaluation, en effet, le modèle de **Kirkpatrick(1959)** occupe une place très importante dans cette littérature sur l'évaluation de la formation en entreprise. Il constitue le cadre de référence le plus populaire en matière d'évaluation. Un autre modèle qui a été proposé suite aux critiques faites au premier. Ce modèle est celui de **Stufflebeam**, il se considère comme un modèle alternatif et comprend les quatre variantes(CIPP), c'est-à-dire contexte, intrants, processus et produit.

Plusieurs modèles ont été développés en parallèle avec le deuxième; Ces modèles présentent des analogies à la fois avec le CIPP (**Stufflebeam**) et le modèle de Kirkpatrick avec certains points de développement.

Dans ce contexte, et afin de simplifier la démarche de cette étude, il est utile, de présenter ces deux modèles et de citer leurs principales critiques.

#### **2.3.1 Le modèle de Kirkpatrick**

Kirkpatrick(1959)<sup>26</sup> a présenté un modèle dont il se base sur quatre niveaux d'évaluation qui devaient par la suite avoir une influence marquante sur les pratiques des entreprises.

---

<sup>25</sup> UCANSS, guide de formation professionnelle, *Op.cit.*, P.10

<sup>26</sup> Kirkpatrick(1959), cité par A.Dunberry C.Péchar, *Op.cit.*, P.8

### **1/ La réaction :**

Ce niveau vise ce que les participants pensent du programme ou de l'activité. Selon **Kirkpatrick** si la formation se veut efficace, elle se doit de provoquer des réactions favorables de la part des participants. Dans le cas contraire, ils risquent de ne pas être motivés et, par surcroît, de compromettre l'existence du programme par des commentaires négatifs.

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

### **2/ les apprentissages :**

Ce niveau vise ce que les participants ont acquis par la formation en termes de connaissance, d'habilités ou d'attitude en fonction des objectifs visés.

- L'importance d'évaluer ce niveau découle du simple fait qu'aucune modification du comportement ne peut survenir si les participants n'ont pas appris, de plus cette évaluation permet d'éviter de conclure trop rapidement que s'il n'y a pas eu de modification de comportement en poste de travail c'est parce qu'il n'y a pas eu d'apprentissage.
- Cette évaluation se fait par l'utilisation de test (de performance) ou d'exams, questionnaires, interviews, observation sur lieu de travail, etc.

### **3/ Les comportements :**

Ce niveau évalue le transfert en poste de travail des connaissances, habilités et attitudes apprises lors de la 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 méthodes qui incluent l'enquête ou l'entrevue auprès du formé et de différents acteurs (leurs collègues, de leurs supérieurs hiérarchiques...) en mesure d'observer son comportement.

### **4/ Les résultats :**

Il s'agit ici de l'évaluation la plus importante, à savoir l'impact de la formation sur l'entreprise. Il s'évalue en terme de :

- Productivité.
- Qualité.
- Taux de roulement du personnel.
- Qualité de vie au travail.
- Baisse des coûts.
- Retour sur l'investissement.

Selon l'auteur, 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 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.

Le terme niveau souligne la hiérarchie entre ces quatre niveaux, de 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 causalité entre ces niveaux, c'est parce qu'il y'aura eu satisfaction qu'il y'aura apprentissage, c'est parce qu'il y'aura eu apprentissage qu'il y'aura changement de comportement, et c'est parce qu'il y'aura eu changement de comportement qu'il y'aura résultats sur l'entreprise.

- Donc **Kirkpatrick(1959)**, insiste sur le fait que les quatre niveaux d'évaluation constituent des parties importantes de l'évaluation ; alors une évaluation complète de la formation devrait couvrir ces quatre critères.

### Les critiques du modèle de Kirkpatrick

Plusieurs auteurs<sup>27</sup> ont critiqués le modèle de Kirkpatrick, dont il est intéressant, de citer les plus importantes :

**Tableau 3: Les critiques du modèle de Kirkpatrick**

Les auteurs	Les critiques
<b>Alliger et Janak(1989)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Remettent en cause le caractère hiérarchique et causal du modèle, ils prétendent que ce n'est pas forcément toutes les formations qui visent un changement de comportement.</li> </ul>
<b>Holton(1996)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le modèle se limite à identifier ce qui doit être évalué et non, en effet, un véritable modèle d'évaluation de la formation devrait mieux préciser les résultats de la formation, tenir compte des variables intermédiaires telle que la motivation à apprendre ou les caractéristiques des apprenants, qui influencent des résultats et identifier des relations de cause à effet.</li> </ul>
<b>Kraiger(2002)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le manque de clarté quant aux changements pouvant être attendus</li> </ul>

<sup>27</sup> Alliger et Janak(1989), Holton(1996), Kraiger(2002), Geertshuis, Holmes, Clancy et Bristol, cité par A.Dunberry C.Péchar, *Op.cit.*, P.8-9

	<p>de l'apprentissage, en conséquence la difficulté à identifier des techniques d'évaluation appropriées.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une application stricte de l'approche amène des comportements illogiques, comme ne pas évaluer les apprentissages avant d'avoir confirmé une réaction positive alors que les participants ne sont peut-être plus disponibles.</li> <li>▪ L'approche ne tient pas en compte des buts de l'évaluation, en incitant à évaluer les quatre niveaux, alors que dans certains cas d'autres critères seraient plus pertinentes en regard des besoins de l'entreprise.</li> </ul>
<p><b>Geertshuis, Holmes, Clancy et Bristol</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ils soulignent que les modèles d'évaluation doivent connaître « l'empowerment » ou (<b>Pouvoir agir</b>). Dont, il faudrait avoir une vision de l'apprenant comme étant un être indépendant et autonome. Et lui donner l'occasion de participer, réfléchir, donner son point de vue personnel, débattre, argumenter et de questionner l'information qui lui est transmise.</li> </ul>

**Source : tableau conçue par la candidate**

Il est remarquable que, l'ensemble des critiques se basaient sur l'ignorance de ce modèle à quelques facteurs qui peuvent intégrer dans toute la démarche d'évaluation dès la fixation des objectifs.

En effet, l'application des quatre critères (niveaux) cités, sert à limiter le rôle des personnels, du moment où, les entreprises actuellement tentent à développer une démarche par compétence.

C'est dans ce contexte, que les entreprises doivent motiver ces compétences à innover, s'améliorer afin de garantir une pertinence et une performance globale.

A cet égard, et parmi les modèles alternatifs proposés, il est intéressant de citer le modèle de CIPP.

### **2.3.2 Le modèle CIPP de Stufflebeam**

De multiples modèles d'évaluation de la formation ont été proposés au cours des dernières années.

Parmi eux le modèle de **Stufflebeam** basé sur quatre éléments (**CIPP**) lesquels sont utilisés en évaluation des programmes :

C.Hadji(2000)<sup>28</sup> a cité le modèle de **Stufflebeam**, dont, il est présenté dans le tableau ci- dessous

**Tableau 4 : Le modèle CIPP d'après D.L Stufflebeam et al**

Types/Sorte d'évaluation	Champ concerné	Type de décision à fonder
<p><b><u>Contexte (context)</u></b> Etat des choses au moment où s'enclenche le processus</p>	<p>Le système total.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pression s'exerçant de l'extérieur sur le système.</li> <li>• L'environnement en cause.</li> <li>• Problèmes à résoudre.</li> <li>• Besoins à satisfaire et occasions favorables à saisir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décision de planification.</li> <li>• Détermination des objectifs.</li> </ul>
<p><b><u>Intrants (inputs)</u></b> Choses qu'il faut pour maintenir ou produire un état de chose souhaité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources disponibles.</li> <li>• Réponses possibles : action exécutables en réponse à des besoins.</li> <li>• Stratégie à mettre en œuvre pour atteindre les buts.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décision de structuration.</li> <li>• Détermination des procédures (structures de projets).</li> </ul>
<p><b><u>Processus (processus)</u></b> Ce qu'il faut faire avec les intrants</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions mises en œuvre.</li> <li>• Ce qui se passe dans les faits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décision de mise en application.</li> <li>• Mise en œuvre et contrôle du plan d'action (moyens réels).</li> </ul>
<p><b><u>Produit (Product)</u></b> Ce qui est obtenu après l'action des intrants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultats obtenus par les stratégies mise en œuvre.</li> <li>• Effet des efforts de changement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décision de révision jauger les réalisations et y réagir. (Poursuivre, modifier ou interrompre l'action en fonction du degré d'atteinte des objectifs).</li> </ul>

Ces quatre éléments sont expliqués par **Stufflebeam et al**<sup>29</sup> comme suit :

<sup>28</sup> D'après D.L Stufflebeam et al, l'évaluation en éducation, C.HADJI. L'évaluation, règle du jeu, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, ESF, 2000. Cité par T.Ardouin, *Op.cit.*, p.51.

<sup>29</sup>Stufflebeam et al(1971), Cité par A.Dunberry et C.Péchar, *Op.cit.*, P.12.

### **1. Contexte (context)**

Cette évaluation porte sur l'environnement qui conditionne les besoins de formation et les facteurs ou problème sous-jacents à ces besoins; celle-ci, semblable à une étude de faisabilité, permettra de déterminer les finalité et objectifs de la formation.

### **2. Intrants (inputs)**

Cette évaluation permet de déterminer les ressources humaines, matérielles et financières, de même que les stratégies qui seront mises en place afin d'atteindre les objectifs.

### **3. Processus (processus)**

Cette évaluation porte sur la façon selon laquelle les intrants sont utilisés pour atteindre les objectifs. Donc principalement comment la formation est effectivement menée; elle rejoint en quelque sorte l'évaluation de la réaction et permet de comprendre, du moins en partie, le niveau d'atteinte des objectifs.

### **4. Produit (Product)**

Cette évaluation porte sur les différents extrants et résultats du programme.

Ce modèle montre que l'évaluation ce n'est pas seulement mesurer mais en donnant des jugements professionnelle pour prendre une décision par la suite, cette dernière elle concerne les améliorations réalisés par rapport aux objectifs fixés.

Dans ce contexte que, l'évaluation dépend d'un ensemble de normes d'a priori, de modèles, dans lesquels sont conçus les phénomènes et qui agissent l'évaluateur.

D'autres modèles ont été développés après le CIPP, leurs contenus reposaient particulièrement sur les variantes de Kirkpatrick avec quelques modifications de concept et d'autres analyses d'effets.

Malgré la multiplicité des modèles et les critiques ; Le modèle de kirkpatrick reste le plus populaire, et continue à garder le haut du pavé dans le domaine de l'évaluation de la formation. Les raisons reposent principalement sur sa simplicité et sa pertinence.

jusqu'à que J. Phillips ajoute un cinquième niveau qui est celui du retour sur investissement (Phillips et Schirmer.F, 2005)<sup>30</sup> qui vise à établir le rapport entre la valeur ajoutée de la formation et l'ensemble des coûts qu'elle représente pour l'organisation.

D'une manière générale, et afin de structurer la démarche d'évaluation, il est nécessaire au préalable, de définir les objectif à atteindre, afin de garantir une bonne organisation de la démarche

---

<sup>30</sup> Y.Chochard, E. Davoine, « Pour une approche nouvelle de l'évaluation de la formation managériale », extrait du XXI<sup>ème</sup> congrès AGRH, Nov. 2010, Rennes / Saint-Malo. P 6. [www.2010chochard-davoine.pdf](http://www.2010chochard-davoine.pdf)

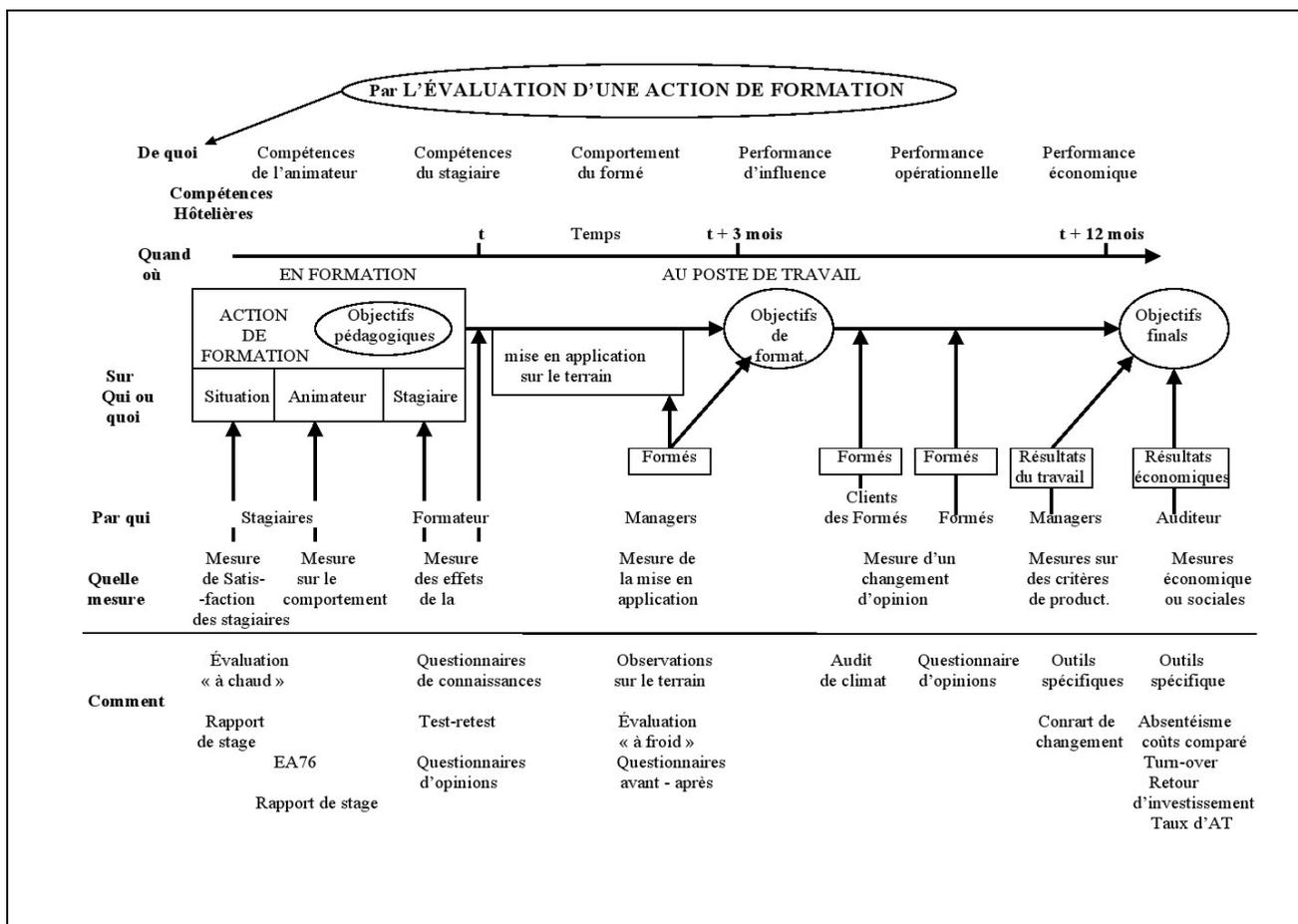
**Section 3 : Niveaux d'évaluation, les méthodes et les outils**

Du début à la fin d'une formation, ainsi qu'après celle-ci, différentes évaluations peuvent être mises en œuvre pour mesurer sa qualité, notamment sa réponse aux besoins et aux attentes des participants et les responsables de cette formation.

Et afin de réussir la démarche d'évaluation, il s'est mis à la disposition des méthodes qui sont utilisées au préalable, pendant et après la formation. Ainsi que des outils de mesure spécifique à chaque niveau d'évaluation.

Dans ce contexte, il est intéressant de citer le schéma récapitulatif de J.Soyer<sup>31</sup>, qui caractérise les outils utilisés et les méthodes pour tous les niveaux d'évaluation d'une action de formation. Et tout est définit comme suit :

**Figure1 : Le schéma récapitulatif d'évaluation d'une action de formation (outils et méthodes)**



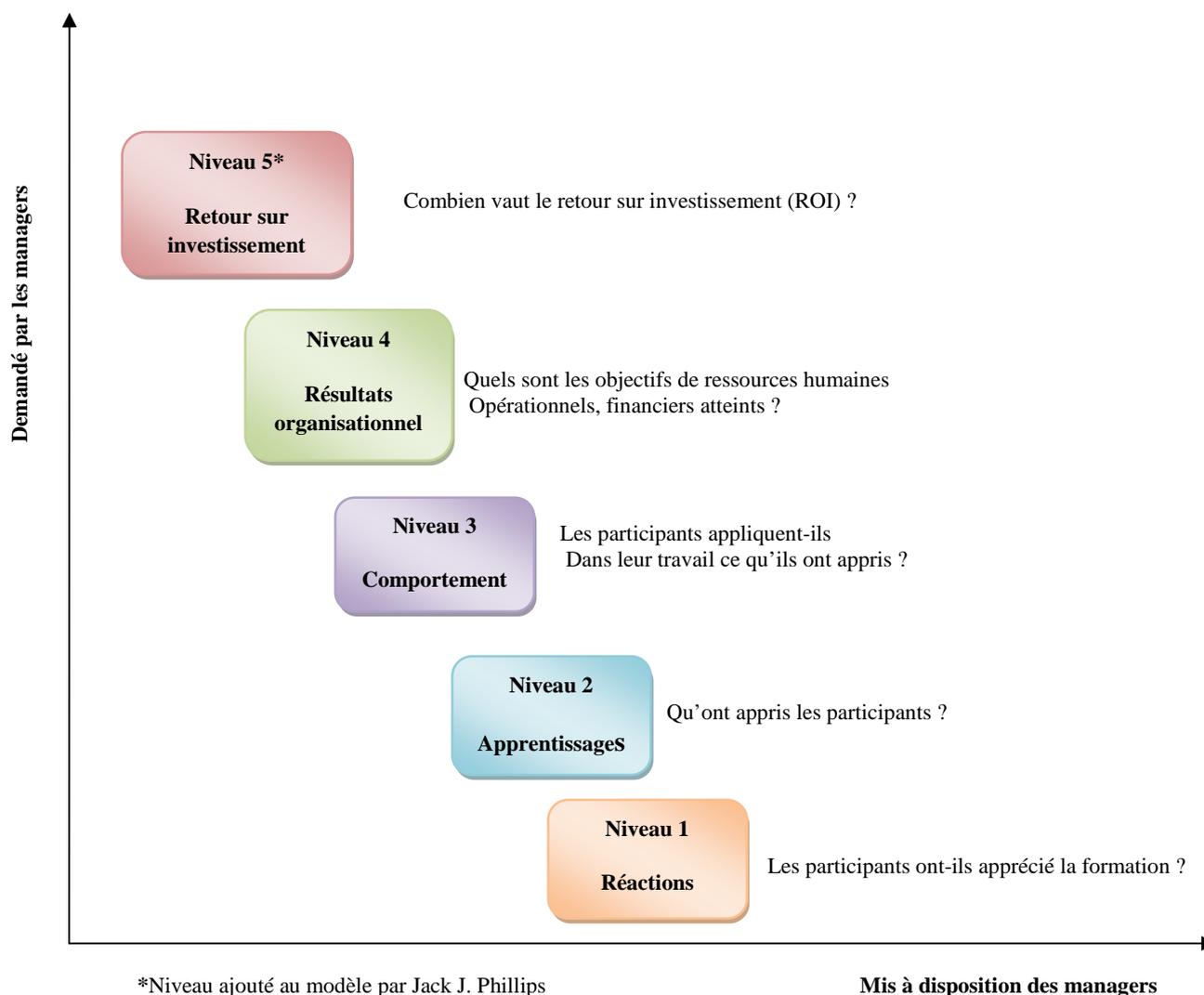
<sup>31</sup> J. Soyer, « Fonction formation », 2<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation. France, 2002. P.259

### 1.1. Les niveaux d'évaluation : (modèle du Kirkpatrick) :

Le modèle d'évaluation le plus cité dans la littérature est celui de Kirkpatrick ; il décrit quatre puis cinq niveaux, de résultats selon lesquels une formation peut être évaluée (évaluation des réactions, des apprentissages, de comportement, des effets sur la performance de l'organisation et le cinquième niveau ajouté par J.Phillips<sup>32</sup> est celui du retour sur investissement.

Et cette figure représente un modèle d'évaluation à cinq niveaux:

**Figure 2: Les 5 niveaux d'évaluation d'une formation<sup>33</sup>**



[Source : Le Louarn et Wils, 2001]

<sup>32</sup> Cité par Y.Chochard, E. Davoine, *Op.cit.*, P.6.

<sup>33</sup> Y.Chochard, Evaluation du rendement de la formation en entreprise, Bulletin de l'Observatoire Compétences-Emploi, Vol. 1, n° 2, CIRDEP, Suisse 2010. P. 2. [www.1obce2010yc10.pdf](http://www.1obce2010yc10.pdf)

### 1/ L'évaluation de la satisfaction :

L'évaluation de la satisfaction, aussi appelée « évaluation à chaud » c'est-à-dire à la fin du stage, elle consiste à interroger les stagiaires avant qu'ils ne se dispersent, sur leur niveau de satisfaction sur la prestation fournie.

**Barzucchetti&Claude(1995)<sup>34</sup>**, ont précisé que l'expression « évaluation à chaud » insiste sur le fait de laisser s'exprimer les stagiaires en toute fin de formation et ce de manière plus au moins guidée.

### a/ L'intérêt d'évaluation de la satisfaction :

#### 1/Selon Kirkpatrick<sup>35</sup>

La satisfaction peut être considérée comme un critère important de l'évaluation à deux égards :

- L'opinion que les stagiaires vont communiquer une fois la formation terminée va en partie influencer l'opinion des décideurs quant à l'intérêt de maintenir ou pas le programme.
- Si les stagiaires ne réagissent pas positivement à la formation, ils ne seront pas motivés pour apprendre.

#### 2/ Selon Alain Meignant<sup>36</sup>

L'intérêt de l'évaluation de la satisfaction c'est quelle :

- Permet d'évaluer le degré de satisfaction des clients et de repérer les domaines dans lesquels des améliorations doivent être apportés.
- Donne aux intervenants du centre de formation des indications sur les axes de progrès. Un centre de formation organisant une formation pour le compte d'une entreprise va rendre compte à celle-ci de son activité en lui communiquant les résultats obtenus.
- Donc l'évaluation de la satisfaction permet de manière très facile et peu coûteuse d'avoir un **feed-back** des apprenants sur le processus de formation qui leur est proposés. et ce feed-back profite :
  - D'une part aux concepteurs et prestataires de formation qui peuvent ainsi avoir des indications sur comment améliorer la formation.
  - D'autre part aux décideurs qui peuvent savoir si la formation correspondait à leurs attentes.

Il est précis précédemment, qu'afin de réaliser un processus d'évaluation, il est nécessaire de déterminer un dispositif qui consiste à définir les questions suivantes : **quoi, qui, où, quand, comment, pourquoi.**

---

<sup>34</sup> Barzucchetti&Claude(1995), cité par A.Dunberry et C.Pécharde, *Op.cit.*, P.18

<sup>35</sup> *Ibid.*

<sup>36</sup> A. Meignant, *Op.cit.* p.343.

A cet égard, il est nécessaire, de déterminer le dispositif spécifique de chaque niveau d'évaluation. Ce dispositif a été clairement défini par T.Ardouin<sup>37</sup>, Et celui de l'évaluation de la satisfaction se traduit comme suit :

**b. Le dispositif d'évaluation de la satisfaction :**

<b>QUOI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche à mesurer le niveau immédiat de satisfaction des participants ; cette évaluation s'appuie sur l'opinion et les réactions des personnes et la façon dont ils peuvent communiquer à la fin de la formation.</li> <li>- Elle informe sur les conditions de la prestation.</li> </ul>
<b>QUI</b>	Généralement conçue et fournie par le formateur lui-même ou l'organisme de formation. Elle est remplie par les formés et peut être exploitée par le formateurs, l'organisme prestataire ou le responsable de formation de l'entreprise.
<b>Où</b>	Généralement sur le lieu de formation, si la passation est réalisée chez soi, le taux de retour est souvent faible.
<b>QUAND</b>	En fin de formation
<b>COMMENT</b>	Soit à l'oral (mise en commun et tour de table), soit à l'écrit (un questionnaire ou grille d'évaluation) ou plus intéressant un mixe des deux (écrit et oral). Cette évaluation peut avoir lieu individuellement ou collectivement, en présence ou non du formateur.
<b>POURQUOI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'évaluation est facilement réalisable techniquement et économiquement.</li> <li>- On a un retour direct du groupe, du climat sur les contenus et les méthodes pratiquées.</li> <li>- Elle permet un taux de réponse quasi-total.</li> <li>- Elle permet de clore la formation et d'envisager des possibles (progrès) ou des suites.</li> </ul>

**c. Les intérêts et les limites d'évaluation de la satisfaction**

Certes que l'évaluation de la satisfaction a des intérêts mais ses pratiques ont certaines limites et le tableau suivant met en évidence les clarifications sur ses intérêts et ses limites :

<sup>37</sup> T. Ardouin, *Op.cit.* P.51

Intérêts	Limites
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Représente un retour direct de la formation et permet de restituer l'évaluation aux participants.</li> <li>• Permet de détecter les autres « besoins » en formation.</li> <li>• Garde une trace de la formation.</li> <li>• Facilite un sentiment de groupe et d'appartenance.</li> <li>• Permet d'envisager des suites possibles (personnelle, professionnelle, de formation...etc.)</li> <li>• Facilite le questionnement pour l'utilisation de la formation dans l'emploi.</li> <li>• Favorise le dialogue et le point qualitatif.</li> </ul>	<p>Reitz(1997)<sup>38</sup>, a formulé les trois critiques suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les réponses sont essentiellement subjectives et deux personnes peuvent avoir une appréciation très différente ; il faut donc faire preuve de prudence lorsque l'on souhaite généraliser à partir de ces résultats.</li> <li>2. Les données s'appuient sur des faits passés dont le répondant peut avoir un souvenir inégal, surtout si la formation s'étend sur une longue durée.</li> <li>3. Les questionnaires sont souvent répondus à la hâte en fin de formation, ce qui peut contribuer à l'erreur de mesure. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de saturation le dernier jour.</li> <li>• S'inscrit dans une logique de changement individuel mais pas de l'organisation ni de la hiérarchie.</li> </ul> </li> </ol>

Enfin cet indicateur ne permet ni de l'application réelle par les stagiaires de ce qu'ils ont appris ni des effets que cette application va avoir pour l'entreprise. Mais on trouve ici qu'il est évident de repérer le discours sur l'investissement formation.

- Les responsables de l'entreprise ne se contenteraient certainement pas d'évaluer les effets d'un investissement dans une ligne de production en demandant au personnel concerné s'il en est content.

- Donc cette pratique de la mesure de satisfaction est utile mais ne permet en aucun cas de mesurer réellement les résultats de la formation. et les niveaux suivants nous permettront de se rapprocher de cette mesure.

<sup>38</sup> Reitz(1997), Cité par A.Dunberry et C.Péchar, *Op.cit.*, P20

## 2/ L'évaluation des apprentissages (pédagogique) :

L'évaluation des apprentissages, également appelée « évaluation pédagogique », elle conclut le processus pédagogique par une vérification que la somme des connaissances et savoir faire que la formation se proposait de transmettre a été acquise à un niveau satisfaisant « l'évaluation sommative » selon A.Meignant<sup>39</sup>.

Ainsi qu'elle constitue une prise de position de l'organisme de formation sur le niveau acquis, attesté par **des épreuves** spécifiques et engage sa responsabilité, elle aboutit à un diplôme ou a **une certification**. Et la question à se poser dans ce cas c'est :

### Quelles connaissances, savoir faire ou comportements nouveaux les stagiaires ont-ils acquis au cours de la formation ?

-Pour répondre à cette question on se rapproche plus précisément à l'analyse du **KirkPatrick**. Ce dernier qu'il a proposé trois catégories de produits de l'apprentissage :

#### → A/ Les connaissances :

Ce que l'employé doit savoir au terme de la formation. Ceci fait référence aux faits, principes et règles relatifs au contenu de formation.

#### → B/ les habilités :

On réfère au savoir-faire relié à un poste de travail.

#### → C/ les attitudes :

Elles font référence au savoir-être de l'employé dans son environnement de travail.

Donc selon **KirkPatrick (1998)**, l'évaluation des apprentissages est importante parce que sans elle, il ne saurait y avoir de changement de comportement.

### a. les raisons d'évaluation des apprentissages :

Selon [Alliger et Horowitz(1989), Erickson(1990)]<sup>40</sup>, il existe trois raisons principales pour évaluer les apprentissages :

#### 1. Evaluer l'efficacité de la formation :

La formation a été élaborée pour répondre à des besoins spécifiques traduits en objectifs d'apprentissages, il est donc normal que l'on souhaite savoir dans quelle mesure ces objectifs ont été atteints.

<sup>39</sup> A. Meignant, *Op.cit.*, P.346

<sup>40</sup> Alliger et Horowitz(1989), Erickson(1990), Cité par A.Dunberry et C.Péchar, *Op.cit.*, P.22

**2. Savoir si le processus de formation s'avère adéquat pour l'atteinte des objectifs de formation :**

L'évaluation du degré d'atteinte de chacun des objectifs de formation contribue avec l'évaluation de la satisfaction, à évaluer si la formation a été conçue, instrumentée et livrée de manière adéquate, en effet, les participants ne sauraient être considérés comme les seuls responsables de leur niveau d'atteinte des objectifs d'apprentissage.

**3. Être en mesure de fournir aux apprenants une rétroaction sur leur niveaux d'apprentissages :**

Cette rétroaction revêt un caractère d'évaluation formative qui fait partie intégrante du processus de formation.

**b. Le dispositif d'évaluation des apprentissages :**

<b>QUOI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cherche à vérifier ou à mesurer les acquis des participants en termes de connaissances, de méthodologies et/ou de savoir-faire, autrement dit, les objectifs pédagogiques ont-ils été atteints ?</li> </ul>
<b>QUI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Différents catégories d'acteurs en fonction du type d'évaluation : <b>formative, sommative</b> mais le plus souvent évaluation des formés par les formateurs.</li> </ul>
<b>OÙ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En fonction du type d'évaluation : la salle de formation, ateliers ou dans une structure externe de certification ou de validation.</li> </ul>
<b>QUAND</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En cours et/ou en fin de formation.</li> </ul>
<b>COMMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De manière très différentes en fonction du type d'évaluation : diplôme, concours, rapports de stage, jury, devoirs, tests, attestation, certificat.</li> </ul>
<b>POURQUOI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour attester de l'obtention de connaissances et/ou de compétences, vérifier les acquis par rapport à un cahier des charges préétabli, valider une évolution professionnelle.</li> </ul>

**c. Les intérêts et les limites d'évaluation des apprentissages :**

En poursuivant la démarche d'analyse des avantages et les inconvénients de cette évaluation et ce tableau présentent celle-là

Intérêts	Limites
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet de mesurer les acquis et d'apporter des mesures correctrices à la formation.</li> <li>• Implication des apprenants dans les apprentissages.</li> <li>• Auto-évaluation de la formation.</li> <li>• Positionnement personnel, professionnel ou social.</li> <li>• Permet une traçabilité des acquis et une exploitation ultérieure.</li> <li>• Nécessité de repérer, voir travailler les référentiels utilisés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation liée à la qualité des évaluateurs et des conditions de passations.</li> <li>• Lourdeur, coût et difficulté de mise en œuvre.</li> <li>• Les adultes n'aiment pas être évalués et les formes d'évaluation courante ont souvent un côté scolaire qui peut les amener à sous performer.</li> <li>• Risque de fiabilité, régularité, objectivité, subjectivité.</li> <li>• Ne permet pas de prédire le comportement à suivre : un stagiaire peut savoir répéter ce qu'il a appris (une théorie, des principes) par exemple sans être capable de le mettre en pratique.</li> </ul>

Donc cette évaluation nécessite un réel savoir-faire de la part des formateurs s'appuyant sur des bases théoriques solides tant dans son domaine qu'en évaluation.

L'évaluation pédagogique doit être pratiquée en rapport avec les objectifs qu'elle poursuit. Ou vise une certification ou accréditation. En ce sens, elle pourra se situer à l'intérieur allant d'un simple test élaboré par le formateur et corrigé par les apprenants eux même.

### **3/ L'évaluation des comportements (évaluation du transfert sur les situations de travail) :**

Evaluation des comportements et « **évaluation du transfert d'apprentissage** » c'est le troisième des quatre niveaux de **KirkPatrick**.

-Le terme « transfert des apprentissages » désigne la mise en application effective, pendant une certaine période de temps des apprentissages en situation de travail.

La question ici est : **en quelle mesure les acquis des stagiaires (niveau2) sont-ils effectivement utilisés par eux en situation de travail ?**

-Si les apprentissages sont évalués pendant ou à la fin de la formation, les comportements le sont certain temps après.

**KirkPatrick (1998)** situe ce délai entre **deux et six mois** selon la formation, le temps que l'apprenant « retourne à son travail, prenne en considération le nouveau comportement proposé et le mette à l'essai ».

#### **a. Les raisons d'évaluation des comportements :**

Selon A.Meignant<sup>41</sup>, l'évaluation n'est possible que s'il existe des objectifs.

C'est-à-dire en amont, toute action de formation vise une modification à relativement court terme d'un comportement individuel ou collectif au travail et avec une définition des indicateurs de transfert et un processus de suivi concerté entre les formateurs, l'encadrement et les stagiaires. Il est possible, d'évaluer de façon suffisamment précise le transfert des acquis de la formation dans la situation de travail.

Selon **Kozlowski et al, 2000, in Salas&Cannon-Bowers, 2001**<sup>42</sup>, cette évaluation s'impose logiquement pour savoir si la formation a atteint ses objectifs et pourra contribuer à l'amélioration de la performance puis les résultats organisationnelle.

A cet égard, il est remarquable que, le but principal de cette évaluation c'est de vérifier le transfert réel des apprenants de leurs connaissances acquises, nouvelles pratiques ou méthodes dans leur poste de travail. Et d'observer le changement survenu sur le poste et l'organisation d'une manière générale.

---

<sup>41</sup> A. Meignant, *Op.cit.*, P.353.

<sup>42</sup> Kozlowski et al, 2000, in Salas&Cannon-Bowers, Cité par A.Dunberry et C.Péchar, *Op.cit.*, P.27

**b. Le dispositif d'évaluation des comportements**

<b>QUOI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluation du transfert et de l'application des acquis de la formation en situation de travail.</li> <li>▪ Mesure de l'évolution professionnelle.</li> </ul>
<b>QUI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le stagiaire par rapport à lui-même.</li> <li>▪ Le service formation sur le processus de formation.</li> <li>▪ Le responsable hiérarchique sur le retour de la formation et sa mise en œuvre.</li> </ul>
<b>OÙ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En situation de travail réelle au sein de l'entreprise, au poste de travail, en mise en situation, dans le cadre d'un projet.</li> </ul>
<b>QUAND</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluation à posteriori, en différé, dans un laps de temps, après la formation, plus ou moins défini.</li> </ul>
<b>COMMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auto-évaluation des stagiaires sur leurs acquis et la transférabilité en situation professionnelle.</li> <li>▪ Entretien spécifique et entretien annuel entre hiérarchique et le participant à la formation.</li> <li>▪ Réalisation professionnelle effective.</li> <li>▪ En confrontation avec le référentiel de formation ou d'emploi avec des grilles d'objectifs de compétences préétablies avant la formation.</li> </ul>
<b>POURQUOI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pour mesurer l'efficacité et l'efficience de la formation dans le service considéré c'est-à-dire le rapport objectifs initiaux/formation/efficacité/situation professionnelle effective pour faire évoluer la formation.</li> </ul>

**c. Les intérêts et les limites d'évaluation des comportements :**

Les intérêts	Les limites
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérification de l'efficacité de la formation et constatation de ses effets.</li> <li>• Correspond aux besoins de l'entreprise et des unités.</li> <li>• Implication et motivation de la personne dès le montage de la formation.</li> <li>• Développement de la collaboration entre le service formation et les hiérarchiques.</li> <li>• Donne du sens à la formation.</li> <li>• Travail en amont de la formation.</li> <li>• Dégage et mesure la dimension technique d'une formation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs auteurs<sup>43</sup> ont cité des limites importantes relatif à cette évaluation :</li> <li>• Selon <b>Rae (1999 in Tamkin et al., 2000)</b>, l'un des problèmes d'évaluation le manque d'entraînement et de soutien pour les observateurs, qui sont souvent les supérieurs.</li> <li>• Les pratiques usuelles, qui se limitent aux observateurs des comportements ne permettent pas l'évaluation de transfert d'apprentissages complexes; le recours à de nouvelles méthodes et techniques, telles que celles proposées par <b>Barzucchetti et Claude, (1995) et Kraiger et al, (1993)</b> devrait être encouragé.</li> <li>• La majorité des recueils de données sont réalisés dans le court terme peu de temps après la fin des formations et s'a risque de ne pas obtenir l'impact réel. Comme il souligne (<b>Gaudine&amp;Saks, 2004</b>).</li> <li>• Lorsque cette évaluation est faite lors de l'évaluation annuelle elle est alors très sommaire, et permet peu de bien évaluer l'apport de la formation à la performance.</li> </ul>

Malgré ces critiques, l'évaluation des comportements doit se poursuivre et se développer de manière à ce que l'organisation soit mieux mobilisée pour faire en sorte que la formation génère les résultats attendus.

<sup>43</sup> *Ibid*, p.32.

#### **4/ L'évaluation des résultats de la formation sur l'organisation**

Les résultats de la formation sur l'organisation désignent les résultats finaux atteints grâce à la participation des stagiaires au programme de formation.

**Kraiger 2002** a désigné par là, le dernier stade de la chaîne des relations de cause à effet de la formation: « les stagiaires ont transféré leurs nouveaux acquis au travail, ces nouveaux comportements ont augmenté leur niveau de performance, et l'efficacité de l'unité de travail ou de l'organisation en a été améliorée ».

Alors la question qui se pose : **la formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs individuels ou collectifs fixés ?**

Selon A.Meignant(2003)<sup>44</sup>, les résultats de la formation peuvent s'observer à travers deux indicateurs:

##### **A/ Des indicateurs directs :**

Liés aux performances collectives de l'entreprise tels que :

- Un accroissement de la production.
- Une amélioration de la qualité.
- Une réduction des coûts.
- Une augmentation des profits.

##### **B/ Des indicateurs indirects :** tels que :

- Amélioration de l'ambiance de travail.
- Augmentation de l'adaptabilité des employés.
- Une évolution de la culture d'entreprise.

Tous ces effets peuvent aussi être rassemblés sous la désignation « impact » de la formation. Cela nous fait comprendre ainsi le retour sur l'investissement ou le rendement financier.

##### **a. Les raisons d'évaluer les résultats de la formation :**

Selon (Tamkin et al, 2002, Smith, 2001, redshaw, 2000)<sup>45</sup>, l'évaluation des résultats de la formation revêt un intérêt certain sur la justification de l'investissement dans la formation. Cet intérêt se traduit par une :

- Attente de résultats d'évaluation sous la forme d'indicateur chiffrés et si possible financier.
- Productivité accrue.
- Profits ou sécurité en hausse.

---

<sup>44</sup> *Ibid*, P.33.

<sup>45</sup> *Ibid*.

- Réduction des erreurs ou des plaintes des clients.
- Augmentation des parts de marché.
- Chiffres permettant le calcul du retour sur investissement, sont parmi les indicateurs attendus de cette justification de l'investissement dans la formation, car ils sont aussi les indicateurs que les cadres opérationnels utilisent pour mesurer leurs propres résultats.

**b. Le dispositif d'évaluation des résultats de la formation :**

<b>QUOI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les paramètres (indicateurs) socio-économique : <b>paramètre d'exploitation, de performance, de résultats, de fonctionnement.</b></li> </ul>
<b>QUI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les hiérarchiques, les directions opérationnelles.</li> </ul>
<b>OÙ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Variable en fonction des paramètres et de la situation professionnelle : au poste de travail, dans le process de production, le circuit de distribution.</li> </ul>
<b>QUAND</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Variable à déterminer selon la nature des indicateurs et l'activité.</li> </ul>
<b>COMMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mesure des écarts entre la situation « <b>avant</b> » et « <b>après</b> » la formation à partir des indicateurs choisis.</li> </ul>
<b>POURQUOI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mesurer l'investissement formation.</li> <li>▪ Mesurer les gains de productivité et l'efficacité économique.</li> </ul>

**c. Les intérêts et les limites de l'évaluation des résultats de la formation :**

Intérêts	Limites
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorisation de la formation et intégration dans la logique de l'entreprise.</li> <li>• Développement d'une culture formation et d'une logique <b>investissement-formation</b>.</li> <li>• Intérêts de la formation dans la <b>GRH</b>.</li> <li>• Traçabilité de la formation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche uniquement économique et en terme de coût /gains.</li> <li>• Perte de la dimension humaine et culturelle de la formation.</li> <li>• Difficulté, voir impossibilité, de dégager l'aspect formation dans une situation complexe avec une multitude de variables.</li> <li>• Difficulté de mettre en œuvre l'évaluation.</li> <li>• Coût de l'évaluation.</li> </ul>

**5- L'évaluation du retour sur investissement de formation**

L'évaluation du retour sur investissement de la formation est le cinquième niveau ajouté par J. Phillips. Selon (**J.Y.Le Louarn et J.Pottiez**)<sup>46</sup>, ce niveau dépendra essentiellement du niveau précédent et de la faisabilité technique de convertir les valeurs des indicateurs en valeurs monétaires et à comptabiliser les coûts directs et indirects de la formation. Cela peut parfois s'avérer difficile; le défi réside dans le choix des bons indicateurs.

Le rendement financier regroupe **le retour sur l'investissement (ROI) et le bénéfice –coût (B/C)**. A.Dunberry<sup>47</sup> a cité les deux façons lesquelles sont les plus répandues de l'évaluation; elles se répondent aux équations suivantes :

$$\mathbf{B/C = \text{bénéfice total} / \text{coût total}}$$

$$\mathbf{ROI = (\text{bénéfice total} - \text{coût total}) / \text{coût total} * 100\%}$$

Cette approche permet de recueillir une information plus riche et variée et ce faisant, de mieux interpréter les résultats obtenus.

<sup>46</sup> J.Y.Le Louarn et J.Pottiez, revue personnel, « Evaluer pour mieux former : comment évaluer efficacement ces formations », n°500, Juin 2005. P.40.

<sup>47</sup> A.Dunberry&C.Péchar, *Op.cit.*, p.37.



extrapoler la valeur financière des résultats de la formation, qu'ils observent (augmentation de la productivité, baisse du taux de roulement des employés...etc.).

- D'une manière générale, il est remarquable que, malgré la multitude des niveaux alors qu'il avait une complémentarité entre eux.

En effet, pour garantir une réussite dans l'évaluation d'une action de formation et afin que cette dernière soit pertinente et efficace ; il fallait qu'on obtient des bons acquis pour aller vers l'apprentissage qu'il doit être efficace dans son application au poste de travail afin de réussir des améliorations dans les résultats de l'entreprise.

Alors on constate qu'il ya un apport entre la formation et la performance ou la croissance au sein de l'entreprise, et l'apport entre la formation via la qualité du travail constitue un des apports les plus importants à la croissance économique.

Toutes les entreprises servent à assurer cette croissance et de la performance par la réalisation d'une évaluation correcte et efficace, et à l'aide d'outils ou d'instruments de mesure lesquels ces derniers doivent être bien sélectionnés pour chaque niveau qui leur correspondent.

### **3.2. Les méthodes d'évaluation :**

On dénombre quelques méthodes d'évaluation toutes aussi différentes les unes des autres, mais qui s'adaptent selon le style de management, la structure de l'entreprise ou encore la culture de celle-ci. Avant de citer les différentes méthodes d'évaluation suivies tout au long du processus de la formation. Il est nécessaire de déterminer au préalable les méthodes de base utilisées dans le suivi-évaluation.

#### **• Méthodes de base utilisées dans le suivi-évaluation :**

Parmi les huit méthodes standards les plus souvent utilisées pour mesurer les changements. Il est intéressant, de mentionner quatre d'entre elles, lesquelles. Elles sont jugées si fondamentales pour un suivi-évaluation efficace et les plus répondues et pratiquées par les entreprises.

Selon *le guide pratique de suivi et évaluation des projets*<sup>50</sup>, ces méthodes sont citées comme suit :

#### **Méthode 1 : Observation directe**

Cette méthode aide à obtenir des renseignements utiles et dans les meilleurs délais en observant ce que font les gens, ainsi qu'elle facilite la prise des décisions sur la manière d'améliorer les résultats

<sup>50</sup> Guide pratique de S&E des projets, « méthodes et outils de suivi-évaluation », annexe D. [www.iFad.org/evaluation/guide\\_F/annexed/d.pdf](http://www.iFad.org/evaluation/guide_F/annexed/d.pdf) . p. (7-17)

d'un projet ou d'aboutir à des données et constatations pouvant servir d'hypothèses pour des études plus approfondies. Dans une perspective de suivi-évaluation, la méthode est cruciale pour compléter les données recueillies, et peut servir à comprendre le contexte, et donc à expliquer les résultats.

L'observation directe est utile pour valider les renseignements recueillis durant le suivi puisqu'elle peut être utilisée pour vérifier les réponses obtenues par d'autres méthodes.

Le risque d'introduire des renseignements biaisés est toujours présent car il faut tenir compte de la subjectivité de l'observateur, de la manière dont l'observateur influence l'observé ou du fait que la situation observée empêche l'observateur d'être objectif.

### **Méthode 2: Questionnaires et enquêtes**

Obtenir des données auprès d'un grand nombre de personnes, d'une manière structurée, en se référant à des questions spécifiques. Les données font souvent l'objet d'une analyse statistique.

Du point de vue du suivi-évaluation, les questionnaires et les enquêtes constituent l'essentiel de nombreuses études car ils permettent de collecter des données axées sur les résultats ou les indicateurs de performance.

Les questionnaires et les enquêtes peuvent fournir des réponses précises aux questions soigneusement posées. La facilité d'analyse des réponses aux questionnaires et aux enquêtes variera en fonction du nombre de questions et de la taille de l'échantillon.

### **Méthode 3 : Entretiens semi-structurés**

Obtenir des renseignements en face à face, individuellement ou en petits groupes, en recourant à une série de questions générales pour guider les conversations mais en laissant la possibilité d'ajouter d'autres questions qui pourraient surgir de la discussion. Du point de vue du suivi-évaluation, les entretiens semi-structurés sont importants pour parvenir à une compréhension approfondie des questions qualitatives en particulier. La parole étant libre (bien que guidée par une série de questions) ces entretiens sont utiles pour évaluer, par exemple, les répercussions qui n'avaient pas été prévues (positives ou négatives), les opinions concernant la pertinence et la qualité des réalisations, etc.

Il est important aussi d'investir du temps et de l'argent dans la formation de ceux qui conduiront les entretiens semi-structurés. La formation devra porter sur la préparation de l'équipe, le contexte de l'entretien, le fait de savoir écouter, de savoir poser les questions, de savoir apprécier les réponses, de prendre des notes et d'effectuer un examen autocritique.

### **Méthode 4 : Études de cas**

Documenter la durée de vie ou la séquence des événements concernant une personne, un lieu, un ménage ou une organisation au fil du temps afin de mieux comprendre l'impact d'un projet.

Du point de vue du suivi-évaluation, les études de cas ajoutent un élément humain à des données qui resteraient sans cela très impersonnelles et permettent une compréhension en profondeur du contexte et des facteurs humains associés aux données générales ou résumées qui peuvent être recueillies par d'autres moyens.

Les études de cas ne sont généralement pas considérées comme représentatives. Pour cette raison, il est bon de les associer à des méthodes reposant sur des échantillons plus larges, par exemple les enquêtes ou questionnaires.

- Ces méthodes sont les plus fréquentes et les pratiquées par les entreprises. **C.Parmentier(2005)**<sup>51</sup> a distingué les méthodes utilisées pendant les trois grands moments d'évaluations:

#### **1. Évaluation avant l'action :**

il est possible de réaliser une évaluation préalable des participants qui permet d'anticiper d'éventuelles déviations et de prévenir les risques d'écart par rapport au public prévu initialement.

Elle est :

➤ **Sous forme plutôt fermée, de type questionnaire :**

Établir un découpage du contenu et poser des questions à choix multiples sur plusieurs thèmes lesquels sont définis précédemment.

➤ **Sous forme plus ouverte, par des entretiens individuels ou collectifs :**

Thèmes et exercices à lister avec une note sur 10, puis quelle sont les 3 idées clés de la journée, puis commentaires et suggestions (à réaliser à la fin de chaque journée).

#### **2. Évaluation pendant l'action :**

Les formes de ces évaluations intermédiaires sont diverses.

- ***Elles peuvent être réalisées de façon individuelle ou collective***, étayées par un questionnaire et plutôt centrée sur l'un ou l'autre des aspects énoncés.
- ***Ces évaluations servent aussi au groupe***, pour mesurer le chemin parcouru et mettre en perspective les stratégies individuelles et collectives de progrès.

---

<sup>51</sup> C.Parmentier(2005), *Op.cit.* p.255.

- Elles permettent de monter à temps les actions correctives nécessaires au bon déroulement de la formation pour atteindre les objectifs fixés préalablement. ainsi une prévention des risques d'écart par rapport à ce qui était prévu pour apporter et anticiper les modifications nécessaires.

- Elles interviennent en cours de formation, par exemple à la fin d'une journée de formation, à l'ouverture d'une nouvelle séquence. Deux moments sont importants pour réaliser ces évaluations :

1- Á mis parcours.

2- Aux deux tiers de la durée seront successivement évalués :

- La satisfaction et les relations.

- Les acquis.

- Les transferts potentiels.

Ces évaluations se basent aussi sur les évaluations de la satisfaction. Il existe ainsi une méthode à utiliser pendant l'action c'est celle du « jeu de rôle »

- **Le jeu de rôle :**

Selon F.Proust&F.Boutros(2008)<sup>52</sup> : « Le jeu de rôle est une technique pédagogique d'apprentissage des habilités relationnelles et comportementales. Par apprentissage nous entendons la modification du comportement par essais répétés ».

Le jeu de rôle selon A Raykova<sup>53</sup> : « est une méthode basée sur l'exploitation des expériences des participants au moyen d'un scénario qui confère à chacun un rôle particulier. Le but en est de discuter et de tirer des enseignements des expériences de chacun »

Aussi, si on veut atteindre les objectifs des sessions, et pour que ce jeu de rôle soit efficace, il existe certaines conditions essentielles :

- La définition **des buts et d'objectifs** clairs concernant la session ;

- **Les besoins et la nature spécifique du groupe concerné** ; il convient de d'adapter le scénario à ces données.

- Il peut être utile de prendre quelques dispositions concernant **l'environnement**, de sorte à ce que rien ne vienne perturber le déroulement du jeu.

- **Temps**, il importe de prévoir suffisamment de temps pour le déroulement du jeu, afin de disposer d'un nombre de sujet suffisant pour la discussion qui suit.

---

<sup>52</sup> F.Proust & F. Boutros, « jeux de rôle pour les formateurs, avec 40 prêt à l'emploi pour toutes les formations », édition d'Organisation, groupe eyrolles, France 2008. P.1.

<sup>53</sup> A Raykova, « T-Kit, l'apprentissage interculturel ».P.66.

- **Les observateurs**, (ceux des participants qui n'ont pas pris part au scénario), ils doivent être invités à participer à la discussion, en effet leur contribution généralement est très enrichissante.
- **L'expérience des formateurs**, en termes de définition des objectifs, d'encadrement du jeu et, plus particulièrement de discussion.

### **3. Évaluation après l'action :**

Le suivi de la formation est souvent considéré comme l'ensemble des démarches mises en œuvre à l'issue de la formation pour en améliorer l'efficacité. et celles-ci s'organisent à partir des questionnaires à remplir. Et il est intéressant de citer la méthode suivante :

#### **• L'évaluation à 360° :**

Le processus d'évaluation à 360° permet aux managers opérationnels, leurs compétences, leur leadership, ainsi que leurs aptitudes relationnelles. Sa mise en œuvre inclue la participation de plusieurs niveaux d'évaluateur qui ont pour mission d'apprécier les compétences managériales et relationnelle<sup>54</sup>.

Une fois les potentialités et axes de développement des managers identifiés, un plan d'action mis en œuvre afin de leur permettre d'optimiser leur compétences et leur potentialités. Ainsi le système d'évaluation à 360° peut aider à atteindre plus facilement les objectifs stratégiques et à augmenter la valeur ajoutée des ressources humaines.

Les rapport d'évaluation comportent plus de 30 paramètres d'évaluation et permettent un déploiement immédiat des plans d'action de progrès pour les manager et leurs équipes.

Philips (2004)<sup>55</sup> propose des approches objectives et subjectives. Les méthodes objectives se composent de :

#### **1. Sondage :**

Les questionnaires et entrevues sont conçus afin de mesurer la valeur du programme par les participants et leurs supérieurs. La comparaison entre les deux entités permet d'établir l'impact de la formation.

---

<sup>54</sup> Evaluation management 360°, « Formation professionnelle adulte ». p1. [www.formation-formateur.com/evaluation.management.360°.htm](http://www.formation-formateur.com/evaluation.management.360°.htm)

<sup>55</sup> Philips, J.J.(2004), « ROI forecasting-justifying projects before implementation, March 1, 16pp, [www.jackphillipscenter.com](http://www.jackphillipscenter.com)

**2. Groupes témoins :**

L'élaboration d'une formation expérimentale est conçue avec un groupe suivant la formation et avec un groupe ne le suivant pas. La comparaison des deux fournit les données de performance.

**3. Une analyse de ligne directrice :**

Une ligne est tracée entre la performance actuelle et la performance future en présumant que la performance présente se poursuit même sans formation. Après la formation, la performance post formation est comparée à la performance prédite. Il est à ce moment approprié d'attribuer toute amélioration à la formation.

**4. Prévision :**

Plus analytique et mathématique que l'analyse de la ligne directrice, la prévision requiert une équation linéaire pour calculer la valeur de l'amélioration anticipée de la performance.

**5. Estimations :**

Les estimations de l'impact de la formation par les participants, les superviseurs, les clients, les gestionnaires et les experts sont recueillies et comparées.

**6. Décision en groupe :**

Forme d'entrevue. De huit à douze participants à la formation sont réunis, et des questions spécifiques leur sont posées. Un remue-méninge (Brainstorming) parmi les participants peut faire ressortir de données de haute qualité servant aux évaluations du niveau trois.

**7. Sessions de suivi :**

Les participants sont contactés (de deux à quatre mois) après la formation dans le but de constater leurs succès.

**8. de recherche de performance :**

Cette pratique est commune à plusieurs entreprises et souvent considérée comme étant l'approche d'évaluation de post formation la plus crédible. Elle surveille les départements, les unités de travail et/ou les performances individuelles après la formation au niveau de la productivité, qualité, coût, temps et satisfaction de la clientèle.

- D'après cette présentation, il est remarquable qu'il existe des méthodes multiples, basées sur plusieurs variables, dont il reste pour les entreprises de choisir la méthode convenable au bon moment et qui correspond à leurs actions. En effet, un choix efficace de la méthode permet d'obtenir des résultats fiables et pertinents.

### **3.3. Les outils d'évaluation :**

#### **3.3.1 Pour l'évaluation de la satisfaction**

Les pratiques les plus courantes concernant l'évaluation de la satisfaction des stagiaires consistent à leur fournir **un questionnaire** immédiatement après la formation.

#### **3.3.2 Pour l'évaluation des apprentissages :**

Selon **Barzucchetti&Claude(1995)<sup>56</sup>**, Il existe plusieurs techniques et outils d'évaluation :

- Questionnaires écrits « réponses à fournir » ou « à choix multiple ».
- Interrogation orale.
- Test de raisonnement logique, test d'intelligence.
- Problème à résoudre / étude de cas.
- Dossier projet à créer.
- Étude ou recherche à effectuer.
- Rapport ou synthèse à rédiger.
- Simulation de situation réelle.
- Travaux pratiques, manipulations.
- Jeux de rôle.

**KirkPatrick(1998)<sup>57</sup>** fournit quelques conseils pratiques pour réaliser une évaluation des apprentissages; parmi eux, l'utilisation des groupes de contrôle dans la mesure du possible (le « groupe contrôle » s'oppose au « groupe expérimental » qui reçoit la formation).

#### **3.3.3 Pour l'évaluation du transfert de l'apprentissage :**

**Kirkpatrick (1998)** insiste sur le fait qu'on ne peut pas faire l'évaluation des comportements sans savoir évaluer les niveaux précédents.

Il donne les conseils suivants pour réaliser cette évaluation :

- Utiliser un groupe de contrôle dans la mesure du possible.
- Laisser suffisamment de temps aux stagiaires pour que des changements de comportement se produisent.
- Évaluer à la fois avant et après le programme, dans la mesure du possible.
- Interviewer ou sonder une ou plusieurs des personnes suivantes : **les stagiaires, leur superviseurs directs, leur subordonnés, et d'autres observateurs de leur comportement.**

<sup>56</sup> Barzucchetti&Claude(1995), cité par A.Dunberry&C.Péchar, *Op.cit.*, p.23.

<sup>57</sup> *Ibid*

- Obtenir 100% de réponses ou constituer un échantillon.
  - Répéter l'évaluation à des moments appropriés.
  - Considérer les couts versus les bénéfices.
- **Barzucchetti&Claude.1995<sup>58</sup>**, recommandent quatre façon d'évaluer les compétences en situation de travail :

- **L'observation des comportements professionnels** : soit à l'aide d'un **guide d'observation** ou d'un **questionnaire d'évaluation des comportements** lorsque l'observation s'avère impossible.
- **L'analyse des produits de l'activité du participant** : dans certains cas comme des habilités de rédaction, **une grille d'analyse du produit** peut être élaborée pour les fins de cette évaluation.
- **L'interprétation des performances individuelles du participant** : Les compétences acquises devraient se traduire en performance, à certaines conditions liée à la personne (Motivation, caractéristiques personnelles) et liée à l'environnement relationnel ou logistique.
- L'analyse critique des situations problèmes.

Cette évaluation tente d'isoler les comportements qui n'ont pas été adéquats, les acquis qui ont été mal utilisés.

**Helton et al (2000)<sup>59</sup>** propose aussi un outil pour conduire une analyse des facteurs influençant le transfert : « **L'inventaire du système de transfert des apprentissages** », (« **Learning Training System Inventory** » ou **LTSI**).

Le **LTSI** est un outil d'évaluation comprenant soixante-deux questions regroupées dans une structure comprenant seize facteurs tels que :

- ✓ La motivation à transférer.
- ✓ Le support des collègues de travail et celui du manager.
- ✓ La perception de la validité des contenus.
- ✓ L'existence d'occasion permettant d'appliquer les nouveaux acquis.

Il peut être utilisé de plusieurs façon, notamment le cadre de suivi de programmes de formation existants ; ou pour cibler les actions à entreprendre pour améliorer un transfert.

### **3.3.4 Pour l'évaluation des résultats de la formation sur l'organisation :**

Les résultats sur l'organisation sont reconnus comme étant les plus difficiles à évaluer pour plusieurs raisons :

<sup>58</sup> *Ibid*, P.30.

<sup>59</sup> *Ibid*, P.31.

- Il est difficile d'isoler l'effet de la seule formation.
- Les résultats de la formation au niveau organisationnel peuvent se produire après un délai important rendant très difficile la reconnaissance des résultats de la formation.

Et pour dépasser les difficultés de l'évaluation des résultats de la formation et de mettre en œuvre une évaluation plus fiable et pertinente.

**Philips (1997)**<sup>60</sup> propose dix stratégies afin d'isoler l'effet de la formation et de faciliter la tâche d'évaluation. Parmi elles :

- L'utilisation de groupes contrôle.
- L'analyse de tendance (« Trend-line analysis ») ou l'on projette de manière linéaire la performance sur la base des résultats passés.
- L'écart par rapport à cette projection.
- Les méthodes de prédiction des changements de performance qui permettent une estimation lorsque plus d'un variable (la formation) a pu avoir une influence sur la performance.
- L'estimation de l'impact de la formation par le participant, le superviseur ou le gestionnaire.

Alors les méthodes d'évaluation sont multiples. **Phillips(1997)** propose certaines méthodes déjà utilisées pour l'évaluation des comportements, à savoir :

- Les questionnaires de suivi.
- Les plans d'action.
- Les contrats de performance et les sessions de suivi de la formation, à celle-ci, il ajoute **le suivi de la performance** selon les indicateurs mis en place dans l'organisation.
- **Les évaluations « à 360° »** qui sont plus souvent une évaluation de la performance.

Ces instruments, également appelés « bilans multi perspectives » ou « diagnostic à évaluateurs multiples », se présentent sous forme d'un questionnaire auquel la personne à évaluer doit répondre ainsi que son responsable et certains de ses collègues et collaborateurs.

### **3.3.5 Pour l'évaluation de retour sur investissement :**

L'évaluation du retour sur investissement demeure aujourd'hui très marginale. Il est question dans ce sens de démontrer quels résultats obtenus suite à la formation en comparaison avec les résultats enregistrés avant la formation.

Les techniques développées pour calculer **le ROI** de la formation sont très nombreuses. Et dans ce point nous proposons, deux approches :

---

<sup>60</sup> *Ibid*, p.31.,

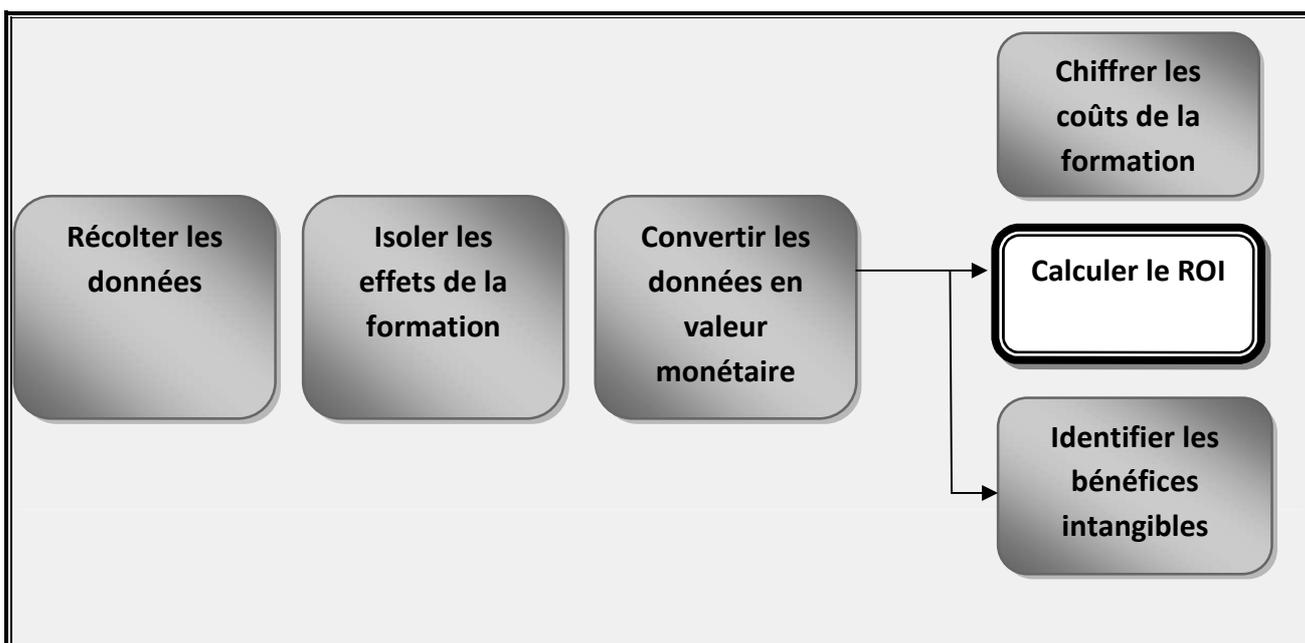
1/ L'approche de Phillips (1997).

2/ L'approche systémique de Wang et al (2002).

**1. Le calcul du ROI selon Phillips (1997) :**

Phillips(1997)<sup>61</sup>, propose les principales étapes de processus d'évaluation du ROI. Selon l'auteur ce modèle serait actuellement mis en pratique par des milliers d'organisation. et ce processus est illustré par le diagramme suivant :

**Figure 4 : Les étapes du calcul du ROI de la formation (Phillips, 1997)**



Les six étapes proposées par (Phillips, 1997)<sup>62</sup> sont présentée comme suit :

**Étape 1 : Récolter les données**

Consiste à récolter les données sur les résultats (niveau 4) après la formation. Ces données peuvent être de nature :

**1/ Quantitative :** Qualité des produits, temps, coûts, etc....

**2/ Qualitative :** habitude de travail, climat de travail, etc....

Elles peuvent découler de comparaison pré-et post formation ou avec un groupe contrôle.

**Étape 2 : Isoler les effets de la formation**

Consiste à isoler l'effet de la formation par les stratégies citées précédemment par Phillips. (Voir section 6.2.2). Les données sont ensuite converties en valeur monétaire.

<sup>61</sup> *Ibid*, p.38.

<sup>62</sup> *Ibid*.

### **Étape 3 : Convertir les données en valeur monétaire**

Pour convertir les données en valeur monétaire, l'auteur a proposé 10 façons :

- 1/ Les résultats sont convertis en contribution aux profits ou en économies de coûts, ces données étant déjà disponible dans l'organisation.
- 2/ Les améliorations de la qualité sont traduites en économies de coûts.
- 3/ Lorsque la formation permet des économies de temps des employés, celle-ci sont traduites en valeur monétaire selon les couts de main d'œuvre.
- 4/ Il est aussi possible de faire appel à un historique des coûts pour évaluer l'apport d'une amélioration.
- 5/ Dans certains cas, les jugements d'expert interne ou externe peuvent être sollicités pour évaluer la valeur d'une amélioration.
- 6/ On peut avoir recours à des bases de données externes sur la valeur ou le coût de certains objets et partir de là pour estimer l'apport financier de la formation.
- 7/ Enfin on peut s'appuyer sur une estimation de la valeur de l'amélioration selon :
  - \* Les participants à la formation.
  - \* La haute gestion.
  - \* Les superviseurs.
  - \* Le personnel des ressources humaines.

### **Étape 4 : Chiffrer les coûts de la formation**

Consiste à chiffrer les coûts de la formation. Cette opération doit prendre en compte :

- Le coût de conception et élaboration du programme, préférablement étalé sur sa durée de vie.
- Le coût de tout le matériel distribué aux participants.
- Le coût du formateur, incluant sont temps de préparation et de formation.
- Le coût des locaux de formation.
- Les coûts de logement, repas et déplacements des participants, s'il ya lieu.
- Les salaires et avantages sociaux des participants.
- Les coûts d'encadrement et frais généraux attribués au programme.
- Les coûts éventuels d'analyse des besoins et d'évaluation.

### **Étape 5 : Calculer le ROI**

Consiste à calculer soit le rapport **bénéfice-coûts**, soit **le rendement sur l'investissement** selon les formules déjà définies.

Clicours.COM

### **Étape 6 : Identifier les bénéfices intangibles**

Consiste enfin à identifier les bénéfices intangibles tels que la satisfaction au travail, l'amélioration du travail d'équipe ou les divers effets sur le climat de travail.

Ces derniers bénéfices n'ont pas été traduits en valeur monétaire mais doivent néanmoins être pris en considération.

Selon Phillips(1997), il existe certaines critiques de mise en œuvre d'évaluation du rendement financier, celle-ci concerne :

- L'existence d'un énoncé de politique relatif à la formation et au développement centrés sur les résultats;
- La mise à disposition de procédures et mode d'emploi pour différents aspects du processus d'évaluation du rendement financier;
- Le développement des compétences du personnel impliqué dans l'évaluation;
- Des mécanismes d'appui technique à l'élaboration des instruments, à l'analyse des données et à la définition d'une stratégie d'évaluation;
- Un appui à l'amélioration de la culture de l'organisation en vue d'accorder plus d'importance aux résultats.

### **2. L'approche systémique de Wang et al (2002) :**

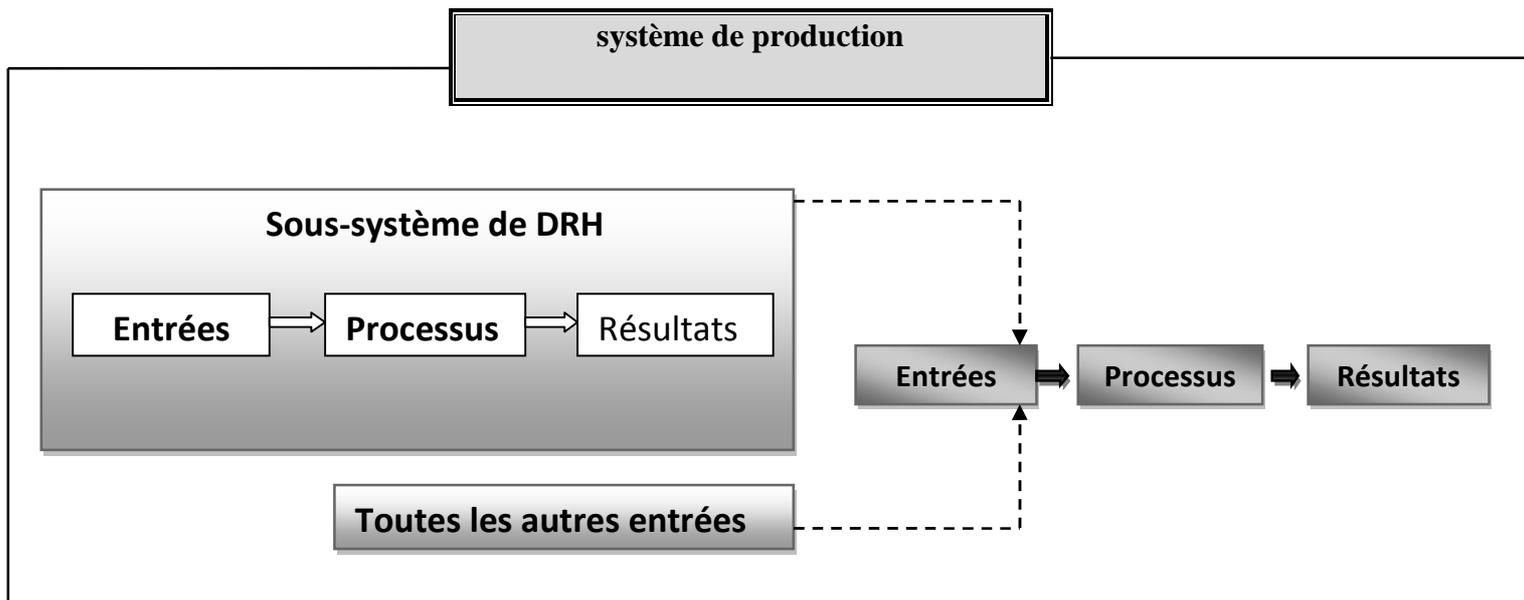
**Wang et al (2002)**<sup>63</sup> proposent une approche systémique de l'apport de la formation à la production qui devrait, par surcroît, éliminer la subjectivité de l'évaluation du rendement financier de la formation. Cette approche comprend trois éléments nécessaires, lesquels sont définis comme suit :

- **Les entrées** du sous système DRH comprennent les employées et les investissements dans les RH en termes de dollars, de temps, d'équipements, etc....
- **Le terme « processus »** se réfère aux investissements des RH telles que les formations.
- **Les résultats** renvoient généralement à une augmentation de la performance de la part des employés impliqués.

Cette approche est schématisée comme suit :

---

<sup>63</sup> *Ibid*, P.40.

**Figure 5 : Vue systématique de l'apport du DRH et de son impact potentiel (Wang et al 2002)**

Selon les auteurs (Wang et al 2002)<sup>64</sup>, les avantages de cette approche systématique sont multiples :

- La subjectivité est grandement réduite, les variables utilisées sont issues des bases de données de l'organisation ou obtenues auprès des responsables selon leurs expériences de travail;
- Les bénéfices non monétaires des interventions de DRH, autrement très difficile à quantifier par l'approche conventionnelle de calcul du ROI, peuvent être évalués;
- Il est possible de séparer objectivement les impacts liés au DRH des impacts qui n'en sont pas liés;
- Cette approche peut être utilisée pour faire des prévisions pour de futurs investissements sur des programmes de DRH et ce, avec une précision statistique;
- Ce système permet l'évaluation des résultats de plusieurs programmes de DRH conjointement.

Certes que cette approche a des avantages mais on ne peut pas négliger (ignorer) ses limites. Ce système peut être vu comme couteux et surtout applicable dans des organisations dépassant une certaine taille. et sa mise en application nécessite des personnels aient certaines compétences dans le domaine de la pensée systémique et des analyses quantitatives. Ce qui fait souvent défaut aux praticiens des ressources humaines. (Wang et al 2002)<sup>65</sup>.

<sup>64</sup> *Ibid.*

<sup>65</sup> *Ibid*, p.41.

Mais quelque soient les méthodes proposées, il est important d'abord et avant tout de bien définir sur quoi doit porter l'évaluation et asservir le choix à ce que l'on souhaite évaluer. Ensuite, il faudra aussi mettre à profit les données déjà disponibles dans l'organisation à partir des indicateurs de gestion déjà mis en place.

• **Le tableau de bord, outil efficace d'évaluation :**

Mettre en œuvre une démarche d'ingénierie implique de s'outiller en terme de suivi de l'action. En effet pour pouvoir analyser, d'une part et Evaluer d'autre part, l'ingénieur de formation doit se doter d'instruments de connaissance des situations.

Les tableaux de bord sont alors des guides intéressants à mettre en place.

**A/ Objectif d'un tableau de bord :**

**Alain Meignant**<sup>66</sup> rappelle qu' « 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 lesquels le destinataire de l'information a effectivement un pouvoir de décision ou au moins d'influence ».

Selon **P.Bach**<sup>67</sup>; « Le tableau de bord est un outil de pilotage du projet de formation, il rassemblera toutes les données nécessaires à la prise de décision et à la communication avec les partenaires concernés : objectif du projet, indicateurs du bon déroulement du processus, planning des opérations, information clés, le tout sous une forme concentrée et facile à transporter (concept du bureau mobil). »

Le tableau de bord est, un outil de :

- Gestion.
- Pilotage d'action.
- Communication.

Le tableau de bord doit donc 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 de stratégie de formation,
- Pendant l'action comme moyen d'analyse d'une situation et mise en application de mesures correctrices,

---

<sup>66</sup> Cité par Jean-Luc Faure, dans un cours d' « ingénierie de formation », CNED, université Lion 2.

[http://www.renforce.net/mastericf/IgF/IgF\\_M2.pdf](http://www.renforce.net/mastericf/IgF/IgF_M2.pdf). p.79.

<sup>67</sup> P. Bach, « Le management de projet de formation : en entreprise, administration et organisation », 1<sup>ère</sup> édition, édition de Boeck, Belgique, Bruxelles, 2007.

- En fin d'action pour mesurer et/ ou évaluer l'impact.

### **B/ Démarche d'élaboration du tableau de bord :**

Comme pour toute démarche, plusieurs étapes sont nécessaires. Celles-ci sont à la fois chronologiques et itératives. **J.L.Faure**<sup>68</sup> a cité la démarche suivante :

#### **1. Détermination des éléments à mesurer et à suivre :**

Déterminer les éléments à mesurer renvoie à rechercher quels sont les objectifs et les résultats attendus au niveau de l'activité professionnelle, des moyens mis en œuvre ou des éléments quantitatifs et financier.

#### **2. La création des indicateurs :**

Cette deuxième étape est l'étape de détermination des indicateurs et de définition de ceux-ci de manière qualitative et /ou quantitative. L'indicateur doit être fiable et valide.

#### **3. Formalisation du tableau de bord :**

À partir de la finalité, des indicateurs, des moyens d'analyse et de traitement, l'ingénieur de formation a une vue d'ensemble de ce que doit être le tableau de bord. Il réalise un maquette permettant de visualiser le tableau, de le tester et de le valider.

### **Utilisation et maintenance :**

Le tableau de bord devient un outil de gestion de la formation, de synthèse de données qualitatives et quantitatives, et de diffusion de l'information.

Il doit cependant lui-même être suivi afin de l'adapter si nécessaire et d'évaluer toujours sa pertinence et son actualité.

Le tableau de bord est effectivement un instrument de l'ingénierie de la formation, il participe aux différentes étapes de l'ingénierie et il est maintenant largement favorisé par l'utilisation de l'informatique et par l'existence même de logiciels de traitement de système ressources humaines et formation.

Hormis, au niveau des entreprises, il reste peu pratiqué à cause de la mal identification des indicateurs.

Cette présentation démontre que, L'évaluation de l'efficacité de la formation est incontournable. Elle permet de piloter les actions de formations en fonction des résultats constatés mais il faut, bien évidemment, avoir mis en place les bons indicateurs (les méthodes et les outils nécessaires) afin d'établir des actions correctrices qui permettent d'assurer une efficacité de cette démarche d'un côté et une performance globale de l'autre côté.

---

<sup>68</sup> J.L.Faure, *Op.cit.*, p79

## **SECTION 4 : La démarche globale d'évaluation**

Cette section est consacrée à la présentation de la démarche d'évaluation; dont, il est nécessaire, de citer les principales étapes poursuivies avant, pendant et après la formation.

Il est intéressant ainsi, de déterminer les apports apportés par la démarche d'évaluation et les limites qui freinent ses pratiques. Et Pour plus d'information sur :

- les étapes du processus d'évaluation, voir la fiche technique n°38<sup>69</sup>
- Le dispositif d'évaluation, voir la fiche n°42<sup>70</sup>

### **4.1 Les étapes de la démarche d'évaluation:**

La démarche proposée par **M. Plante et M. Marcotte(1995)**<sup>71</sup> peut s'appliquer autant à une action spécifique de formation qu'à l'ensemble de la formation consentie dans une organisation. Cette démarche se veut un document-synthèse capable de faire le tour de la problématique reliée à l'évaluation de la formation d'une manière scientifique et rigoureuse.

La démarche d'évaluation s'organise à ce niveau autour de trois phases nécessaires : avant, pendant et après la formation. A cet effet, et afin de synthétiser et de faciliter la compréhension des contenus de ces étapes; il est utile, de citer que les tâches exécutées, les acteurs, les moments, les méthodes et les outils.

#### **4.1.1. Avant la formation : établissement de la stratégie d'évaluation**

En résumé, l'établissement de la stratégie d'évaluation selon (**M. Plante et M. Marcotte, 1995**)<sup>72</sup> est présenté comme suit :

- **Chronologie de l'évaluation :**

1. **Établissement du portrait de la situation désirée et de la situation actuelle :**

- **Clients** : Hiérarchie concernée.
- **Quand** :
  - Lors de la planification stratégique;
  - Avant et pendant une réorganisation;

---

<sup>69</sup> Norbert Casas & Gilles Aymar, fiche n°38-2, « *L'évaluation en formation* », les fiches en ligne, CEDIP. [www.Fiche\\_38-2\\_Eval\\_Formation\\_cle2e6315.pdf](http://www.Fiche_38-2_Eval_Formation_cle2e6315.pdf)

<sup>70</sup> Guy Panisse, fiche technique n°42-1, « *Mémento pour évaluer un dispositif de formation* », les fiches en ligne, CEDIP. [www.Fiche\\_EL42-1\\_cle7eb1b5.pdf](http://www.Fiche_EL42-1_cle7eb1b5.pdf)

<sup>71</sup> M. Plante, M. Marcotte, « *Evaluation de la formation en milieu organisationnel* », Vice-présidence au développement des personnes et des organisations, Office des ressources humaines. Gouvernement du Québec, 1995 ; p.14. [www.eval\\_formation.pdf](http://www.eval_formation.pdf)

<sup>72</sup> *Ibid*, P.18

- Lors de changement majeurs;
- A la suite de l'identification de problèmes ou de dysfonctionnement.

- **Comment :**

1. **Utilisation de méthodes ou techniques d'analyse:**

*Quantitatives:* analyse des tendances ou autres techniques de prévision du futur qui nécessitent l'apport de statisticiens;

*Qualitatives:* opinions d'experts, des scénarios, architecte de carrière, focus groups, remue ménage, etc.

2. **Recours aux documents de l'organisation relatifs:**

*Aux orientations:* planification stratégique ou mission, Orientations, politiques et mandats;

*À la gestion des RH et des emplois:* planification stratégique des ressources humaines (PSRH) ou plans de mobilité, descriptions des postes, analyse prévisionnelle des emplois et compétences, courbes d'évolution de l'effectif, politique d'évaluation du rendement, etc.

3. **Recours à des entrevues (individuelles ou collectives), des questionnaires, de l'observation.**

- **Nature de la tâche :** elle est présentée comme suit :

Nature de tâche
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de l'environnement:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b><u>Externe:</u></b> identification des tendances ou changements (politiques, économiques, culturels, technologiques, démographiques et liés à l'évolution du marché) susceptibles d'entraîner des impacts positifs et négatifs sur l'organisation;</li> <li>• <b><u>Interne:</u></b> analyse de la mission, des orientations et politiques, des valeurs de gestion, des caractéristiques générales (scolarité, rendement etc.) traduits en termes de forces ou faiblesses de l'organisation, de l'organisation du travail et du climat organisationnel.</li> </ul> </li> <li>▪ Analyse des produits et du taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de ces produits.</li> <li>▪ Formulation des objectifs organisationnels stratégiques.</li> <li>▪ Prévision des besoins futurs en ressources humaines (RH) et établissement des profils de compétences recherchés.</li> <li>▪ Analyse des disponibilités en RH:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Quantitatives:</u></b> inventaire des RH, roulement et mouvements de personnel, etc.;</li> <li>• <b><u>Qualitatives:</u></b> analyse du rendement et du potentiel humain existant, etc.</li> </ul> </li> </ul>

**Source : M. Plante, M. Marcotte(1995)<sup>73</sup>**

<sup>73</sup> Ibid.

## 2. Analyse des écarts ou définition du besoin de formation

• **Clients** : Supérieurs, Personnes à former, Responsable de la formation.

• **Quand** :

- Lors de la planification stratégique ou opérationnelle;
- A l'occasion de l'évaluation de rendement;
- Lorsque surviennent des problèmes ou des dysfonctionnements.

• **Comment** :

Les documents à consulter seront liés à la formation: Orientations gouvernementales et sectorielles, plans de formation antérieurs, audit de la formation, tableaux de bord de la formation, inventaire des moyens de formation, catalogue des programmes de formation, etc.

• **Nature de tâche**

Nature de tâche
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des écarts d'ordre environnemental, structurel, quantitatif et qualitatif des RH.</li> <li>• Prise en compte du cadre de référence existant ou à venir: politiques en gestion des ressources humaines, conventions collectives, etc.</li> <li>• Précision des besoins de formation et priorisation de ceux-ci.</li> </ul>

Source : M. Plante, M. Marcotte(1995)<sup>74</sup>

## 3. Élaboration d'un plan de formation et de cahiers de charges

• **Clients** : Supérieurs, Responsable de la formation, Formateurs, Personnes à former

• **Quand** :

- Lors de la planification opérationnelle ;

• **Comment** :

Recours à des entrevues (individuelles ou de groupe), des rencontres, des questionnaires et de l'observation.

• **Nature de tâche** : Elles sont caractérisées comme suit :

Nature de tâche
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Production d'un plan de formation comportant, entre autres:</u></b> Un horizon réaliste (court-moyen-long terme); - Les actions de formation reliées aux objectifs opérationnels à atteindre et aux caractéristiques du personnel à former et précisant pour chacune les objectifs de formation;</li> </ul>

<sup>74</sup> Ibid.

- Les modalités de formation appropriées;
- L'utilisation des ressources internes;
- La durée et l'échéancier de réalisation;
- Les modalités d'évaluation à mettre en œuvre pour les actions à évaluer (choix à effectuer compte tenu des investissements requis);
- L'estimation des coûts de formation et d'évaluation.

• **Production de cahiers de charges pour chaque action de formation à évaluer.**

Ils décrivent les résultats attendus de l'action de formation, les critères permettant d'assurer la cohérence de son déroulement et les moyens mis en œuvre pour assurer l'atteinte des résultats.

Chaque cahier comporte entre autres:

- Une définition claire des objectifs (de formation et pédagogiques) en termes évaluables en tenant compte des savoirs, savoir-faire, attitudes et comportements recherchés;
- L'identification des indicateurs organisationnels tels les indices de qualité, le nombre d'accidents de travail, le nombre d'accidents d'automobile, la durée d'une opération, le taux de réclamation;
- Les caractéristiques des personnes à former;
- Les critères d'organisation et de fonctionnement;
- Les périodes et modalités de contrôle et d'évaluation mises en œuvre dont les mises en situation ou les situations-épreuves;
- Les modalités d'accompagnement pour le transfert des acquis en situation de travail;
- Les coûts et les modalités de facturation et de financement (au besoin).

Source : M. Plante, M. Marcotte(1995)<sup>75</sup>

#### **4.1.2. Pendant la formation : évaluation du degré de satisfaction et du taux d'atteinte des objectifs pédagogiques**

Dans cette phase, la même chronologie a été suivie par M. Plante, M. Marcotte(1995)<sup>76</sup>

##### ▪ **Chronologie de l'évaluation :**

##### **1. Ajustement des attentes des personnes en formation et des objectifs de la formation**

**Clients** : Responsables de formation, Formateurs, Personnes en formation, Supérieurs en

- Situation d'accompagnement.

- **Quand** :

<sup>75</sup> Ibid. p.20.

<sup>76</sup> Ibid. p.23.

- Au début de la formation.
- **Comment :**
  - Présentation des objectifs;
  - Libre expression des personnes;
  - Discussion.

- **Nature de tâche**

Nature de tâche
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expression des attentes des personnes en formation.</li> <li>• Présentation des objectifs pédagogiques et des modalités d'évaluation par le formateur.</li> <li>• Analyse des écarts entre les attentes et les objectifs.</li> <li>• Entente entre le formateur et les personnes en formation.</li> </ul>

Source : M. Plante, M. Marcotte(1995)<sup>77</sup>

## 2. *Évaluation progressive et finale du degré de satisfaction des personnes formées par rapport à la formation et à son déroulement:*

- **Clients :**
  - En cours de formation : Formateurs, Personnes en formation
  - À la fin de la formation : Formateurs, Personnes formées, Supérieurs, Responsable de la formation
- **Quand :**
  - Continue pendant la formation;
  - Immédiatement après la formation.

- **Nature de tâche**

Nature de tâche
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>En cours de formation:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expression des réactions des personnes en formation, de leur satisfaction sur l'atteinte des objectifs, le contenu, les méthodes employées, les activités proposées, la progressivité de l'apprentissage, l'animation, l'environnement physique, l'horaire, etc.</li> <li>- Ajustements, au besoin.</li> </ul> </li> <li>• <b><u>À la fin de la formation:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expression des réactions des personnes formées et de leur satisfaction (sondages) en regard de</li> </ul> </li> </ul>

<sup>77</sup> *Ibid.*

- l'action de formation.
- Synthèse des données.
  - Appréciation des résultats des sondages comme indices de satisfaction et mise en relation avec les indicateurs organisationnels sensibles à la formation et précisés dans le cahier de charges.
  - Recommandations d'amélioration.

Source : M. Plante, M. Marcotte(1995)<sup>78</sup>

### 3. Évaluation progressive et finale du niveau d'acquisition de connaissances, d'habiletés ou de comportements

#### • Clients :

- En cours de formation : Formateurs, Personnes formées
- À la fin de la formation : Formateurs, Personnes formées, Supérieurs, Responsable de la formation.

#### • Quand :

- Continue à la fin de la formation.

#### • Comment :

Utilisation de techniques ou d'outils qui varient en fonction de l'évaluation de l'apprentissage :

##### 1. De connaissances :

- pré-test et post-test pour mesurer l'écart entre le niveau de base et la maîtrise finale par la personne à former.
- Étude de cas, d'application plus laborieuse surtout s'il y a plusieurs modules.
- Tests papier-crayon facilement administrables (tests objectifs, à développement ou mixtes).

##### 2. D'habileté :

- Observation et analyse de la performance immédiate à l'aide de situations-épreuves
- Études de cas.
- Tests dont certains sont standardisés entre autres concernant le raisonnement et la motricité.
- Évaluation à but couvert si le comportement idéal est impossible à déterminer à l'avance.
- Tests de performance situationnelle de groupe.
- Jeux de rôle ou mise en situation.
- Auto-évaluation de la personne à former.

Clicours.COM

<sup>78</sup> Ibid.

### 3. D'attitude :

- Les techniques sont semblables à celles utilisées pour la mesure des habiletés.
- Les échelles servant à la cotation sont plus raffinées.
- Utilisation des cahiers de charges pour vérifier l'atteinte des objectifs pédagogiques.

#### • Nature de tâche

Nature de tâche
<p>• <b><u>En cours de formation:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Passation de divers outils et utilisation de techniques appropriées à l'évaluation de l'apprentissage des connaissances, des habiletés et comportements.</li> </ul> <p>• <b><u>En fin de formation:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Établissement du seuil de qualité désiré;</li> <li>- Calcul du taux d'atteinte des objectifs pédagogiques pour chaque personne formée, ou par groupe de participants, pour chaque action de formation, pour l'ensemble de la formation, en rapport avec le seuil de qualité désiré;</li> <li>- Explication des écarts et interprétation des résultats.</li> <li>- Comparaison des résultats du groupe de personnes formées avec un groupe-contrôle, si existant.</li> <li>- Recommandations.</li> </ul>

Source : M. Plante, M. Marcotte(1995)<sup>79</sup>

### 4. Prévision de l'utilisation des acquis en situation de travail

- **Clients :** Formateurs, Personnes formées
- **Comment :**
  - Réflexion individuelle.
  - Lettre que le formateur postera un peu après la formation.
  - Échange en groupe.
  - Mesures d'accompagnement structuré.

#### • Nature de tâche

<sup>79</sup> *Ibid.* p.25.

Nature de tâche
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification de connaissances prioritaires à appliquer, de comportements à démontrer.</li> <li>• Identification des situations ou des dossiers à exploiter pour leur mise en pratique en situation de travail.</li> </ul>

Source : M. Plante, M. Marcotte(1995)<sup>80</sup>

#### 4.1.3. après la formation : évaluation des résultats de la formation en situation de travail

##### ▪ Chronologie de l'évaluation :

##### 1. Évaluation du transfert des acquis

- **Clients** : Supérieurs, Personnes formées, Formateurs, Responsable de la formation
- **Quand** :
  - Variable : de 3 à 6 mois après la formation.
- **Comment** :
  - Utilisation des techniques d'évaluation du transfert :
    - **Observation directe** des comportements de chaque personne ou échantillonnage au hasard (peu utilisées);
    - **Observation indirecte** (souvent utilisée) effectuée par divers groupes en utilisant des instruments de mesure tels des incidents critiques, des tests standardisés, des enquêtes auprès de l'entourage de travail, des questionnaires ou même l'entrevue dont celle régulière d'évaluation du rendement;
    - Entraînement par le supérieur immédiat (coaching) (recommandé);
    - Journal de l'observateur;
    - Auto-évaluation de la personne formée (recommandée).
  - Utilisation d'une batterie de critères ou protocoles d'observation;
  - Utilisation du cahier de charges pour les objectifs pédagogiques.

##### • **Nature de tâche**

Nature de tâche
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Évaluation "systématique" de la performance au travail :           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur la base de l'avant et de l'après formation;</li> </ul> </li> </ul>

<sup>80</sup> *Ibid.*

- En utilisant un groupe contrôle de préférence;
- Effectuée par un ou plusieurs des groupes suivants : personnes formées, leur (s) supérieur (s), employés, pairs ou autres personnes familières avec leur performance.
- Analyse statistique comparant la performance avant et après la formation et reliant les changements à la formation en ayant pris soin d'établir au préalable des niveaux d'atteinte des performances et une norme de qualité.
- Recommandations.

Source : M. Plante, M. Marcotte(1995)<sup>81</sup>

## 2. Évaluation des impacts organisationnels

- **Clients** : Hiérarchie concernée, Responsable de la formation.
- **Quand** :
  - Variable : de 6 à 24 mois après la formation.
- **Comment** :
  - Recours à des observations "in situ", des entrevues avec des supérieurs hiérarchiques, des enquêtes d'opinions, des analyses d'incidents, des retours d'expériences, etc.
  - Utilisation ou création d'un dispositif de mesure d'observation (tableaux de bord, rapports de gestion, suivi de l'effectif, etc.) centré sur les domaines sensibles à la formation tels: organisation, management, culture, motivation, communication, conditions de travail, mouvements de personnel.
- **Nature de tâche**

Nature de tâche
<p>Même tâche que celle décrite au premier point :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifiant des indicateurs de résultats sensibles à la formation, mesurables, objectifs et significatifs;</li> <li>▪ Créant un dispositif de mesure d'observation permettant de maîtriser les effets indirects, centré sur des domaines sensibles à la formation tels : l'organisation, le management, la culture, la motivation, la communication, les conditions de travail, les mouvements de personnels.</li> </ul>

Source : M. Plante, M. Marcotte(1995)<sup>82</sup>

<sup>81</sup> *Ibid.* p.28.

<sup>82</sup> *Ibid.*

### 3. Évaluation des coûts de la formation

- **Clients** : Hiérarchie concernée, Responsable de la formation, Évaluateur de programmes.
- **Quand** :
  - Variable : de 12 à 24 mois après la formation.
- **Comment** :
  - Utilisation des techniques quantitatives reliées aux coûts permettant de produire des matrices coût/efficacité, efficience.
- **Nature de tâche**

Nature de tâche
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identification et catégorisation des coûts (coûts efficacité /efficience, optimisation des moyens mis en œuvre et d'obtention de la qualité en formation) pour leur traitement en fonction du rapport qualité/coût.</li> <li>▪ Calcul des coûts : définition des taux d'efficacité pour les objectifs (pédagogiques, de transfert ou d'impacts), des niveaux de coûts en rapport avec un budget de référence et production de matrices d'efficience.</li> <li>▪ Analyse.</li> <li>▪ Recommandations.</li> </ul>

Source : M. Plante, M. Marcotte(1995)<sup>83</sup>

### 4. Suivi de l'effort de formation

- **Clients** : Hiérarchie concernée, Responsable de la formation, Évaluateur de Programmes.
- **Quand** :
  - A la fin et après la formation.
  - Lorsque les évaluations d'impacts sont connues.
- **Comment** :
  - Utilisation d'indicateurs existants pour chaque champ.
  - Choix des indicateurs pertinents pour l'organisation.
- **Nature de tâche**

<sup>83</sup> *Ibid.* p.30.

Nature de tâche
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cueillette des données permettant de répondre aux quatre champs entourant l'effort de formation :</li> <li>- <b><u>Indicateurs de production</u></b> : Qu'est-ce qui a été produit en regard du plan de formation? Qu'a produit le système ?</li> <li>- <b><u>Indicateurs financiers</u></b> (traités dans le troisième point) : À quel coût le plan de formation a-t-il été réalisé?</li> <li>- <b><u>Indicateurs de pénétration</u></b> : Quelles personnes (niveaux et nombre) ont été touchées par l'effort de formation?</li> <li>- Indicateurs de fonctionnement : Dans quelles conditions s'est réalisé ce plan de formation?</li> <li>▪ Analyse des données.</li> <li>▪ Recommandations.</li> </ul>

Source : M. Plante, M. Marcotte(1995)<sup>84</sup>

En résumé, il est évident, de dire que la démarche proposée par **M. Plante, M. Marcotte(1995)**, représente pour toute entreprise, les managers, les responsables de formation et évaluateurs un cadre référentiel qui consiste à déterminer toutes les étapes nécessaires pour élaborer une démarche d'évaluation efficace.

En effet, les auteurs ont bien détaillé la démarche, ils ont décrit des chronologies spécifiques pour chaque phase, lesquelles comprennent les acteurs, les moments, les méthodes et les outils et enfin les tâches à réaliser pour chaque type d'évaluation.

Malgré les avantages liés à cette démarche; il existe des difficultés qui freinent la réalisation de l'évaluation de la formation<sup>85</sup>.

<sup>84</sup> *Ibid.*

<sup>85</sup> Voir les tableaux liés à cette démarche, cités par M. Plante, M. Marcotte(1995).*Op.cit.*, p (19-21-24-26-29-31).

#### **4.2. Les apports de l'évaluation de la formation :**

Les apports d'évaluation sont classés en plusieurs ordres selon M.Plante, M.Marcotte(1995)<sup>86</sup> :

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

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

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

**3. Stratégique** : l'évaluation est aussi un moyen de légitimer la fonction et l'action des services de formation. En apportant une preuve tangible de résultats, elle rend ses responsables crédibles.

La démarche appelle la responsabilisation de tous les acteurs concernés par la formation, notamment l'encadrement et les directions, en leur faisant jouer un rôle actif dans la détermination des résultats à atteindre, dans l'observation des résultats (obtenus ou non) et dans l'analyse de pertinence des moyens choisis. Perçue de cette façon, elle permet d'accroître le réalisme des ambitions initiales qui, lorsque plus modestes, deviennent plus opérationnelles et plus utiles.

1. **Pédagogique** : comme instrument de communication entre acteurs-clients, l'évaluation est un acte d'apprentissage de démarches collectives. Les personnes concernées sont amenées à construire la mémoire des actions, à en retirer des enseignements et à en rendre compte. C'est dans cet esprit que l'identification et l'engagement des acteurs-clients deviennent un impératif pour assurer que la formation et son évaluation répondent, de manière pertinente, aux besoins de la clientèle.

C.Parmentier<sup>87</sup> ainsi, met en évidence l'importance de la démarche d'évaluation, dont:

A/ l'évaluation fait partie intégrante des processus de conception et d'animation des actions de formation, en effet, elle est pleinement intégrée à la mise en œuvre et au développement des actions de développement des compétences.

---

<sup>86</sup> M. Plante, M. Marcotte, *Op.Cit.*, p.11.

<sup>87</sup> C.Parmentier, *Op.cit.*, p.212.

B/ L'évaluation peut aussi être considérée comme un outil de développement des compétences, une composante pleine et entière qui fait partie du processus d'accompagnement du changement, d'évolution des métiers et des qualifications de mobilité, de réaction et d'adaptation des personnes et des équipes. et dans ce contexte :

▪ **Évaluer une action, c'est s'inscrire dans la mesure de la performance.**

C'est-à-dire assurer la performance totale avant toute autre chose et réussir une évaluation efficace pour toutes les actions de la formation dans tous les niveaux.

▪ **Évaluer une action, c'est s'inscrire dans une dynamique qualité.**

Les responsables formation gèrent des budgets importants et souvent considérés comme de réels investissements. Où il est intéressant aux financiers, les prescripteurs, les managers et les partenaires sociaux de développer des stratégies de contrôle et d'accompagnement et ceci permettre d'optimiser ou d'attester la qualité et la rentabilité des actions de formation.

▪ **Évaluer une action, c'est s'inscrire dans la certification des compétences.**

Il est évident que toute la réussite d'une démarche de formation est attestée par l'évaluation, pour être complète, les résultats des évaluations doivent être communiqués et diffusés à ceux qui ont et vont prendre part à la formation.

A cet égard, il est évident, de préciser que, l'évaluation de la formation est devenue actuellement une étape nécessaire pour mesurer l'atteinte des objectifs, notamment que cette mesure permet de légitimer les actions de cette formation et d'assurer une utilisation optimale des ressources et des moyens pour une efficacité dans les prochains processus de la formation.

En dépit, des apports d'évaluation, il est intéressant, de citer quelques limites de cette démarche lesquelles il ne faut pas les ignorer.

#### **4.3. Les limites d'évaluation de la formation :**

Jouvenel et Masingue(1994)<sup>88</sup> citent quelques limites, lesquelles peuvent gêner ou freiner la mise en pratique d'évaluation de la formation :

##### **1/ Culturel**

Pour les personnes à former, elles proviennent essentiellement de la confusion entre évaluation et sanction qui persiste encore souvent dans leur esprit, probablement en raison de l'héritage scolaire

---

<sup>88</sup> Jouvenel et Masingue(1994), cité par M. Plante, M. Marcotte, *Op.Cit.*, p.11.

empreint d'une sanction de succès ou d'échec. La crainte d'être jugé est alors si grande qu'elle interfère sur la compréhension de l'objectif réel visé qui est de mesurer une progression, d'estimer une valeur ajoutée, d'évaluer des actions et non des personnes. Cette absence de volonté peut se manifester au niveau de la haute direction.

## **2/ Stratégique**

L'évaluation peut engendrer des divergences lors de l'interprétation des résultats et de leurs causes ou encore, lorsque des conclusions mettent en cause les différents acteurs; conséquemment, les conclusions ne sont pas toujours exploitées. En outre, si la personne responsable de la formation est la seule capable de maîtriser les méthodes d'évaluation, elle risque d'être amenée à jouer un rôle dévolu à l'encadrement, engendrant des confusions dans les rôles et provoquant même des contentieux.

## **3/ Technique**

En matière d'évaluation de la formation, certaines personnes sont toujours à la recherche d'un modèle scientifique précis, totalement fiable. Cela peut conduire à la mise en œuvre de moyens complexes et lourds, où on cherche à tout mesurer, ce qui est bien ambitieux et risque parfois, sinon souvent, de coûter plus cher que l'objet à évaluer. Dans certains cas, il est bien difficile de savoir mesurer le retour sur l'investissement, particulièrement dans des domaines tels la communication ou la recherche-développement.

Selon Kirkpatrick, (1998)<sup>89</sup>, Il existe une absence de compétences techniques en évaluation, en effet, ce ne sont pas toutes les entreprises qui ont accès à des ressources techniques compétentes, capable de prendre en main le dossier de l'évaluation de la formation ; et ce, surtout si l'on souhaite dépasser les seules évaluations de la satisfaction ou des apprentissages. Pour aborder l'évaluation des comportements ou des impacts- ou encore pour concevoir et mettre en place un système qui réponde d'une manière adéquate aux besoins.

Il existe d'autre limites cités par plusieurs auteurs (Phillips, 1997; Kirkpatrick, 1998; Twitchell et al, 2000, Kraiger, 2002...etc.)<sup>90</sup>, dont ils les ont identifiés et regroupés en cinq catégories, parmi elles :

### **1. Le risque**

Il est possible que l'on redoute l'impact des constats de l'évaluation sur la direction de la formation par exemple : si elle démontre l'effet de mauvaises décisions de gestion ; ce risque, lié à l'absence

---

<sup>89</sup> Cité par A. dumberry et C.Pécharde(2007), *Op.Cit.*, p6.

<sup>90</sup> *Ibid.*

de volonté exprimée par la haute direction pour une telle démarche ; peut inciter à se faire oublier plutôt que d'aller de l'avant.

## **2. Le coût**

L'évaluation est une opération qui peut sembler fastidieuse et il se peut que l'on ne soit pas certain que les résultats de celle-ci en justifient les coûts, surtout si l'on a eu une expérience passée décevante.

Ces limites, amènent les entreprises à éviter d'évaluer les actions de leurs formations. En effet, s'ils évaluent vraiment c'est seulement pour répondre à une demande de la direction ou les grandes entreprises qu'ils ont intérêt de savoir le développement de leurs nouvelles compétences acquises.

Et malgré ces limites, il est évident à toute entreprise de bien structurer cette démarche dès la fixation des objectifs jusqu'aux résultats obtenus avec efficacité pour en garantir la performance.

À la lumière des développements précédents, il est remarquable que, l'évaluation est devenue un élément vital pour les entreprises. En effet, elle constitue pour eux un outil d'orientation de l'action, et l'élément clé pour donner une décision sur les écarts produits par les effets de la formation.

L'évaluation ainsi, contrôle si les objectifs sont atteints pour en garantir de rentabilité, de ce fait, il est recommandé d'établir un plan de formation pertinent qui sert à fixer des objectifs réalisable et apte à se mesurer

Et afin d'assurer cette pertinence, il est évident, de déterminer des méthodes convenables à l'action évaluée, ainsi que des outils efficace pour en avoir une fiabilité dans les données collectées.

Ce chapitre a été un récapitulatif de toute la démarche d'évaluation, dont il était nécessaire de mieux saisir les principales exigences et les préoccupations qui doivent impérativement être prise en compte dans cette démarche.

C'est dans cet esprit que les entreprises aujourd'hui octroient une grande importance à la FPC, et elles ont intégrée progressivement la phase d'évaluation dans tous les moments de la formation. Elles considèrent l'évaluation comme une démarche qui sert à légitimer les actions de formation, cette dernière, elle constitue pour eux, un réel investissement par lequel elles tentent à obtenir ses rendements et ses effets sur leurs performances ; ainsi comme une opportunité de développement et d'acquisition de nouvelles compétences.

Et l'enquête menée sur le terrain, a donnée des résultats représentatifs sur les pratiques d'évaluation de la FPC en entreprise algérienne. Centrée sur les points théoriques cités précédemment. Les résultats de cette enquête sont cités et analysés dans le chapitre suivant.

## **CHAPITRE 3**

**Les pratiques d'évaluation de la formation  
continue en entreprise Algérienne professionnelle  
-Cas de LAFARGE-**

## **CHAPITRE III : LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DE LA FPC** **-CAS DE LAFARGE ALGERIE-**

La formation professionnelle continue est devenue aujourd'hui un des plus grands enjeux et un investissement, lequel les entreprises servent à mesurer son retour sur l'individu au premier degré, et sur l'organisation d'une manière générale.

En effet, ces entreprises cherchent à assurer une pertinence de leurs investissements, et cela par le développement des programmes de formation, lesquels sont orientés vers l'atteinte des objectifs fixés.

L'atteinte de ces objectifs s'est traduit par la mise en place d'une démarche d'évaluation, laquelle en dépit de son importance et sa nécessité pour la mesure des effets des actions de la formation, qu'elle restera toujours ignorée dans nos entreprises.

Dans le cadre de traiter l'aspect d'évaluation et ses pratiques dans les entreprises algériennes, il est nécessaire, de savoir comment a évolué la pratique de la formation à l'ombre de l'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines, et de citer les différents aspect juridiques saillants et régissent le cadre de travail, de la formation, et d'évaluation dans les entreprises.

À cet égard, ce chapitre porte sur l'investigation empirique de la réalité des pratiques d'évaluation au terrain, particulièrement au niveau de la société du ciment blanc algérien (LAFARGE). Ainsi de fournir des informations précieuses sur notre problématique (**le pourquoi et le comment évaluer ?**).

- Le chapitre comporte quatre sections :

**Section1** Présentation de la société Lafarge;

**Section2** Le rôle de la FPC au niveau de Lafarge;

**Section3** Les pratiques d'évaluation ;

**Section4** Résultats d'enquête.

## **Section 1      La présentation de la société LAFARGE**

Cette section sera consacrée à la présentation de la société Lafarge, en déterminant sa production compte tenue sa gamme et sa nouvelle innovation. Ainsi qu'il est nécessaire, de citer ses principaux objectifs et les enjeux du groupe.

### **1.1.    La présentation de LAFARGE**

Lafarge est un groupe français, leader mondial des matériaux de construction. Il occupe une position de premier plan dans chacune de ses activités : **Ciment, Granulats & Béton et plâtre.**

Le groupe Lafarge est présent en Algérie depuis 2002 à travers un partenariat dans le plâtre, Il a renforcé significativement sa présence en Algérie en Décembre 2007, à l'issue de son rachat des opérations d'Orascom-Cement qui opérait dans sept pays (**Algérie, Égypte, Irak, Emirats-Arabs-Unis, Arabie Saoudite, Syrie et Pakistan**). Lafarge est une entreprise engagée qui développe des actions citoyennes avec ses communautés.

Au niveau d'Algérie, le groupe possède deux cimenteries (M'sila&Oggaz) avec une capacité totale de production de 7,5 million de tonnes.

En 2010, et pour la sixième année consécutive, Lafarge est répertorié dans la liste des **100 multinationales les plus engagées en matière de développement durable**. Doté du premier centre de recherche au monde sur les matériaux de construction, Lafarge place l'innovation au cœur de ses préoccupations, au service de la construction durable et de la créativité architecturale.

Avec 78000 collaborateurs dans 78 pays, le groupe à réaliser en 2009 un chiffre d'affaire de 15,9 milliards d'euros.

Côté béton et granulats, Lafarge compte 13 sites de production de béton d'une capacité de 1Mm3. Le groupe y emploie plus de 2400 collaborateurs.

Et au niveau d'Oggaz, la cimenterie Lafarge se situe au nord ouest de la wilaya de Mascara. Son effectif actuellement est plus de 500 employés et quelque centaine de sous traitants.

- **Informations :**

<b><u>Direction générale</u></b>	Ciment Blanc Algérien (SPA) 33, Rue des pins Hydra, Alger, Algérie
<b><u>Direction commerciale</u></b>	2, Rue karaa, Hydra, Alger, Algérie
<b><u>Usine d'Oggaz (CIBA)</u></b>	BP67, 29350, Mascara

**L'organigramme de l'unité**

**LAFARGE d'Oggaz<sup>1</sup>**

## 1.2. **La production :**

Lafarge possède deux lignes de production du ciment :

- ✓ Ciment blanc avec une capacité de **500.000 tonnes/an**
- ✓ Ciment gris avec une capacité de **2500.000 tonnes /an**

Son objectif fixé pour l'année 2012 est d'atteindre une capacité de 2800.000 tonnes.

### **La Gamme de production Lafarge :**

Lafarge Algérie lance aujourd'hui, une nouvelle gamme de quatre catégories de ciment, Ces produits permettent une utilisation optimale et économique des matériaux en s'adaptant aux différents types de construction.

Ce lancement concrétise le souhait de Lafarge, investisseur de long terme, de fournir des produits toujours plus proches aux besoins des clients et d'une manière plus générale, à mieux servir les

---

<sup>1</sup> Voir annexe n°1.

besoins du marché algérien du bâtiment et de la construction ceci dit, le développement de ce secteur dans le pays. Ainsi que, Lafarge sert à fournir au marché algérien les matériaux de construction nécessaire à ses nombreux projets et différentes réalisations.

Le groupe Lafarge, leader mondial des matériaux de construction, applique ses standards internationaux en matière de santé&sécurité et d'innovation dans la production locale à travers ses usines ACC et CIBA.

### **1.3. Les objectifs et les enjeux de Lafarge :**

#### **1.3.1 Les objectifs :**

Le groupe Lafarge Algérie cible 3 objectifs essentiels :

- ✓ *Développement durable.*
- ✓ *Augmentation de la production & la sécurité.*
- ✓ *Développement des compétences.*

Le directeur de l'unité d'Oggaz annonce que le développement du secteur du ciment en Algérie exige beaucoup de connaissances qui ne peuvent s'acquérir que par la formation et le développement des compétences.

Il a annoncé ainsi, que pour mieux séparer les différentes utilisations du ciment et afin de satisfaire les exigences des clients, d'autres types de ciments ont émergé dans le marché.

Le ciment blanc d'usine d'Oggaz, pour le directeur d'unité, est une opportunité pour diversifier les exportations de l'Algérie après avoir satisfait le marché local.

Les changements qui ont été opérés par le groupe Lafarge depuis le rachat de la cimenterie d'Oggaz sont en sorte de deux priorités :

#### **1. La sécurité et la santé :**

Le souci majeur de Lafarge est que l'ensemble du personnel de la cimenterie travaille en sécurité et dans des conditions de travail saines, c'est vrai que l'usine d'Oggaz a été construite vite et bien, mais en matière de sécurité, les standards de Lafarge sont encore plus exigeants. Dans le but de concrétiser cet objectif, cette année, Ils ont investi un budget de plus de 60 millions de dinars pour l'adoption des procédures nécessaires à la sécurité du personnel, collaborateurs et autres- sous-

traitants. Puis viennent la formation et le comportement du personnel, car des centaines d'heures de formation sont inscrites au programme. Avec la politique de Lafarge, ajoute le directeur « *je tiens à préciser, que si on parvient à être rigoureux dans le domaine de la sécurité et à prouver qu'on respecte nos employés, il y aura forcément un impact positif sur la performance industrielle* ».

## **2. L'augmentation de la production :**

Lafarge cherche toujours à améliorer la capacité de production de leurs produits ; et la nouvelle gamme de production permettre de fournir plus de ciment avec les mêmes équipements de cette usine, C'est une réflexion permanente et un souci constant. Seule la performance industrielle permet de servir le marché et cela exige beaucoup de connaissances, dont, la formation professionnelle est devenue chez Lafarge, la clé stratégique pour développer des compétences actuelles et même d'acquérir de nouvelles compétences.

A ce sujet, ils ont lancé un projet qui s'appelle Kafaât (compétences), dont il s'agit de former les personnels sur des longues périodes. Le premier programme a été contribué aux opérateurs de conduite des installations et il a été exécuté dans une période de deux ans.

Il est demandé toujours aux agents de participer à la formation parce qu'elle représente, non seulement, leur propre développement mais elle est par ricochet l'intérêt général de l'usine.

De ce fait, le directeur de l'usine affirme « Le fond de succès de Lafarge, depuis 170 ans, se traduit par notre volonté de donner envie aux gens de travailler chez nous. Donc, les changements ont commencé par la sécurité et le développement des compétences, deux conditions strictement nécessaire en vue de poursuivre l'augmentation de la production et le développement de notre unité ».

### **1.3.2 Les enjeux de Lafarge Algérie:**

Dans le cadre de développement de ses produits, et telle est l'annonce faite par le directeur général Lafarge Algérie, Luc Callebat, en marge de la tenue du 9<sup>ème</sup> séminaire international sur les technologies du Béton, avec pour thème de cette édition, « Les systèmes constructifs innovants au service de l'efficacité énergétique ».

Le cimentier français Lafarge ouvrira un laboratoire de développement pour la construction durable de niveau mondial en Algérie plus précisément, à Rouïba, au cours de cette année. Ce sera le

quatrième laboratoire du groupe Lafarge dans le monde, après celui de France(Lyon), de Chine et d'Inde<sup>2</sup>.

La mission principale du laboratoire est la recherche pour développer de nouveaux produits dans le domaine des matériaux de construction à destination du marché algérien. C'est un investissement tangible, qui a l'objectif de faire travailler les gens pour développer des systèmes de construction durable.

Selon le 1<sup>er</sup> responsable de Lafarge Algérien, et de préciser « on est en train de recruter des ingénieurs, des architectes et des professionnels du secteur qui ont déjà travaillé avec le laboratoire de Lyon pour mettre en place une plate-forme pour le développement des systèmes de construction et le développement des nouveaux produits, et ce, pour répondre aux besoins en matière de capacité cimentière ou pour le développement du béton en Algérie » a-t-il souligné.

Le DG de Lafarge Algérie a précisé que d'autres projets seront annoncé dans quelques jours par le groupe, des projets de grande importance qui seront peut-être capable de répondre aux attentes du marché algérien du ciment, et combler, tant soit peu, le déficit en matière de ciment en Algérie, qui est de l'ordre de 3 millions de tonnes.

Dans le cadre de la formation, un accord de « partenariat académique » signé fin 2011 entre Lafarge Algérie et l'USTO, dont sept étudiants de l'université ont été sélectionnés pour entamer un cycle de Master dans la fabrication et le contrôle de qualité des matériaux de construction. Les étudiants concernés par le Master réalisent leurs stages et travaux pratiques au sein des cimenteries et laboratoires de l'entreprise et bénéficieront d'une formation linguistique (Anglais).

Lafarge Algérie, cherche toujours à développer ses capacités de production, et d'assurer la qualité et de la performance globale de ses usines. Dans ce contexte le groupe Lafarge, sert à élargir les programmes de formation et de les développer afin de se perfectionner et de garantir une main d'œuvre qualifiante apte à y faire face aux différents changements d'environnement qui évolue au jour le jour.

---

<sup>2</sup> M. Aziza, « Lafarge mise sur le marché algérien, Un laboratoire et des projets annoncés », article tiré du quotidien d'Oran, mercredi le 20 Mars 2013.

**Section 2 : Le rôle de la FPC au niveau de Lafarge :**

Cette section a pour objectif de démontrer l'importance de la formation professionnelle continue au niveau de Lafarge, tout en définissant son organisation et son rôle dans le développement des compétences.

**2.1. L'organisation de la fonction formation :**

- **La direction des ressources humaines :**

Toutes les unités de Lafarge Algérie, travaillent sur les mêmes standards internationaux, lesquels les autres groupes les appliquent au niveau du monde.

En effet, Les décisions sur les grandes politiques stratégiques se planifient à la direction générale à Alger et leurs exécutions restent au niveau des unités.

Ainsi, pour ce qui concerne la fourniture d'information nécessaire, Lafarge mis en place une bonne prestation du service de communication afin de faciliter la circulation d'informations à temps.

« Sauf quelques exceptions ».

- **Le service formation :**

Parmi les objectifs majeurs de Lafarge « le développement des compétences », afin de faire face aux grandes mutations économiques, techniques et sociaux. Ainsi que les nouvelles pratiques d'entreprises installées, les transformations des activités, les modifications des relations de l'homme avec la machine, et de l'homme avec l'homme donnent de nouvelles dimensions à la qualification des individus et des collectifs de travail, à leurs aspirations et à leurs attentes.

Dans ce contexte, la formation est devenue la clé de voûte de la performance et de la réussite de toute entreprise. Et c'est pour cette raison que, Lafarge a mis en place pour chaque unité, une école de formation, elle se constitue :

- D'un service de formation : dont le responsable de ce service assure le pilotage de toutes les actions de formation (ingénierie de formation) :
  - ✓ la décision de la formation ;
  - ✓ Fixation des objectifs ;
  - ✓ L'analyse des besoins ;

- ✓ La préparation du cahier des charges et plan de formation ;
  - ✓ Préparation des actions et le lancement de la formation ;
  - ✓ Evaluations : des acquis « par des questionnaires de différents types », des apprentissages « tests sur poste de travail », observations directes, entretien annuel...etc.
  - ✓ Suivi et prévisions pour l'année qui suit.
  - ✓ Dans le cadre des programmes de jumelage, le service s'occupe de la prise en charge des participants et leur suivi.
- Des salles de formation possédant tous les moyens nécessaires afin de garantir le succès des formations réalisées.
  - Une bibliothèque qui comprend plusieurs ouvrages, des mémoires, des guides, des études sur les caractéristiques des produits et autres études, des dictionnaires ...etc.

À cet effet, Lafarge, attribue des montants importants, des moyens plus sophistiqués pour le service formation, dont la bonne maîtrise des actions de formation aide à obtenir des effets positifs.

## **2.2. La politique formation :**

« La formation professionnelle, chez Lafarge est considérée, comme un instrument de la stratégie globale de toute l'unité ». a confirmé la responsable de la formation.

Et puisque, l'unité d'Oggaz dont on a choisi comme champ d'investigation, est qu'une filiale, toutes ces décisions stratégiques se réfèrent à sa direction générale à Alger. En effet, le projet de formation, compte tenu de sa politique et son budget doit être élaboré par la direction générale, et il reste aux unités qu'assurer le processus général de ce projet.

La politique de formation chez Lafarge se construit à partir des besoins exprimés par les différents services (ses besoins sont principalement basés sur les entretiens annuels).

**L'analyse des besoins chez Lafarge**, se repose sur les résultats collectifs et individuels attendus; à partir des observations directes de l'employé par leur supérieur hiérarchique sur le poste de travail. Le but principal de ces observations est d'actualiser les compétences disponibles et de déterminer le

manque à développer pour l'année prochaine. Cela est effectué à partir des réunions dont les membres principaux sont : le technicien de formation et les supérieurs hiérarchiques des concernés.

Ainsi que, L'expérience de Lafarge montre que les performances relevées en matière de sécurité et de production reposent sur des équipes très bien formés et organisées. Et ce qui a renforcé cette performance, le lancement du projet « Kafaât », qui a été programmé afin de développer les compétences individuelles techniques et managériales locales et assurer toute la performance de l'usine. A cet égard, Lafarge, accorde une grande importance à cette phase pour déterminer les types des compétences bénéficiant d'une formation.

Les outils utilisés pour cette phase :

- ✓ **Les fiches d'action (fiche d'observations sur le poste de travail).**
- ✓ **Les fiches d'entretien annuel.**

Ces besoins devront être diffusés à la direction générale dont cette dernière :

- Reçoit ces besoins et les analyse ;
- Choisit les types de formation à réaliser selon ces besoins ;
- Détermine le budget prévisionnel ;
- Lance les directives aux unités pour l'accomplissement des différentes tâches du processus de formation. dont la mission principale de ces unités est de :
  - Réajuster le montant du budget ;
  - L'élaboration du plan de formation (préparation des actions de formation);

**Le plan de formation** chez Lafarge se détermine sur la base du **diagnostic préalable des besoins de formation et des compétences**, sa durée est d'un an. Et l'élaboration de ce plan s'effectue à partir des réunions entre la chargée de formation et les autres responsables des services.

Dans cette étape, la mission principale de la chargée de formation est d'assurer que le plan soit adéquat avec l'enveloppe budgétaire disponible pour la formation, ainsi qu'il est nécessaire, de diffuser le contenu du plan à l'ensemble du personnel et de l'hierarchie pour qu'il soit informé.

- Cahiers des charges et les conventions ;
- Pilotage des actions et leurs suivies.

D'une façon générale, cette politique de formation s'élabore à partir d'une collaboration mutuelle entre la direction générale et toutes ses unités afin d'assurer une synergie et une efficacité globale. En effet sans une politique clairement définie, on ne peut pas comprendre et saisir la place et l'intérêt de formation. Et cette politique donne un sens aux objectifs lesquels l'entreprise cherche à les atteindre.

A cet effet, il est nécessaire de :

- Définir les objectifs au préalable.
- Déterminer les acteurs concernés.
- Identifier une méthode précise.

Ce qui est remarquable, c'est que la phase d'analyse des besoins est très importante chez Le groupe Lafarge, dont les responsables construisent un référentiel des compétences. En effet, ce référentiel est un outil très efficace qui simplifie l'identification des compétences requises par chaque poste attaché au métier laquelle permet d'évaluer la capacité d'adaptation des salariés.

- **Les acteurs de formation :**

Il existe chez Lafarge, un réseau de formation qu'il se constitue des cadres de différents services. Le rôle principal de ce réseau est le pilotage de tout le processus de formation, dès la fixation des objectifs jusqu'au suivi. Les principaux acteurs sont :

- La direction générale.
- Les responsables hiérarchiques.
- Le chargé / le technicien de la formation.
- Les formateurs.
- Les participants à la formation.

Dans le cadre des évaluations des actions de la formation, elles s'effectuent par les formateurs en 1<sup>er</sup> degrés et ensuite les responsables hiérarchiques à partir des entretiens individuels annuels. Ainsi qu'afin d'observer le transfert des acquis sur poste de travail, des superviseurs directs ont été désignés pour effectuer cette tâche et pour chaque concerné qui a été participer à la formation.

The logo for Clicours.COM is displayed in white text on a blue rectangular background.

### **2.3. Le rôle de la formation professionnelle**

La formation occupe, au sein du groupe Lafarge une place importante et elle est considérée comme un axe majeur de sa stratégie. Lafarge souhaite que chaque collaborateur puisse développer pleinement son potentiel dans son travail.

Le développement des personnes au sein de Lafarge est un ressort clé de la performance et du changement, contribuant à la réalisation de leurs défis majeurs et de leurs stratégies.

C'est la raison pour laquelle le développement des collaborateurs et des équipes est une **responsabilité fondamentale** de tous les managers de Lafarge.

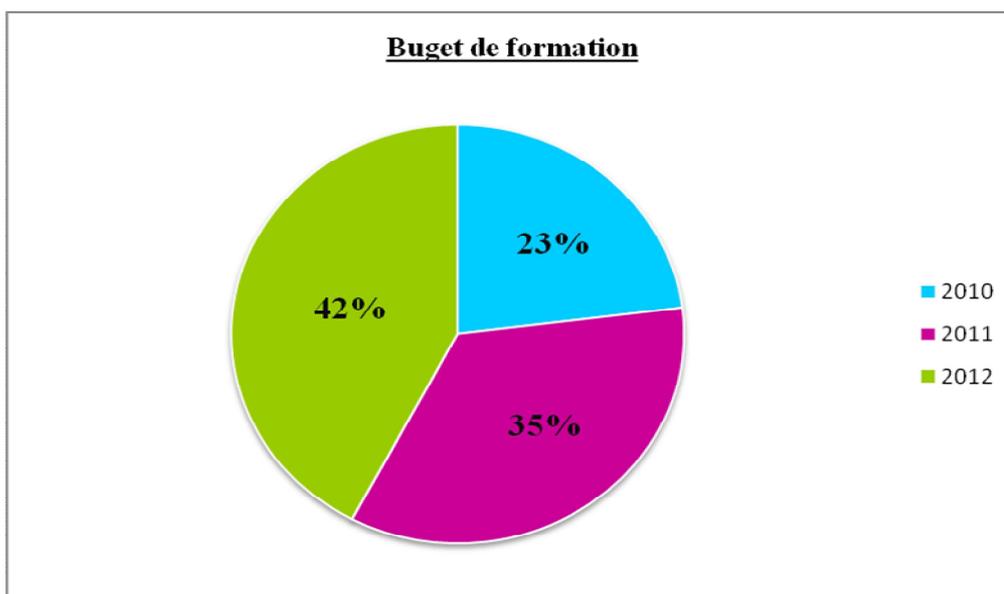
Cette importance se traduit par :

- Les montants de budget consacrés pour les actions de formation.
- Le grand projet « Kafaât », lequel détermine la grande importance allouée à la FPC pour l'épanouissement des compétences au niveau de Lafarge.
- **Le budget de formation :**

Les exigences concurrentielles du marché font que l'entreprise concentre de gros efforts au niveau de la formation et ceci s'est traduit par la consécration d'une enveloppe financière conséquente durant ces dernières années.

Durant l'année 2012 le groupe a consacré un budget de 4,6 milliard de dinars, et il est un montant important par rapport à 2011. Le tableau ci-dessous démontre l'évolution de la part du budget de formation depuis le lancement du projet « Kafaât ».

<b>Années</b>	2010	2011	2012
<b>Budget de formation</b>	<b>250.000.00 DA</b>	<b>377950.00 DA</b>	<b>460.000.00 DA</b>

**Figure 1 : Le budget de la formation**

**[Source : Service formation]**

Ces montants relatifs au budget de formation indiquent la grande importance de cette dernière pour le groupe Lafarge, et en tant qu'enjeu et finalité incontournable, le volet formation est très présent dans le discours des responsables du groupe et dans les orientations stratégiques.

Pour concrétiser cette ambition, le groupe a réalisé des actions ayant touché tous les domaines et porte sur des thématiques de stratégie et de management et plus particulièrement tous les services techniques, où le groupe les a contribué une grande partie du budget. Ainsi comme nouvelle méthodologie, des formations linguistiques ont été réalisées.

Il reste au responsable formation d'assurer la bonne répartition de ce budget selon le plan de formation jusqu'à l'évaluation et le suivi.

• **Le projet « Kafaât » -Compétence- « vers une excellence opérationnelle » :**

Afin de déterminer la place qu'elle occupe la formation chez le groupe Lafarge, il est nécessaire de déterminer le projet « **Kafaât** », qu'il représente l'un des grands enjeux de la performance pour le groupe, ses programmes ont été lancés au début de l'année 2010, avec une durée de 4 ans.

L'objectif de ce projet est de développer les compétences des employés, afin de rendre tous les usines de Lafarge plus sécurisées et plus performantes, contribuant ainsi au développement et à la construction de l'Algérie.

Les programmes de « Kafaât » sont focalisés sur deux phases principales :

- 1- L'amélioration des compétences techniques et managériales des employés des usines.
- 2- Les préparatifs ont été entamés durant le dernier trimestre de 2010, elle a visée l'élargissement de la base des bénéficiaires du programme « Kafaât » pour inclure les employés du siège de la direction générale, de la société de transport et ceux de la société des sacs.

A cet égard, un plan et des programmes de formation ont été exécutés à compter du début de l'année 2011.

-Le plan d'action de l'année 2010 comportait des programmes de développement couvrant trois niveaux hiérarchiques :

➤ **Les techniciens :**

- ✓ Programme de certification.
- ✓ Formation technique dispensée par des experts du CTC (Centre Technique du Caire).
- ✓ Formation technique dispensée des fournisseurs externes.

➤ **Les ingénieurs :**

- ✓ Programme de développement du shift leaders.
- ✓ CPDP (Cement Professionnel Development Program).
- ✓ Formation technique dispensée par CTC.
- ✓ Programme de jumelage.

➤ **Les directeurs :**

- ✓ Programme de jumelage.
- ✓ Programme de développement des compétences managériales.
- ✓ Lafarge University.
- ✓ Formation linguistique : nouvelle méthodologie.

**-Le plan d'action pour l'année 2011 :**

L'objectif pour l'année 2011 est de réaliser d'avantage de résultat concernant les programmes de formation au niveau des usines et de la direction générale. L'année 2011 connaîtra également l'exécution des exigences POM (Plant Operation Model).

Il s'agit d'un mécanisme développé par le groupe Lafarge et qui vise à Augmenter la performance des usines en focalisant sur trois aspects :

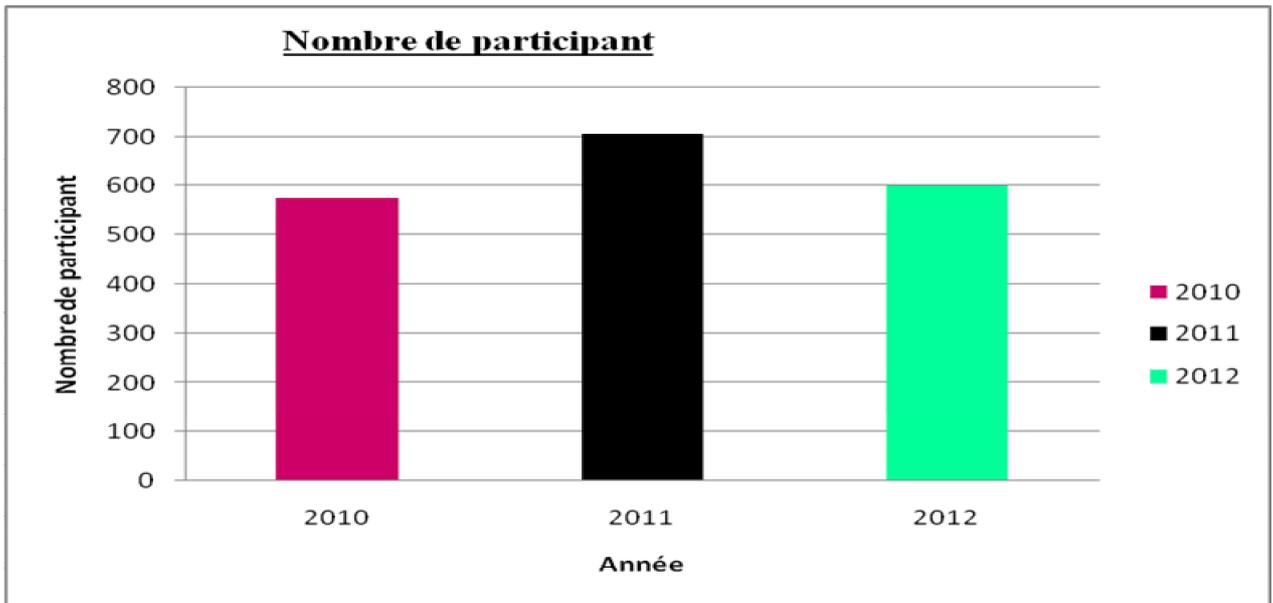
- L'aspect managérial.
- Les opérations conjointes.
- La création des compétences.

Travailler sur ces trois aspects est au cœur du programme « Kafaât ». En outre, de nouvelles initiatives de développement ont été lancées en 2011 au niveau de l'unité Algérien comme :

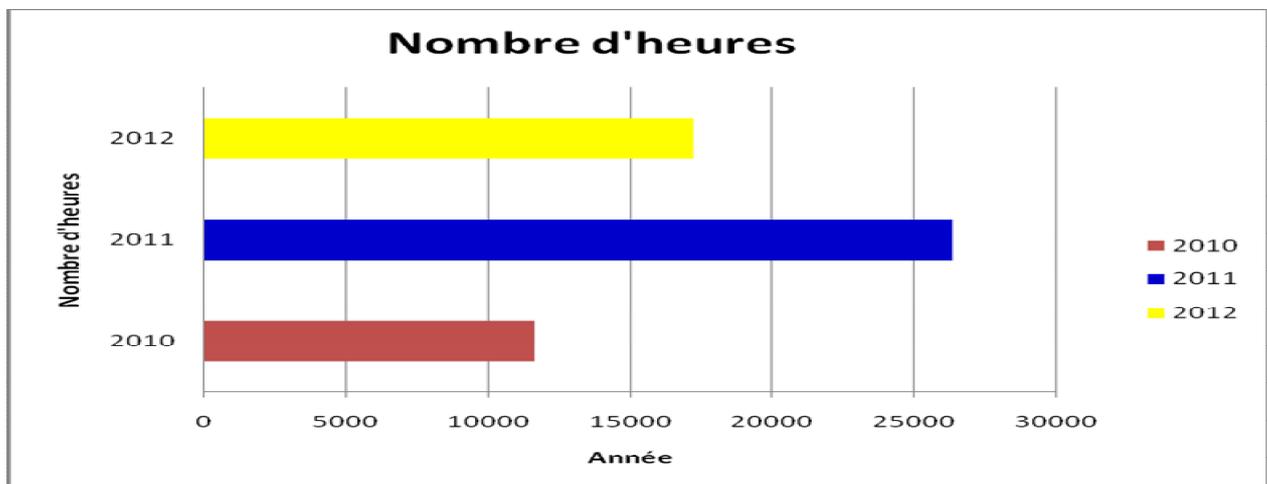
- E-Learning.
- Effective Field Management.
- Project Manager.

Et le tableau suivant démontre les statistiques liées à l'évolution du nombre de participants et le nombre de d'heures exécutés en 2010, 2011 et 2012 :

Indicateurs Année	Nombre de participants	Nombre d'heures
<b>2010</b>	575	11628
<b>2011</b>	705	26312
<b>2012</b>	600	17200

**Figure 2** Nombre de participant

[Source : Service Formation]

**Figure 3** Nombre d'heures

[Source : Service Formation]

Le souci majeur de ce projet pour chaque année est, d'augmenter le nombre de bénéficiaires des programmes techniques spécialisés ayant un impact direct sur les performances des usines de Lafarge Algérie et le développement de ses ressources humaines.

Et à partir du tableau ci-dessus, il est remarquable que, le nombre des participants et celui d'heures a connu une progression entre les deux années 2010-2011 car les programmes ont été développés et ils ont touchés plusieurs services par la couverture de différents sujets.

Et puisque l'objectif est, de mettre l'accent sur la qualité plutôt que sur la quantité ; on constate que le nombre des participant et d'heures a été réduits en 2012. Et cela se traduit par la clôture des programmes du projet lesquels ont été fixés le dernier trimestre du 2012. En dépit de cette clôture, l'enjeu principal pour le groupe, est de clarifier pour chacun son rôle, ses missions, les objectifs de son service et les métiers de ses collègues. Ceci permettra de consolider l'organisation du travail transversal entre les équipes. Ainsi de faciliter aux manager à mieux cerner les manques des compétences à développer pour l'avenir.

En effet, pour l'année 2013, et puisque le projet « Kafaât » a été clôturé l'enjeu du groupe a été centré sur le suivi des programmes de jumelage ainsi que le renforcement des formations de langue en cycle normale.

#### **2.4. Les types de formation :**

Lafarge encourage une diversité de pratiques de développement à tous les niveaux de l'organisation et dans tous les domaines du développement des personnes, compétences professionnelles et développement des capacités de leadership, amélioration du comportement et perfectionnement du savoir et du savoir-faire. En effet, La responsable de formation chez Lafarge confirme que la totalité des formations se réalisent :

- en inter à partir d'un appel d'offre aux organismes externes ;
- intra entreprise pour permettre l'échange d'expériences.

Lafarge, et selon ses exigences techniques et ses enjeux développés, suit plusieurs types de formation, dont la plus appropriées à ses objectifs est celle de :

- **La formation qualifiante :**

Elle se caractérise généralement par une formation de courte durée (10 - 20 jours), concentrée sur un savoir précis : mise en service d'un nouveau logiciel ou procédure, apprentissage ou perfectionnement d'une technique de travail...

Le recours à ce type de formation permet donc :

- ✓ **Au salarié** : de découvrir ou d'accroître une qualification en rapport direct avec son poste.

**Les postes concernés sont** : qualité, maintenance (mécanique/électricité), production,

- ✓ **A l'entreprise** : de se constituer un portefeuille de compétences à appliquer au quotidien.

De par leur courte durée, les formations continues qualifiantes sont souvent organisées en alternance avec l'emploi, dans le cadre d'une période ou d'un contrat de professionnalisation par exemple, ou au travers de cours et séminaires concentrés sur quelques jours en interne ou au sein d'un organisme de formation.

Ce type de formation se débouchera d'un certificat de qualification professionnelle (CQP), qu'il vise à compléter d'un diplôme de base par l'obtention d'une qualification complémentaire ou nouvelle pour suivre les évolutions du métier.

Le CQP est reconnu par une convention collective et délivré par un comité constitué d'un ensemble d'acteurs bien organisé : des responsables hiérarchiques, le formateur, les superviseurs, ainsi que des personnels du centre technique relatif à Lafarge à **Lion**.

-Le groupe Lafarge assure des formations de deux niveaux de qualification ; et dont elles sont identifiées dans le journal officiel de république algérienne<sup>3</sup>.

<b><u>Titre 1</u></b>	<b><u>dispositions générales</u></b>
-----------------------	--------------------------------------

## **Chapitre 2 : Des niveaux de qualification**

### **Article 2 :**

« Les formations assurées dans les établissements de FP sont sanctionnées au titre des qualifications professionnelles finales à l'issue de chaque FP initiale ou continue par référence aux niveaux de qualification définis ci-après :

#### **Qualification de niveau 1:**

<sup>3</sup> Journal officiel n°26 du 28 Dhou el hidja 1419, 14 Avril 1999.

Qualification d'ouvriers spécialisés, par abréviation « OS », correspondant a des emplois exigeant des connaissances théoriques et pratiques partielles, permettant l'exécution, sous le contrôle permanent d'un responsable immédiat, d'un nombre limité de tâches d'un travail qualifié.

### **Qualification de niveau 5 :**

Qualification de techniciens supérieurs correspondant a des emplois exigeant des connaissances théoriques et pratiques étendues, permettant de participer a la conception, l'élaboration et la réalisation de tâches d'un travail qualifié, sous la responsabilité d'un cadre supérieur »

Les autres types de formations suivies sont d'ordre suivant:

- **Le développement dans la fonction :** il offre aux personnes des opportunités d'emploi nouvelles et motivantes (expérience internationale, management d'équipes disposant de compétences complémentaires...)
- **Le développement via l'action :** elle aide les collaborateurs, qui se voient confier des attributions ou des projets spécifiques, à travailler efficacement et à réussir leurs missions,
- **La formation en groupe ou l'apprentissage en ligne :** des stages sont proposés dans l'ensemble du Groupe ou des formations extérieures sont recommandées, ou bien des stages sont organisés au niveau d'une entité (Unité/ Branche/ Pays) pour les besoins spécifiques d'un métier (programme de jumelage),
- **Le coaching :** il favorise, suite à l'évaluation d'un individu ou d'une équipe, l'amélioration continue des comportements au moyen de ressources internes ou externes,
- **Le partage des connaissances :** pour transférer les meilleures pratiques et construire le savoir et le savoir-faire à travers le travail d'équipe, les projets transversaux et les réseaux.

Ainsi, les programmes de jumelage du projet « Kafaât » avec les groupes du Maroc, la France et l'Afrique du sud sont également un excellent exercice, car ils permettent aux employés de Lafarge des différents pays de se rencontrer, de partager leurs connaissances et d'échanger leurs expériences, ce qui assure la performance globale dans l'unité.

Toutes ces formations, ont été choisies en fonction des objectifs poursuivis, en effet l'objectif principal pour Lafarge est l'augmentation de la production (l'amélioration de la qualité des produits notamment) et la satisfaction de ses clients.

Et pour atteindre cet objectif, il fallait au groupe d'investir dans la formation professionnelle et de renforcer le capital humain qui constitue un levier essentiel face aux évolutions et difficultés contenues du marché et d'environnement.

- **Le processus de certification :**

Afin de garantir les meilleurs compétences techniques dans la salle de contrôle et d'assurer la meilleure qualité de produit. Les formés au niveau de Lafarge passent par deux principale phase :

1. **La phase de qualification :**

Les formations réalisées au niveau de Lafarge reposent plus particulièrement sur des aspects techniques (l'installation des équipements. Contrôle, maintenance...), alors l'application de ces techniques sur le poste de travail est nécessaire afin de valider les compétences réellement acquises dans la théorie. A cet effet, la validation de la qualification est effectuée à partir **d'essai réel**, et éventuellement simulés, conduisant à proposer des solutions et des améliorations par rapport à tous ce qui a été appris.

Après la validation de la compétence, un travail à faire (souvent sous forme d'étude de cas) se diffuse par les responsables aux qualifiants afin de le présenter dans la phase de la certification.

2. **La phase de la certification :**

Dans le cadre de la certification, l'apprenant présente le projet qui lui a été confié devant un comité qu'il a pour but de valider la pertinence des études proposées (un compte rendu d'essai de coupe d'un matériel spécial, la mise en ouvre d'un procédé nouveau, une recherche intéressante de cause assignables lors de la qualification, etc.)

En effet, la certification des qualifiants se réfère a la décision définitive de comité.

D'après cette présentation, il est à noter que la formation constitue un élément clé dans la stratégie du groupe Lafarge. En effet, l'enjeu essentiel pour les dirigeants, c'est de développer les compétences nécessaires afin d'améliorer et de garantir le progrès de la productivité et une performance pour toute la société.

Ainsi qu'a partir de ces compétences nouvelle elle pourra y faire face aux changements et la complexité d'environnement extérieur compte tenue la concurrence.

### **Section 3 : Les pratiques d'évaluation**

La formation professionnelle chez Lafarge, est considérée comme un axe stratégique pour le développement de ses compétences, et les budgets alloués aux formations démontre l'importance de la mise en place d'un système d'appréciation au niveau de ses usines.

A cet égard, le directeur d'usine d'Oggaz annonce que, la création du projet « Kafaât » a été établie en fonction des besoins existés déjà et ils attendent de ce programme d'améliorer les compétences existantes et de leurs offrir les outils managériaux et techniques nécessaires et spécifiques pour assurer la performance et d'enrichir leurs connaissances.

Et afin d'assurer le professionnalisme et retour d'expérience, il faudra les renforcer par un système d'évaluation et surtout le suivi au terrain.

Selon les dirigeants, qu'afin de mesurer l'impact de la formation professionnelle avec efficacité, il faudra laisser aux apprenants une autonomie pour évoluer dans leur processus de formation, ensuite, au terrain, il s'agit de les responsabiliser par l'affectation de quelques opérations. Et c'est à moment d'observer les acquis qui ont été réellement appris par la formation.

En effet, Lafarge met en place une démarche d'évaluation comprend plusieurs méthodes et outils pour faciliter la collecte des données. Pour le groupe, la phase d'évaluation est très importante car elle permet d'actualiser les compétences (déterminer l'actuel et des prévisions pour identifier le potentiel) par le feed-back.

Ainsi que, parmi les principaux objectifs de Lafarge est de l'augmentation de la production, ce qui a permet au groupe de renforcer l'application de la démarche d'évaluation pour y savoir si la formation a été un indicateur d'atteinte cet objectif. C'est-à-dire si elle participe d'une façon indirecte et avec efficacité au progrès de la production.

#### **3.1. Les types d'évaluation :**

L'évaluation la plus appliquée chez Lafarge, est de type **sommative** « à chaud », elle concerne les résultats de formation. En effet, à la fin des actions de formation, les stagiaires reçoivent des questionnaires par leurs chargée de formation ainsi que l'établissement qui la prend en charge afin d'évaluer leurs satisfactions, leurs réactions et opinions sur ce qui a été présenté dans la formation.

### **3.2. Les raisons d'évaluation**

En vue d'atteindre ses objectifs, notamment en termes de développement des compétences, Lafarge, dispose tous les moyens nécessaires afin de mettre en place un système d'évaluation qui permet de fournir des indicateurs fiables sur la qualité, l'adéquation et l'efficacité des actions de formations proposées.

- La raison principale d'évaluer chez Lafarge, c'est de savoir le degré d'efficacité de la formation, particulièrement pour les participants. En effet, l'élément clé dans la démarche d'évaluation c'est celui de la compétence ; le besoin de former des équipes travaillant en synergie, de développer leurs compétences et leurs pratiques techniques et managériales ; engendre l'esprit d'appréciation chez les responsables. C'est-à-dire, à partir du système d'appréciation des compétences et celui des résultats, les responsables peuvent prendre des décisions stratégiques sur la formation, par exemple:

- Si les programmes de formation ont été pertinents et adéquats par rapport a ce qui a été prévus ;
- Les participants reçoivent-ils suffisamment de formation pour effectuer les tâches qui sont attendues d'eux ;
- Á cet égard, ce qui est intéressant, c'est de tirer les forces et les faiblesses des programmes de formation et du processus de développement des ressources humaines d'une manière générale.
- L'évaluation renforce le système du feed-back chez les responsables de Lafarge qui permet essentiellement à des ajustements dans les activités.
- Ainsi que, cette évaluation est utilisée comme un outil de diagnostic, permet de contribuer à la planification et du développement des nouvelles activités au sein de l'entreprise.

- Dans le cadre des programmes de jumelage entre les autres usines de Lafarge au Maroc et en France ; les responsables ont découvert de nouveaux talents parmi leurs équipes qui ont en continuation de la formation, et ils développent ainsi leur organisation et leur Management après les observations directes sur leurs postes de travail. C'est ce qui a rendu, la démarche d'évaluation est une nécessité évidente pour acquérir l'impact réel de la formation sur les comportements, et les pratiques managériales et techniques.

- Ainsi que le directeur de l'usine de M'sila **Iron Trofin** annonce que : « les stages de jumelage permettent aux employés Algériens de découvrir le mode de fonctionnement de leur homologues, de partager leurs expériences et d'enrichir leur connaissances ».

### **3.3. Le modèle appliquée :**

Chaque entreprise possède un modèle d'évaluation propre à elle. Avec ce dernier elle pourra définir son dispositif, ses objectifs et sa démarche globale d'évaluation.

Ce modèle ainsi consiste à déterminer les modalités d'évaluation. C'est-à-dire, cette évaluation s'applique :

- Avant la formation : étude d'environnement, les ressources disponibles et d'autre facteurs ;
- Pendant la formation : assurer le suivi du processus de formation et de vérifier le bon déroulement des actions.
- Après la formation : concerne les résultats de formation, les acquis réels des apprenants, le transfert des acquis dans le poste de travail, les résultats organisationnels et le retour investissement.

D'après l'exploitation des modèles cités en dessus, et à partir des différentes observations, entretiens et interviews, il est remarquable que, le modèle appliqué au niveau de Lafarge c'est celui du Kirkpatrick mais partiellement.

Ce modèle s'intéresse par les effets de la FPC et son impact sur les apprenants et l'organisation. Et grâce à sa simplicité et facilité d'application. Il était et il reste le plus utilisé par les entreprises.

Il est basé sur quatre niveaux à évaluer :

1. Les réactions (satisfactions).
2. L'apprentissage.
3. Le transfert des acquis.
4. Les résultats organisationnels.
5. Le retour sur investissement.

Les études au sein de Lafarge ont mené à une analyse de différents niveaux réellement évalués. Et parmi ces niveaux :

**1/ Evaluation de la satisfaction :**

Elle se consiste à une évaluation à chaud, et elle se réalise à la fin d'une action de formation, l'évaluation de la satisfaction, permet de vérifier si le stagiaire acquis l'ensemble des connaissances visées par la formation.

La chargée de formation, affirme que, l'évaluation de la satisfaction des stagiaires est la plus courantes et pratiquées chez Lafarge, en effet, qu'immédiatement à la fin de chaque action de formation, elle s'occupe de leur fournir des questionnaires à les remplir (voir la fiche d'évaluation à chaud en annexe) afin d'avoir des réponses fiables et récentes (l'avantage d'établir une évaluation juste après la formation) sur le contenu de la formation.

Il faut noter ainsi que, cette évaluation peut être réalisée par l'organisme qui a assuré la formation, en effet, le but principal pour cet organisme de mesurer la satisfaction des stagiaires est, d'apprécier son prestation en termes des cours proposés, leurs organisations, les compétences de leurs formateurs etc.

Sur la base du questionnaire de satisfaction, la chargée de formation réalise une analyse générale de la satisfaction, en effet, elle regroupe tous les questionnaires des participants, compare les résultats et compte la moyenne afin d'avoir l'efficacité de chaque item dans cette formation. Ainsi, qu'il est nécessaire, de déterminer les écarts dans le temps pour décider d'actions correctrices et donner la décision finale.(Transférabilité en situation professionnelle).

**2/ Evaluation des apprentissages :**

Ce niveau d'évaluation porte généralement sur l'acquisition de savoir au cours de la formation (savoir, savoir-faire et/ou savoir-être) donc sur le degré d'atteinte des objectifs pédagogiques de la formation. Ce type d'évaluation se réalise à partir des objectifs définis au préalable pendant et après la formation, ces objectifs se différent selon les finalités de l'évaluation :

- **Évaluation formative :**

L'évaluation est ici focalisée sur la pédagogie. Ainsi elle peut produire un retour au formateur (pour améliorer l'apprentissage, ajuster l'animation du formateur, adapter les méthodes pédagogiques, revoir le programme, recadrage des objectifs, identifier les difficultés...etc.)

Et l'exemple concrétisé de ce cas, est celui, des formations de Langue( Français et Anglais), dont les formateurs évaluent les apprenants à partir des tests ou exercices réalisés dans la salle de formation pour savoir le niveau atteint (s'ils peuvent avancer ou faire des modifications dans la méthode des cours, l'animation...etc.). Ainsi que d'autres tests techniques qui se réalisent au terrain dans les ateliers de production.

Et pour les apprenants, cette évaluation leur permet de d'apprécier le chemin parcouru et de se positionner, en effet, au niveau des compétences techniques, leurs programmes sont divisés en deux parties :

- La matinée : consacrée pour la théorie.
- L'après midi : la pratique.

Ceci leur a permis d'approfondir leurs connaissances et de les mettre en pratique afin de maîtriser leur métier de mieux en mieux.

- **Évaluation sommative :**

L'évaluation consiste ici à valider les acquis de la formation par le participant à la fin de l'action. Différentes décisions peuvent être prises :

- Le DRH de Lafarge affirme que, certes l'usine d'Oggaz elle n'est pas encore passée par les procédures de la certification ISO, mais il existe ce qu'ils appellent de la « **Certification des Compétences** », pour ressortir les meilleurs apprenants reflétant le succès de la formation réalisée.
- Proposer des compléments de formation spécifiques, et améliorer et réorienter les futures formations.
- Renvoi en formation ou renforcement en session de suivi.

### **3/ L'évaluation du transfert des acquis sur leur poste de travail**

Ce niveau vise à s'assurer que ce qui a été appris en formation est bien utilisé au travail (utilisation des acquis, mise en œuvre de nouveaux comportements professionnels, etc.). Cette évaluation s'effectue dans quelques semaines pour les formations techniques et entre trois à six mois pour les formations managériales et comportementales.

Deux éléments s'avèrent nécessaires dans la mise en pratique des acquis :

- **Favoriser le transfert des acquis :**

Les ingénieurs concernés par la formation affirment que, si le transfert s'avère faible leurs managers et responsables du service prévoient d'ajuster les connaissances acquises via différents moyens, dont ils leur disposent une documentation (deux livres) pour approfondir leurs acquis théoriques, et même qu'ils peuvent effectuer des recherches pour enrichir leurs connaissances, afin de les entraîner aux questions du manuel. Et ensuite des évaluations seront effectuées afin de leur signer le passage au prochain niveau.

- **Améliorer et évaluer la pertinence de la formation :**

À cet égard, au niveau de Lafarge, il existe un service nommé « **KILN COACH** », son responsable intervient dans le développement des compétences techniques des opérateurs de la salle de contrôle à travers l'accompagnement quotidien des opérations et assurer le suivi et la mesure de leur performances. Et pour mesurer l'efficacité de la formation réalisée sur la base d'objectifs fixés chaque jour, il se basait sur l'évaluation quotidienne du rendement et de la rentabilité de chacun par rapport à ces objectifs, en utilisant l'outil informatique « **LE KILN PERFORMANCE TRACKING TOOL** ».

**Les critères utilisés pour l'évaluation :** Le taux d'échec sur la fiabilité d'installation des équipements, le contrôle qualité et les conditions des deux genres de ciments au niveau de laboratoire.

Afin d'assurer l'évaluation et le suivi des compétences sur leurs postes de travail, la chargée de formation diffuse des **fiches d'action** aux services concernés, où les superviseurs et à l'aide d'observation directe des formés sur leurs postes, ils remplissent ces fiches et prend la charge de mentionner seulement les améliorations observées ou le manque saisis en termes de connaissances, de méthodologies / et des savoir-faire, dont il faudra l'améliorer dans les prochaines sessions.

Cette méthode est appliquée au niveau de service la production des deux lignes (**ciment blanc et gris**), et l'avantage tiré est de faciliter la détermination des besoins en formation pour les sessions suivantes. Ceci dit une prévention préalable d'objectifs pour l'avenir.

Ce qui est remarquable, que ces trois premiers niveaux sont centrés sur le formé, alors que l'objectif majeur identifié est de montrer si la formation a une valeur ajoutée pour l'entreprise.

C'est-à-dire si la formation a changé quelques lignes au sein de l'organisation et pas uniquement chez les stagiaires.

À cet égard, les deux autres niveaux des résultats sur l'organisation et celui du retour sur investissement sont en état de développement chez le groupe Lafarge. Et à partir des interviews réalisés avec les témoignages du programme « kafaât » ; voici une description des deux derniers niveaux d'évaluation

#### ▪ **Evaluation des résultats de la formation sur l'organisation**

Ce niveau d'évaluation vise à estimer l'impact de la formation sur les indicateurs des résultats liés à la formation. Elle peut avoir lieu : 60 jours, 3 mois, 6 mois, 8 mois, et 12 mois. Il faut en effet, que les objectifs opérationnels soient clairement identifiés en amont (à l'aide d'indicateur de résultats disponible dans l'entreprise). Et que les valeurs de ces indicateurs soient connus avant et après la formation afin d'étudier de potentielles évolutions.

Au niveau de Lafarge, il existe un service d' « **OPTIMIZATION MANAGER**<sup>4</sup> », il consiste essentiellement à veiller sur l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise

Son responsable annonce que leur défi est de réaliser une présentation comprenant un feed-back quant aux formations dont elles ont bénéficié afin de mesurer le progrès, définir les manques à combler et enfin mieux s'aligner aux standards du groupe LAFARGE.

Et depuis, le lancement du projet « Kafaât », le groupe Lafarge cible trois objectifs principaux : l'augmentation de la production, développement des compétences et le développement durable.

En effet, en ce qui concerne la production, l'objectif a été atteint pendant les trois dernières années et à partir du moment où, le groupe a renforcé les programmes de formation afin de développer le maximum des compétences, il veille au suivi de la production et d'observer comment ces nouvelles compétences sont considérées comme un élément participant au progrès de cette production.

#### **5- L'évaluation du retour sur investissement**

Ce niveau d'évaluation vise à connaître le retour sur investissement de l'effort de formation et ce qui a contribué ou non à la rentabilité de l'action de formation.

---

<sup>4</sup> Nomination en anglais du service.

Les dirigeants des usines de Lafarge Algérie précisent, qu'ils ne peuvent pas encore mesurer exactement les résultats de formation de ce programme qui s'étend plusieurs années. Mais ils ont déjà constaté une amélioration qualitative et quantitative au niveau de la productivité, la fiabilité et l'efficacité dans leur chaîne de production.

Le projet « Kafaât » est un investissement important pour le groupe Lafarge, lequel, il tente à obtenir ses rendements et ses effets sur la performance globale.

Et afin d'assurer l'efficacité de mesure de cet investissement, il est nécessaire, pour le responsable de formation :

- d'assurer la bonne répartition et de la gestion de budget de formation ;
- d'exprimer certains des résultats de la formation en termes monétaires si s'est possible.

Les dirigeants de Lafarge estiment que, pour parler du retour sur investissement, il faudrait déjà reconnaître « d'où vient le bénéfice et le reporter sur la vraie source », afin d'obtenir une fiable et correcte mesure. Ils trouvent que c'est difficile de mesurer ce retour, particulièrement pour les formations managériales.

Sur la lumière de cette présentation, il est évident de confirmer que le modèle le plus pratiqué et celui du Kirkpatrick mais d'une façon partielle à cause de plusieurs difficultés :

- Un manque d'esprit d'évaluation remarqué chez les responsables ainsi que les apprenants. (sauf les concernés par la certification).
- Le Manque du temps pour les responsables ; en effet grâce à leur grandes occupations dans leurs services ils n'arrivent pas à réaliser une démarche réelle et complète d'évaluation.

Mais malgré ces limites, Lafarge se considère parmi les grandes entreprises qui donne une grande importance à la formation afin d'acquérir des compétences qualifiantes pour

- améliorer la qualité de ses produits.
- Renforcer l'esprit d'innovation chez leurs équipes.
- Garantir une performance globale et une efficacité dans toutes ses cellules.

### **3.4. Les outils et les méthodes utilisés**

En plus des évaluations informelles telles que (Observation sans grille, discussions rapides, témoignage à partir de la participation à la formation, etc.) ; les principaux outils et méthodes d'évaluation identifiés sont les suivants :

➤ **Questionnaire pour les évaluations à chaud :**

Il s'agit d'un questionnaire standardisé préparé par la chargée de formation, distribué aux stagiaires à la fin du stage. Il s'intéresse à l'aspect organisation et contenu.

La fiche d'évaluation à chaud de Lafarge comporte les items suivants :

- ✓ L'organisation matérielle ;
- ✓ Contenus théoriques ;
- ✓ Contenus pratiques ;
- ✓ Echange entre participants ;
- ✓ Animation du formateur ;
- ✓ Connaissance du formateur ;
- ✓ Méthode pédagogique ;
- ✓ Rythme de travail ;
- ✓ Documentation.

Ces items, sont mesurés par des échelles de réponses qui comprennent 5 niveaux :

- Très bien ;
- Bien ;
- Moyen ;
- Insuffisant ;
- Très insuffisant.

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

➤ **Entretien annuel d'évaluation :**

À l'aide de cet entretien, les dirigeants de Lafarge reviennent sur les formations suivies dans l'année écoulée afin de prévoir les objectifs des formations de l'année suivante.

L'évaluation annuelle a pour objectif **d'évaluer la performance** de l'année écoulée et **d'établir un plan de développement** pour chacun. C'est un moment important du

processus de Management de la Performance, qui doit s'inscrire dans un suivi continu en termes de coaching et d'activités de développement.

Cet entretien, qui doit prendre la forme d'un dialogue constructif, objectif et ouvert, offre l'opportunité :

- D'évaluer la performance du collaborateur selon les objectifs fixés pour l'année passée ;
- D'évaluer les compétences de leadership du collaborateur ;
- D'identifier les principaux points forts et les points à améliorer ;
- De fixer des objectifs pour l'année à venir.
- De formuler un feedback réciproque, de sorte que le collaborateur et le manager puissent mieux travailler ensemble.
- De définir un plan individuel de développement.

(Voir la fiche d'entretien en détail dans l'annexe).

- **Les fiches d'action pour le suivi de l'apprenant sur poste de travail.**
- **Des tests et examens au terrain.**
- **Des travaux à rédiger en vue de la préparation à la certification**
- **L'outil informatique : Le kiln performance tracking tool pour l'évaluation du transfert des acquis sur leur poste de travail.**

La chargée de formation indique que, tous les responsables des services concernées par les formations préfèrent d'établir une évaluation quotidienne de leurs compétences, afin de mesurer l'impact réel et d'émettre des suggestions et des propositions pour les prochaines sessions.

Ces évaluations, sont dans leur totalité du genre informelle, en effet, les responsables assurent le suivi de leurs apprenants à partir des entretiens directs, des tests sur lieu de travail, des discussions etc.

Mais le but, est de tirer les améliorations et les changements ainsi que les manques observés dans l'accomplissement des tâches, Ces informations doit être formalisées dans un document officiel à remettre au chargée de formation.

À partir de ces fiches de suivi, les dirigeants formulent une base de données sur laquelle ils peuvent identifier les besoins en compétences pour tous les services, c'est-à-dire sorte d'une fixation des objectifs pour l'année suivante.

Les managers de Lafarge affirment que, d'importantes améliorations sont constatées aujourd'hui, et qu'ils s'alignent progressivement aux standards internationaux du groupe Lafarge.

Ce progrès s'appuie particulièrement sur l'enrichissement des programmes du projet « Kafaât », ce dernier, qui a engendré des changements réels et importants, afin de construire des fondations nécessaires au perfectionnement de chacun dans son métier et au développement et le renforcement de la performance de toutes les usines de Lafarge. C'est ce qu'il a confirmé le directeur de l'usine.

### **3.5. L'impact d'évaluation :**

L'évaluation chez Lafarge joue un rôle très important, dans la mesure où, elle a des bienfaits d'une façon indirecte sur plusieurs indicateurs au niveau de l'entreprise.

#### **3.5.1 L'impact d'évaluation sur la production :**

Les responsables de Lafarge affirment que le progrès achevés dans les deux catégories du ciment reflète aux compétences actuelles au sein du groupe. En effet l'efficacité de ces compétences se traduit par les méthodes rigoureuses du suivi de leur coach pour améliorer les méthodes de production.

Et selon le manager training production « S.Didier-Laurent », la production augmente tant qu'on a de la main d'œuvre qualifiée qui maîtrise efficacement les méthodes de travail sans ignorer d'autres facteurs intégrant au progrès au niveau de la production. Et cela se traduit par les évolutions constatées au niveau de l'entreprise.

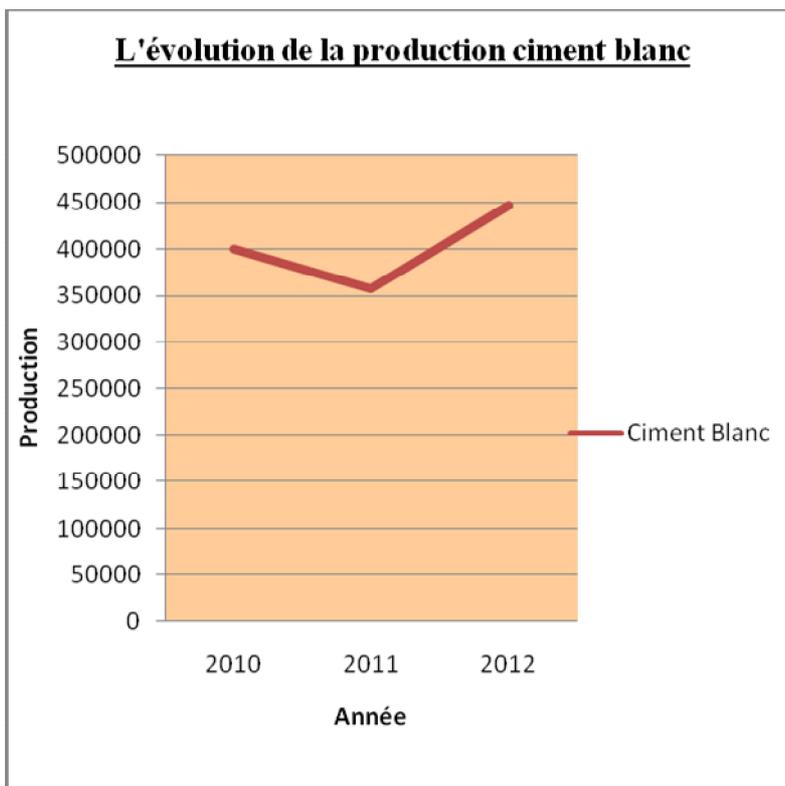
- **L'évolution de la production :**

Selon les informations tirées du service d'exploitation, la production a été évoluée positivement pendant les trois dernières années, une période d'application du programme « kafaât » marquée par un fort développement des compétences, lequel a eu une influence directe sur la production. Et d'après le responsable du service, chaque objectif fixé a été atteint en fin des trois années (2010.2011.2012).

▪ **Ciment Blanc**

Produit Année	Ciment blanc
2010	400051tonnes
2011	356883 tonnes
2012	447000 tonnes

**Figure 4 : L'évolution de la production du ciment blanc**

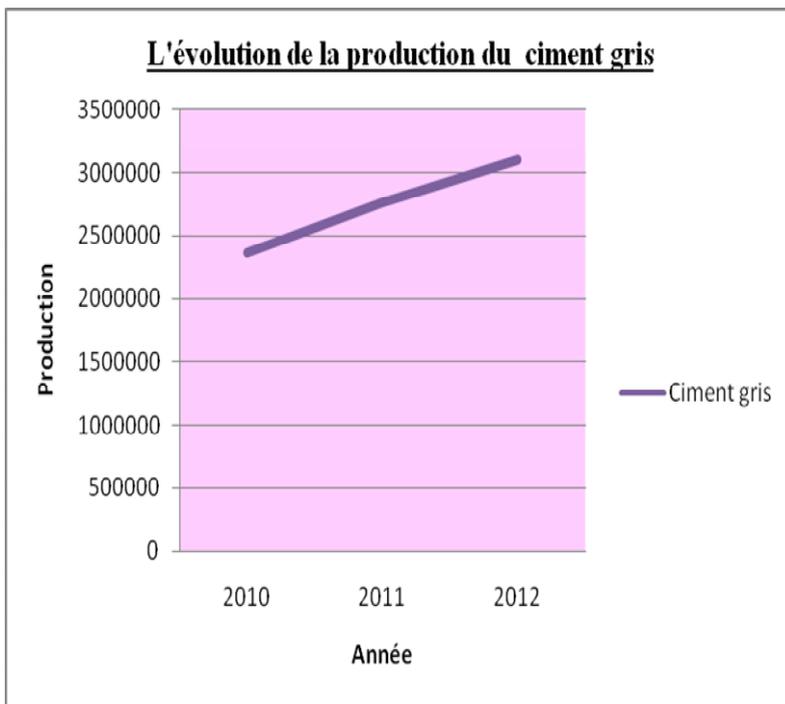


[Source : Service d'exploitation]

▪ **Ciment Gris**

Produit Année	Ciment Gris
2010	2359361tonnes
2011	2763350 tonnes
2012	3098520 tonnes

**Figure 5 : L'évolution de la production du ciment gris**



[Source : Service d'exploitation]

**Analyse :**

- Il est remarquable que, L'entreprise avait eu une chute de production du ciment blanc pendant l'année 2011 ; Le directeur de production affirme que, cela se traduit par un seul obstacle, est celui de la commercialisation du produit, ce qui entrave l'opération d'expédition. tandis qu'une forte augmentation a été remarquée pour le deuxième produit celui du ciment gris dans la même année.

- En 2010, un programme a été lancé nommé « kafaât » ; lequel son but principal était le développement des compétences techniques et managériales. Ses programmes de formation ont été organisés afin d'avoir un impact rapide à court terme et garantir une efficacité et une performance globale dans le long terme.

C'est dans ce contexte, et à partir du développement de ce programme qui a touché la grande majorité des employés en 2011 jusqu'à 2012, notamment ceux des ateliers, que la société a atteint son objectif fixé chaque année pour les deux lignes. (Ce qui est remarquable dans les graphes ci-dessus).

À cet égard, on peut dire que la formation professionnelle a été un élément efficace pour

- Développer et acquérir des nouvelles compétences d'un côté et de l'autre ;
- Les améliorations et les augmentations effectuées dans la production.

Et cela par l'application du suivi quotidien des compétences

**3.5.2 L'impact d'évaluation sur le rendement :**

L'installation du service cellule du jour à renforcer l'efficacité des compétences acquises, et l'impact de ce suivi pour l'opérateur de la salle de contrôle :

- Possède les connaissances techniques nécessaires pour effectuer son travail.
- Effectue correctement les activités reliées à son travail.
- Répond aux exigences relatives à la qualité de travail à effectuer.
- Maintient un rendement constant et utilise son temps efficacement.
- Veille au bon fonctionnement et à l'entretien de son équipement.
- Travaille de manière sécuritaire et applique les normes de sécurité.

(Voir l'exemple en annexe pour plus d'informations sur le coté technique).

### **3.5.3 L'impact d'évaluation sur la qualité :**

Les responsables du service qualité affirment que l'employé chez Lafarge suit les normes standards internationales de la qualité de produit (des conditions rigoureuses). Sauf que l'évaluation des apprenants et leur suivi alimente :

- Le respect des procédures et des méthodes de travail,
- Rencontre les exigences et les spécifications du produit.

Il est nécessaire à l'employé de veiller sur ces éléments afin de garder la meilleure qualité du produit, notamment si la qualité est parmi les grands axes lesquels Lafarge sert à le garantir.

(Voie en annexe l'indice de qualité s'il y avait quelques anomalies ou d'autres facteurs externes).

### **3.5.4 L'impact d'évaluation sur le chiffre d'affaire :**

Le DRH de Lafarge, indique que l'impact sur le chiffre d'affaire s'observe dans la consécration du pourcentage de la formation de la masse salariale chaque année. En effet cette année le groupe a atteint les 5% de la masse salariale et cela se traduit par l'évolution positive du chiffre d'affaire.

Tant d'après les responsables, le chiffre d'affaire est en évolution positive, et cela se traduit par le progrès enregistré dans la production.

D'une manière générale on constate que l'élément clé de tous ces indicateurs est l'élément humain. C'est-à-dire si l'employé a bien acquis. Il s'évolue systématiquement dans son environnement de travail, en améliorant ses méthodes et sa qualité de travail, enfin sa productivité. Et plus précisément un renforcement de la performance individuelle et globale de l'entreprise.

Alors, l'évaluation pour les dirigeants du groupe Lafarge constitue un élément essentiel qui leur permet d'assurer une qualité dans les méthodes de travail alors la productivité, ainsi que pour garantir la performance et l'efficacité dans toutes les usines de Lafarge.

## **Section 4 Résultats d'enquête**

Cette section aborde la présentation des résultats d'enquête et leurs analyses, en effet, qu'afin de faire l'analyse, il est intéressant, de déterminer la méthodologie adoptée pour mener à bien cette recherche, ainsi les outils utilisés pour la collecte des données au terrain de Lafarge.

### **4.1. Méthodologie de travail:**

Afin de faciliter la collecte des données sur l'analyse des pratiques d'évaluation, il est intéressant, de s'outiller par des instruments, permettant la bonne exploitation du terrain d'investigation.

L'étude au niveau de Lafarge a été centrée autour de deux axes principaux : la formation et celui d'évaluation. En effet, cette étude a été accompagnée d'un vaste effort d'observation permet de dégager aussi bien les déterminants de la formation et précisément lesquels sont relatifs a l'évaluation.

-Pour atteindre l'objet de l'étude, il est apparu nécessaire de procéder par un sondage d'opinion comme technique de recherche. En effet la recherche documentaire seule ou encore l'observation directe n'offrait pas la possibilité de saisir dans sa globalité l'importance de la démarche d'évaluation.

De plus, cette technique semble être la mieux indiquée pour cette étude parce qu'elle permet d'avoir de manière plus efficiente le système d'évaluation au niveau de Lafarge à travers l'avis des personnes concernées.

- **La population ciblée :**

Il est nécessaire en premier lieu, de citer les groupes sociaux professionnels de Lafarge avant de déterminer la population ciblée pour l'étude.

**Distinction des groupes sociaux professionnelle de Lafarge<sup>5</sup> :**

<b>Groupe Sociaux Professionnelle</b>	<b>Total</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Cadre</b>	<b>38</b>	<b>7%</b>
<b>Exécution</b>	<b>373</b>	<b>63%</b>
<b>Maîtrise</b>	<b>180</b>	<b>30%</b>
<b>Total général</b>	<b>591</b>	<b>100%</b>

**Source [Service formation]**

La population pour cette étude a été choisie sur la base du type de formation réalisé au niveau de Lafarge. En effet, puisque Lafarge recourt à la formation qualifiante, dont son but principal est de préparer les cadres pour la phase de la certification. La population ciblée fait partie des cadres qualifiés et ceux qui ont été en cours de la préparation à la certification.

La chargée de formation a annoncé qu'il existe :

- 15 personnes certifiées ;
- 20 personnes qualifiées. Ce qui confirme que l'échantillon représente de 35 personnes.

Le choix des cadres est justifié en raison du fait qu'ils sont parmi les premiers concernés par le processus d'évaluation au sein de l'entreprise. Ainsi qu'ils peuvent répondre d'une façon efficiente, concrète et objective aux préoccupations de cette étude.

- **L'échantillon**

L'échantillon est constitué (35) personnes, ce qui constitue environ (92%) des cadres (38 personnes) et (5%) de la population totale de Lafarge qui est estimée à environ 591 personnes.

---

<sup>5</sup> Service Formation

Notre échantillon après la distribution et la collecte des données était désormais au nombre de 28 personnes, du fait que 7 personnes n'ont pas retourné leur questionnaire.

- **Instrument utilisé**

Un questionnaire est souvent utilisé comme instrument (Voire annexe); ainsi que des entretiens directs avec les responsables ont eu lieu.

Il a été conçu dans le but de collecter les informations de la part des cadres certifiés et qualifiés sur leur avis à propos du système d'évaluation au niveau de Lafarge.

Le questionnaire est composé de 15 questions et il commence par une brève présentation de l'enquêteur et le thème de la formation réalisée ainsi que ses objectifs. Et ensuite les questions qui font références aux :

- Objectifs de la formation et sa pertinence.
- L'atteinte d'objectif et la satisfaction des stagiaires.
- Les évolutions tirées dans le poste de travail après l'évaluation.
- Les méthodes et les outils d'évaluation.

#### 4.2. **Résultats d'enquête et analyse:**

Les données recueillies d'après cette enquête sont présentées dans les tableaux qui suivent.

Objectifs	Répondants
Objectif 1	Renforcer l'esprit d'équipe
Objectif 2	Diversifier les acquis et les connaissances
Objectif 3	Polyvalence/certification

Trois objectifs majeurs sont cités par les répondants au questionnaire, se sont énumérés comme suit :



**Tableau n°1 : Décision de la formation**

1- Cette formation est réalisée suite à	Répondants	Pourcentages
Orientation stratégique	28	100%
Entretien individuel	0	0%
Initiative individuelle	0	0%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

- À observer les réponses obtenues, dont tous les répondants à 100% ont révéilé que la formation est réalisée suite à une orientation stratégique.

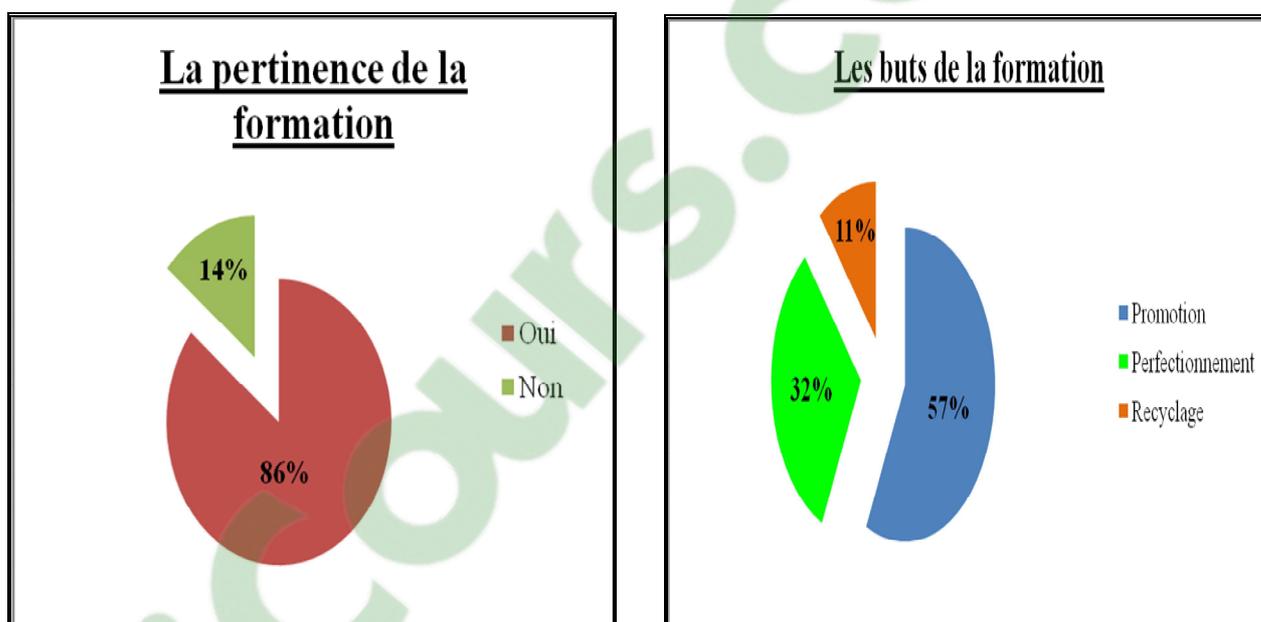
Elle est une décision relevant du centre de pouvoir et de direction : au sein d'usine Lafarge, la direction générale intervient directement dans la décision de formation, ce qui confirme une large prise en conscience de cette nécessité devenue même une évidence, ainsi qu'elle constitue un enjeu important aux acteurs.

**Tableau n°2 : La pertinence et les buts de la formation**

2- Selon vous, cette formation était-elle pertinente ?	Répondants	Pourcentages
Oui	24	86%
Non	4	14%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>
<b>Si oui, dans quelle mesure ? est-elle considérée comme :</b>		
Promotion	16	57%

Restitution	0	0%
Perfectionnement	9	32%
Recyclage	3	11%
Adaptation	0	0%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Figure 6 : La pertinence et les buts de la formation**



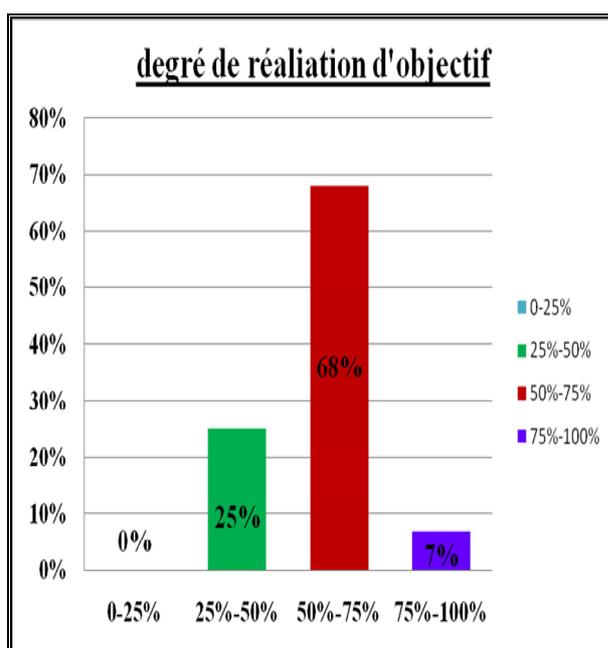
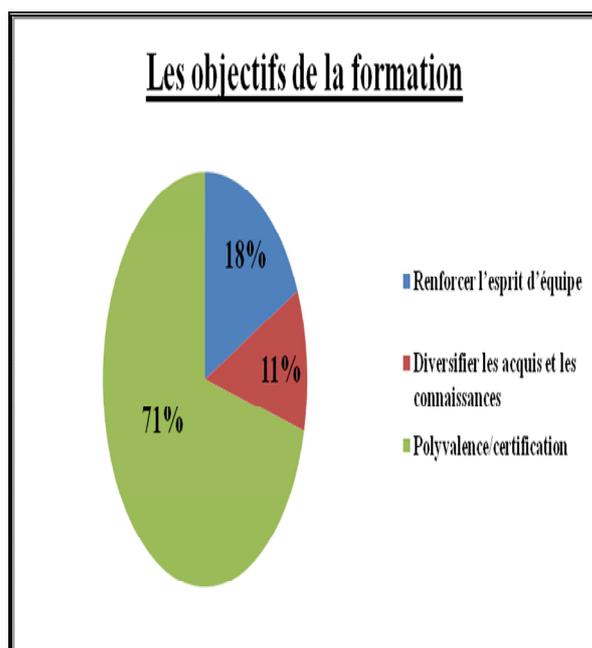
- 86% des apprenants ont répondu que toutes les formations suivies étaient pertinentes, et ceux qui ont répondu par non (14%), peut être qu'ils étaient encore en cycle notamment pour les qualifiés en vue de la préparation de la certification.
- dans la mesure où les 57% d'entre eux considèrent la formation comme une promotion c'est-à-dire (plus j'ai eu beaucoup de formation, je m'enrichi et je serai polyvalent avec beaucoup d'expérience, plus j'ai l'occasion de me promouvoir). Il est observable ainsi que 32 % des répondants la considère comme perfectionnements, en effet chez Lafarge, les techniciens sont les plus concernés par les formations. Alors pour eux elle est un moyen qui les aide à renforcer leurs capacités des savoirs faire.

Et pour ceux qui restent, ils considèrent la formation comme un recyclage ; elle leur aide à renouveler ou d'acquérir de nouvelles compétences.

**Tableau n°3 : Le degré de réalisation des objectifs**

3- sont, selon vous, les objectifs de formation qu'ils ont été atteints et à quel degré ?	Répondants	Pourcentages
Objectif 1	5	18%
Objectif 2	3	11%
Objectif 3	20	71%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>
<b>Le degré de réalisation :</b>		
0-25%	0	0%
25%-50%	7	25%
50%-75%	19	68%
75%-100%	2	7%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Figure 7 : Le degré de réalisation des objectifs**



- Il est à noter dans ce point que 71% des apprenants, leur principal objectif à atteindre c'est celui de la certification avec une polyvalence dans les métiers et une diversification des acquis et des connaissances. Et c'est ce qui est remarqué dans le degré de réalisation d'objectif.
- Il est observable que 68% entre eux ont atteint presque leurs objectifs à 50%- 75%, cela se traduit par la qualité de suivi de leur coach. Pour les 25%, les objectifs sont réalisés à 25%-50% peut être qu'ils ont encore dans la phase de la qualification. Pour les 7% des répondants qui ont dépassé les 75%, se sont les concernés par la formation technique, où ils ont transféré leurs acquis réellement dans leurs poste de travail avec succès et sans difficulté.

**Tableau n°4 : les évolutions du poste**

4- L'atteinte de ces objectifs a-t-elle entraînée des évolutions dans la tenue du poste ?	Répondants	Pourcentages
Oui	23	82%
Non	5	18%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Figure 8 : les évolutions du poste**



▪ Après l'analyse des résultats requis, il est remarquable que 82% des répondants affirment que l'atteinte de ces objectifs ont leurs entraînés des évolutions majeurs dans leur postes de travail ; notamment dans le transfert sur le poste de travail.

**Tableau n°5 : la satisfaction des acquis**

5- Êtes- vous satisfait des compétences que vous avez acquises ?	Répondants	Pourcentages
Oui	27	96%
Non	1	4%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Figure 9 : la satisfaction des acquis**



▪ Il est observable que, la grande majorité des répondants (96%) ont confirmé leurs satisfactions des acquis de formation. ils étaient satisfait pendant et après la formation notamment dans les conditions du transfert assurées par leur supérieurs hiérarchiques.

**Tableau n°6 : délai du transfert**

<b>6- Dans quel délai aurez- vous l'occasion de mettre les acquis en œuvre sur votre lieu de travail ?</b>	Répondants	Pourcentages
2 mois	5	18%
3 mois	7	25%
6 mois et plus	16	57%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Tableau n°7 : la mise en application des acquis (les enseignements)**

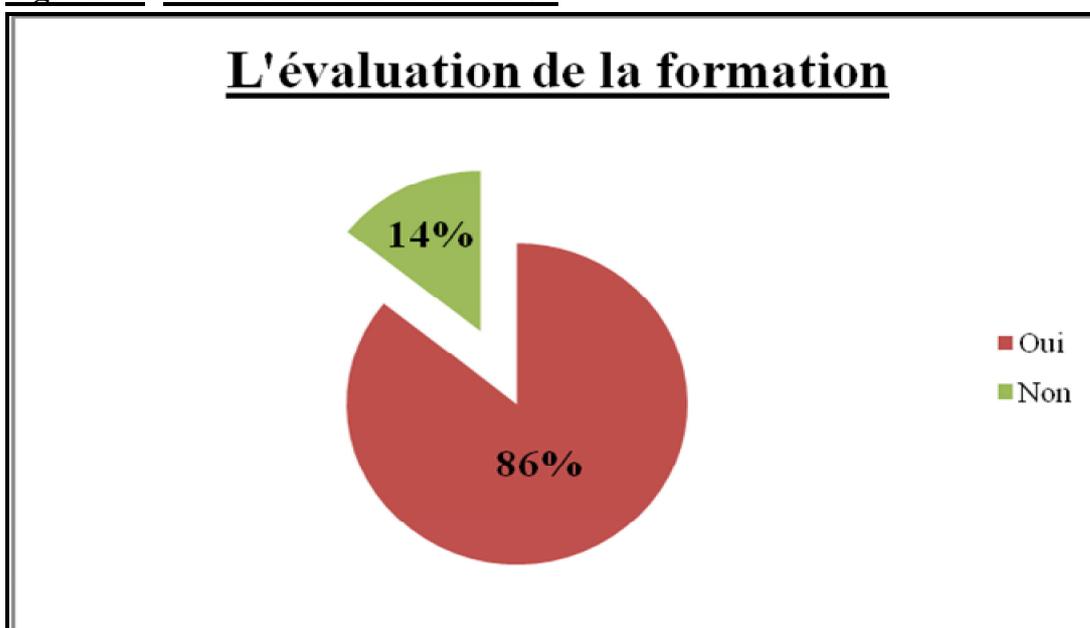
<b>7- Avez- vous retiré de cette action des enseignements que vous avez mise en pratique depuis sa réalisation ?</b>	Répondants	Pourcentages
Oui	28	100%
Non	0	0
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Tous les répondants à 100 % ont affirmé qu'ils ont eu plusieurs changements après la mise en pratique de leur action. Parmi les principales évolutions selon quelques répondants :

- ✓ Renforcer l'esprit d'équipe (la confiance, penser et réfléchir aux autres avant d'agir);
- ✓ Développement des méthodes de travail ;
- ✓ L'équilibre et la stabilité du système ;
- ✓ Analyse des incidents et la réactivité appropriée sur le tas.

**Tableau n°8 : L'évaluation de la formation**

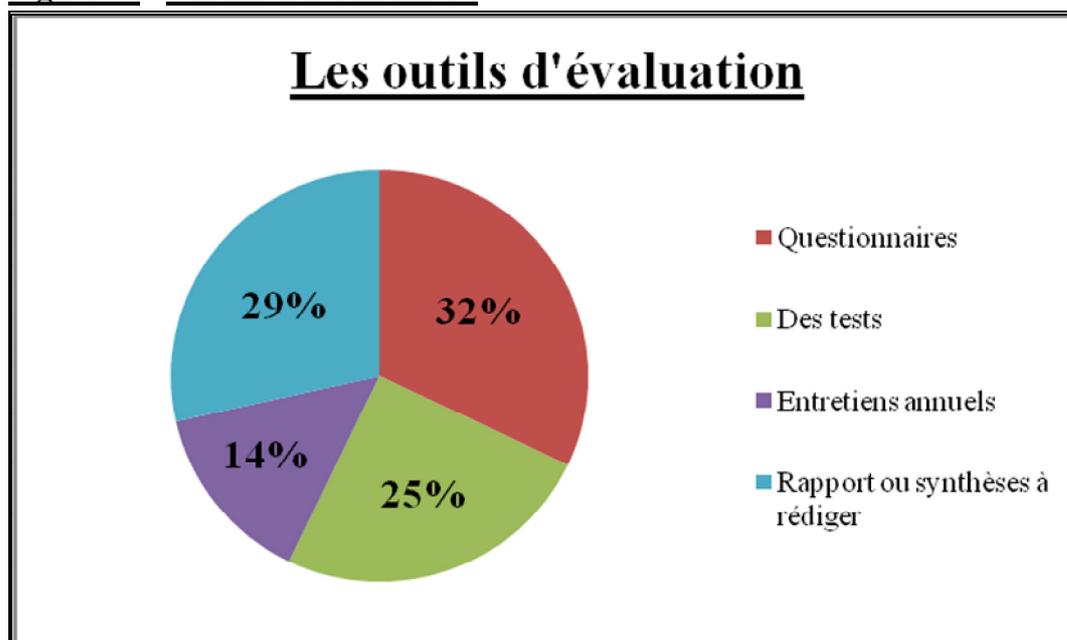
8- Êtes-vous évalués sur les nouveaux acquis après la formation ?	Répondants	Pourcentages
Oui	24	86%
Non	4	14%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Figure 10 : L'évaluation de la formation**

- 86% des répondants affirment qu'ils ont été évalués après la clôture de la session de formation. Mais cette évaluation se limite seulement à une évaluation à chaud alors que l'évaluation à froid elle n'est pas encore bien intégrée dans la démarche.
- Hormis les apprenants qui se préparent à la certification, ils doivent être évalués quotidiennement et obligatoirement par leurs superviseurs. Les missions principales de ces derniers :
  - ✓ Fixation des objectifs pour chaque apprenant ;
  - ✓ Les observations de ces apprenants chaque jour ;
  - ✓ Mentionner le degré de réalisation d'objectif au quotidien ;
  - ✓ Rédiger le rapport mensuel des apprenants afin de tirer les manques et de les rattraper avant de passer devant le comité de certification.

**Tableau n°9 : Les outils d'évaluation**

9- Cette évaluation s'opère avec quels outils?	Répondants	Pourcentages
Questionnaires	9	32%
Des tests	7	25%
Entretiens annuels	4	14%
Rapport ou synthèses à rédiger	8	29%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Figure 11 : Les outils d'évaluation**

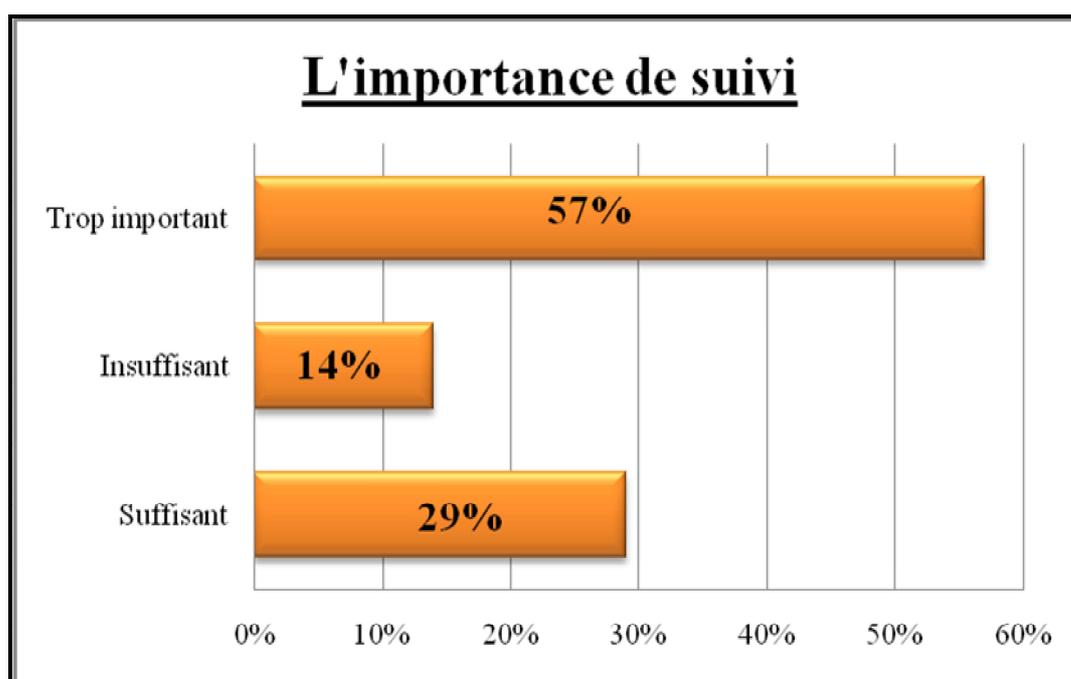
▪ À observer les réponses obtenues, Les 25% des répondants affirment que les évaluations se réalisent à l'aide des tests sur le poste puisque la majorité des formations sont techniques. Et les 32% d'entre eux distinguent les questionnaires comme outil de mesure notamment pour l'évaluation à chaud. les 29% sont des qualifiés et des certifiés utilisent des rapports et des synthèses à rédiger afin de les valider. Il est à noter ainsi que 14% des répondants ne négligent pas l'utilisation des entretiens annuels par leurs responsables pour cerner leurs attentes et de préparer les nouveaux besoins en formation.

▪

▪ **Tableau n°10 : Le suivi des acteurs**

10- Que pouvez- vous dire sur le suivi assuré par votre hiérarchie, pour vous aider dans la mise en pratique de cette formation ?	Répondants	Pourcentages
Suffisant	8	29%
Insuffisant	4	14%
Trop important	16	57%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Figure 12 : Le suivi des acteurs**



- D'après ces résultats, et pour les 57% des répondants, le suivi de leurs supérieurs hiérarchique est trop important après la formation. En effet, ils leur favorisent les bonnes conditions afin d'assurer un transfert efficace en poste de travail ainsi pour leur garantir le passage la certification.
- alors que pour les 14 %, ce suivi est insuffisant possible qu'il s'interprète par le manque du temps chez les responsables.

- Par rapport à quelques répondants, les éléments qui ont facilité la mise en œuvre des acquis :

- Avoir des connaissances préalables sur le sujet de la formation ;
- Travail en groupe ;
- La disponibilité des matériels nécessaires ;
- La pratique directe des acquis ;
- L'engagement de la société dans le management.

- Hormis, les éléments qui ont freiné cette mise en application :

- Engagement individuel face à l'engagement du groupe ;
- Le milieu de travail qui est trop limité vis à vis les nouvelles méthodes ;
- Non application de quelques formations.

- En ce qui concerne les avis des répondants sur les recommandations pour :

**1. Faciliter le transfert des acquis :**

- Echange des acquis avec tous les collègues, notamment avec les autres usines afin de faciliter les échanges d'expériences des méthodes de travail ;
- La pédagogie des hiérarchies ;
- Revoir la durée de la formation.
- Suivi et recyclage.

**2. Améliorer la démarche d'évaluation :**

- La visite des autres usines.
- Afin de savoir le niveau réel des participants, ainsi qu'améliorer les objectifs à atteindre, il est nécessaire d'assurer un suivi continue après le processus de la formation.

D'après cette enquête, il est remarquable que, tous les participants au niveau de Lafarge se sont préparés et ayant un esprit réactif et motivant afin de réaliser les actions de formation et leurs évaluation avec succès et efficacité.

### 4.3 ANALYSE GENERALE

L'analyse des discours des dirigeants de Lafarge, fait ressortir une importance accordée à la formation. Et puisque le groupe Lafarge appartient à un groupe international, ses managers soulignent que le souci majeur du groupe et de s'aligner aux standards internationaux et d'assurer une performance globale de ses usines, ceci, les incitent de former leurs cadres, en louant les bienfaits de la formation et l'importance de l'acquisition de nouvelles compétences adaptées aux exigences et difficultés de l'environnement extérieurs.

Chez Lafarge, il ressort que, la formation constitue un enjeu majeur et prend de plus en plus d'autonomie et participent à l'orientation de la politique de la gestion des ressources humaines au sein du groupe.

En effet, la formation permet de créer des compétences dans toutes leurs dimensions : savoirs, savoir-faire et savoir-être. Dont, les salariés bénéficiant d'une formation accèdent à plus de connaissances dans les domaines; Des savoirs nouveaux actualisés et utiles sont souvent acquis via la formation. Il en est aussi de savoir- faire, puisque les salariés de retour de leurs formations, parviennent toujours à avoir plus de maîtrise de leurs tâches respectives et à améliorer leurs prestations individuelles et collectives.

Dans le propos recueillis, il est mentionné que les acteurs sont orientés vers la recherche de la polyvalence et l'acquisition de nouvelles compétences nécessaires à la valorisation professionnelle.

Il ya aussi une tendance à renforcer les acquis notamment chez le personnel technique, dans ce contexte, Lafarge cherche toujours à consolider les acquis à partir des programmes de **jumelage** avec les autres usines nationales « M'sila et Meftah » et internationales « France, Maroc, Caire, Kenya » qui permettent l'échange d'expérience et d'acquérir de nouvelles connaissances et nouveautés dans les méthodes de travail pour en garantir la performance de son unité.

À la lumière des informations recueillies, il est remarquable que la formation chez Lafarge se considère comme un aspect clé dans la gestion des ressources humaines, notamment avec l'entrée de l'économie dans une phase où le savoir et l'innovation sont les moteurs de la compétitivité.

A cet effet, Lafarge dispose des efforts énormes pour la formation, à partir de budget allouée, l'organisation interne du service formation, création d'une école de formation au sein d'usine ; c'est

ce qui montre le rôle de la formation particulièrement des hommes dans les processus managériaux et de gestion.

Le deuxième aspect analysé, lequel il représente, le noyau de cette étude, est celui de, **L'évaluation de la FPC**. Dont il est nécessaire, de mettre en valeurs comment elle s'opère cette démarche, son organisation, ses méthodes et ses outils ainsi que ses apports et ses limites au sein de Lafarge.

À partir du moment où la formation professionnelle continue s'est développée et considérée comme une anticipation et un outil d'accompagnement face aux évolutions économiques. L'élaboration d'une évaluation du résultat est nécessaire, car le développement de la compétence est liée à la performance et donc à la mesure d'un résultat.

À cet égard, et dès lors que, la formation est devenue une préoccupation pour Lafarge. Elle est apparue comme un facteur de développement de leur compétitivité. L'évaluation vient de légitimer les effets de cette formation, dont elle se considère comme une partie intégrante dans l'ingénierie de formation ; elle est bien repérée et inscrite dans le processus de formation, mais sa réalisation renvoie à une problématique, qui n'est pas systématiquement mise en œuvre, elle s'applique de manière partielle.

A partir des résultats tirés des réponses, il est intéressant, de mentionner que parmi les méthodes utilisées pour la mesure individuelle est celle de l'entretien annuelle pour tous les apprenants sauf les qualifiés ainsi ceux qui ont en cours de préparation de la certification doivent remettre un travail final devant les jurys avec des tests sur poste pendant le suivi et un rapport ou synthèse à rédiger.

Il faut noter que, l'évaluation chez Lafarge est de type formel et informel ; dont,

- L'évaluation formelle se réalise à l'aide des questionnaires de satisfaction à remplir, des interviews tête à tête, des observations directes au terrain avec l'intervention des superviseurs de contrôle.
- Tandis que l'informelle se base sur des interviews avec des témoignages qui ont suivi des formations précédemment.

En ce qui concerne le modèle appliqué au sein de Lafarge est celui de Kirkpatrick mais d'une façon partielle car il se limite seulement sur trois niveaux qui ont été présent en considération en réalité :

- **L'évaluation des réactions :**

Cette évaluation reste la plus pratiquée, tant par l'entreprise que par les organismes de formation. En effet, les responsables de Lafarge affirment qu'il existe de nombreuses possibilités d'amélioration dans la manière d'évaluer actuellement les réactions et cela se traduit par l'item de la transférabilité des acquis mentionné dans le questionnaire à chaud.

Il faut noter que le questionnaire écrit n'est pas la seule façon d'évaluer la satisfaction, alors qu'il n'est pas toujours facile d'exprimer le réel point de vue par le biais des questions préétablies. Ainsi que tous les résultats de la formation ont été communiqué entre chargée de formation, les responsables et les managers, mais non plus avec les formés, ce qui limite le taux de retour de la formation.

- **Des apprentissages :**

En dépit de la richesse des techniques et les méthodes contribuées à l'évaluation des apprentissages et à l'aide des outils sophistiqués (tels que l'informatisation des résultats d'évaluation « le logiciel **LE KILN PERFORMANCE TRACKING TOOL** »).

Néanmoins, plusieurs difficultés existent pour évaluer l'apprentissage :

- D'après les propos recueillis, les résultats ne sont pas toujours exploitées, notamment si les objectifs ne sont pas été définis en début de formation.

Et afin d'assurer le succès de cette évaluation, il est nécessaires, de bien définir les objectifs pédagogiques dans le cahier des charges de l'organisme de formation et doivent être validés par le service formation en collaboration avec le manager et son collaborateurs.

À ce niveau, Lafarge a mis en place le logiciel afin de saisir les nouveaux savoirs et l'observation de leurs actualisations au fils du temps.

- **Le transfert des acquis sur le poste de travail :**

Cette évaluation ne se pose pas trop de difficultés, puisqu'il suffirait d'observer les participants et de voir s'ils mettent ou non en pratique les acquis de la formation.

Mais, il est à noter que les obstacles au transfert peuvent avoir de nombreuses sources :

- Les responsables hiérarchiques des participants ne mettent pas en place les conditions nécessaires pour le transfert ;

- Les acquis de la formation ont peu de liens avec la réalité du terrain (par exemple le matériel utilisé durant la formation n'est pas celui utilisé en réalité) ;
- Les méthodes pédagogiques ne sont pas orientées vers la modification des comportements au travail des participants ;
- Les participants ne sont pas motivés pour modifier leurs comportements ;
- Le manque des méthodes à évaluer le transfert des acquis de certaines formations (notamment les formations managériales ou comportementales).

Bien qu'il existe des outils à évaluer ce niveau, alors qu'il est évident pour les professionnels de la formation, de mobiliser les moyens nécessaires et d'une fixation claire d'objectifs pour en garantir une évaluation efficace du transfert.

Hormis l'évaluation des résultats et du retour sur l'investissement se restent en rythme lourd, or ignorés. En effet, pour l'évaluation des résultats, pendant les trois dernières années, les objectifs fixés au niveau de la production ont été atteints et les managers les interprètes en premier degré, par le développement des compétences qui a été réalisé via la formation, alors qu'ils ont ignoré plusieurs d'autres facteurs qu'ils ont été peu être contribués à l'atteinte de ces objectifs.

La seule difficulté de cette évaluation consiste à isoler l'effet de la formation, en effet, que cette dernière n'est qu'un élément parmi d'autres qui constitue la base des résultats.

La chargée de formation affirme à ce niveau, que parmi les difficultés saisis pour isoler l'effet de la formation c'est uniquement le manque de temps qu'il limite la détermination de tous les éléments contribuant au progrès des résultats.

Dans ce contexte, le Kiln Coach a indiqué que dans le cadre de son suivi, si l'apprenant n'arrive pas à atteindre les 100% cela se ne signifie pas par ses incompétences. Hormis qu'il est possible que d'autres facteurs ont remis en cause cet échec.

Et pour le retour sur l'investissement, les dirigeants précisent, qu'ils ne peuvent pas encore mesurer exactement les résultats de formation, notamment après le projet « Kafaât », lequel ses effets s'exprimeront après plusieurs années pour avoir l'impact réel.

À cet égard, il est nécessaire pour Lafarge, d'exprimer d'une manière adéquate la véritable valeur ajoutée de certaines formation, alors que ce niveau d'évaluation n'est ni possible, ni pertinent pour certaines formations qui ne visent pas un apport financier.

▪ À la lumière des informations recueillies, il est utile de, citer les principales conclusions tirées de cette étude :

- L'évaluation des réactions reste la plus pratiquée, tant par l'entreprise que par les organismes de formation ; elle se limite à un questionnaire de satisfaction rempli rapidement à la fin de la formation, et apporte souvent peu d'informations réellement intéressantes ;
- Les difficultés qui se situent à évaluer des formations plutôt managériales et comportementales et à isoler l'effet de la formation dans les résultats ;
- L'évaluation n'est pas encore complètement intégrée au processus de formation : elle est encore considérée comme une étape « isolée » arrivant en fin de formation;
- Manque d'implication des managers dans le suivi du transfert des acquis ;
- La majorité des évaluations sont informelles, ce qui engendre une difficulté de partage et de communication de l'information, notamment pour les résultats, et leurs discussions avec les managers. (absence des documents formels).
- Les managers de Lafarge affirment que, l'évaluation est intégrée et pensée comme un véritable outil de management ; dont il est nécessaire, de faire responsabiliser tous les acteurs vers l'atteinte de leurs objectifs fixés avec efficacité et la valorisation de la fonction formation.

D'une manière générale, cette étude permet de découvrir l'importance du système d'évaluation d'une part, et sa complexité de l'autre part. En effet au niveau de Lafarge, la démarche d'évaluation est inscrite dans le processus de la formation et elle est considérée comme un outil utilisé pour légitimer les actions de formation, de prendre en compte les écarts et de mettre en place des actions correctrices.

Ainsi qu'il est intéressant de savoir qu'un dispositif d'évaluation efficace commence dès la commande de formation. C'est-à-dire dès le début les responsables doivent fixer les objectifs à atteindre (à partir d'analyse des besoins pour cibler les compétences à développer), mettre en place des systèmes d'évaluation à l'aide d'outils efficaces et des techniques pertinentes. Ainsi qu'il est nécessaire de, renforcer le système de communication et l'implication des acteurs nécessaire pour aller vers l'atteinte des objectifs fixés en amont.

## **CONCLUSION GENERALE**

Les mutations qu'ont connues l'économie mondiale et les bouleversements qu'elle a engendrés sur les économies nationales ont montré toute l'importance de l'investissement dans l'homme comme une source durable de création de valeur.

Les entreprises Algériennes, ont connu des restructurations profondes à partir de la fin des années 80 accompagnée d'un renouvellement de la pensée autour de la formation des compétences.

L'intérêt accordé à la formation comme levier de création de compétences nécessaire à tout déploiement stratégique. De ce fait chacune des améliorations opérationnelles sont constatées et la formation se conçoit comme un axe stratégique de l'action des entreprises.

La question d'évaluation de cette formation s'avère ainsi très intéressante, et les entreprises actuellement tentent à savoir les effets de la formation pour les stagiaires ainsi que pour l'organisation et de mesurer le retour de cet investissement afin d'améliorer la performance globale.

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

Il est nécessaire de préciser que la formation dans Lafarge est considérée comme un moyen de développement de compétence. Et cela peut s'interpréter par les montants consacrés au projet **« Kafaât »**, qu'il représente l'un des grands enjeux de la performance de ses usines.

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

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

L'analyse précédente démontre le manque comblé au niveau des pratiques de la démarche d'évaluation, une complexité du système, un manque d'outils, d'acteurs mais cela ne permet pas à réduire son importance et son efficacité dans le processus d'ingénierie de formation.

L'esprit d'évaluation pour Lafarge, commence à se développer tant pour les managers que pour les formés. En effet, la démarche d'évaluation est devenue une condition qui permet de mesurer l'impact réel de la formation en dépit de son application partielle (elle se limite sur les réactions et les apprentissages). Et pour que cette condition soit remplie, il est mis à la disposition des managers un outil informatique efficace pour renforcer l'application de la démarche.

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

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

Il est à noter que, les formés chez Lafarge, considèrent l'évaluation comme une démarche importante qui contribue à améliorer les statuts des employés en terme de promotion et d'acquisition de nouvelles compétences. Et le feed-back pratiqué par les responsables, leur permettent de saisir tous le manque et de définir les nouvelles attentes ainsi des nouveaux besoins pour l'avenir.

En vue d'optimiser la fonction formation et pour avoir une évaluation pertinente, le groupe Lafarge peut tenter aux plusieurs améliorations en perspective, dont il est nécessaire :

- D'utiliser des méthodes rigoureuses, dynamiques et participatives notamment s'il s'agit des formations managériales et comportementales.
- D'enrichir la boîte à outils pour les responsables formations et qui intervient dans la démarche d'évaluation (avant-pendant et après la formation).
- D'assurer le suivi des résultats après la formation.

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

# **BIBLIOGRAPHIE**

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Les ouvrages**

- A. Cohen, "*Toute la fonction ressource humaine*", édition Dunod, France 2007.
- A.Dunberry&C.Péchar, « *l'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspective* », CIRDEP, Fév.2007.
- A.Labruffe, « *60 tableaux de bord pour la gestion des compétences* », édition Afnor, France 2008.
- A.Meignant, « *Manager la formation* », 6<sup>ème</sup> édition, édition Liaisons, France 2003.
- C. Parmentier, « *L'ingénierie de formation, outils et méthodes* », Eyrolles, édition d'Organisation, France 2010.
- C.Balocco, « *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines* », édition D'organisation, France 2002.
- C.Bezsonoff, « *Pratique de la formation du discours à la réalité* », édition d'organisation, France 2000.
- C.Blanchard, « *La formation professionnelle : Un outil vital pour l'avenir de l'entreprise* », édition Vuibert, France 2005.
- D.Beau, « *La boîte à outils du formateurs>100 fiche pour animer vos formations* », édition d'organisation, France 2004.
- D.Noyé/ J.Piveteau, « *Guide pratique du formateur* », Insep, Consulting éditions, France, Oct. 2002.
- D.Weiss, « *Les ressources humaines* », édition d'organisation, France 2000.
- E.Mercier et G.Schmidt, « *Gestion des ressources humaines* », édition Node, France 2005.
- Encyclopédie de la gestion et du management-EGM, Sous la direction de robert le DUFF, éd/ Dalloz.1999.

- F.Proust & F. Boutros, « *jeux de rôle pour les formateurs, avec 40 prêt à l'emploi pour toutes les formations* », édition d'Organisation, groupe Eyrolles, France 2008.
- G. L. Boterf, « *Ingénierie et évaluation des compétences* », édition d'organisation, France 2005.
- G. Le Boterf., « *De la compétence à la navigation professionnelle* », éditions d'Organisation, Paris, 2002.
- I.F. Cunningham, « *Le nouveau formateur, comment préparer, animer et évaluer une action de formation* », 3<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, France 2006.
- J.M. Peretti, « *Ressources humaine et gestion des personnes* », 6<sup>ème</sup> édition, édition Vuibert, France 2007.
- J.M. Peretti, « *Gestion des ressources humaines* », 14<sup>ème</sup> édition, édition Vuibert, France 2006.
- J.P. Citeau, « *Gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratiques* », 4<sup>ème</sup> édition, édition Armand Colin. France 2002.
- J. Soyer, « *Fonction formation* », 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, France 2002.
- L. Boyer & N. Equibey, « *GRH, nouvelle pratique* », édition ems.management société, France 2003.
- M.T. & C.D. Marbot & AB, « *Fonction RH* », éd Pearson éducation, France, 2008.
- M. Vial, « *Se former pour évaluer* », édition De Boeck, Bruxelles, Pédagogies en développement, 2001.
- P. Laourt, « *Gestion des ressources humaines* », édition Eyrolles, Paris, 1991
- Philippe Gil & Christien Martin, « *Les nouveaux métiers de la formation* », édition Dunod, France 2004.
- S. Faisander & J. Soyer, « *Fonction formation* », 4<sup>ème</sup> édition, édition D'organisation, France 2006.
- S. Gagnon. Lavoie, « *Guide de gestion des ressources humaines* », édition techno compétences, Québec 2003.
- S. Guerrero, « *Les outils des RH* », les savoir-faire essentiels en GRH, édition Dunod, Belgique 2007.

- T.Ardouin, « *Ingénierie de formation pour l'entreprise, analyser, concevoir, réaliser, évaluer* », édition Dunod, France 2005.

## Les revues

- Courrier international N° 830, 28 septembre au 4 octobre 2006.
- La revue banque N° 530, sep 1992.
- Le MOCI, N° 1522, 29 Novembre 2001.
- Revue française de gestion N° 65: Novembre/Décembre 87.
- Revue internationale du travail, N°4, Vol 124, juillet-Aout 1985.

## Les Articles

- A Raykova, « T-Kit, l'apprentissage interculturel ». [www.4\\_methode2.pdf](http://www.4_methode2.pdf).
- Document de la fondation européenne pour la formation, « Accent sur les dispositifs de la formation continue en Algérie », édition ETF, 2003.  
[www.etf.europa.eu/MED\\_CVET\\_Algeria\\_03\\_FR.pdf](http://www.etf.europa.eu/MED_CVET_Algeria_03_FR.pdf)
- Guide de référence de la formation, Direction du Personnel des Services et de la Modernisation, Juin 2004.
- Guide pratique de S&E des projets, « méthodes et outils de suivi-évaluation », annexe D.  
[www.iFad.org/evaluation/guide\\_F/annexed/d.pdf](http://www.iFad.org/evaluation/guide_F/annexed/d.pdf)
- Guy Panisse, fiche n°42-1, « Mémento pour évaluer un dispositif de formation », les fiches en ligne, CEDIP. [www.Fiche\\_EL42-1\\_cle7eb1b5.pdf](http://www.Fiche_EL42-1_cle7eb1b5.pdf) .
- Jean-Luc Faure, dans un cours d' « ingénierie de formation », CNED, université Lion 2.  
[http://www.renforce.net/mastericf/IgF/IgF\\_M2.pdf](http://www.renforce.net/mastericf/IgF/IgF_M2.pdf).
- Journal officiel, [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)
- Malette pédagogique pour la formation des EI 2010-© UREI RA, Région Rhône alpes.17152009-10-12\_quatre\_%C3%A9tapes\_principales.pdf : [http://urei-ra.org/orga\\_urei-](http://urei-ra.org/orga_urei-)

<ra/uploads/public/17152009-10->

[12\\_quatre\\_%C3%A9tapes\\_principales.pdf?PHPSESSID=70413ed447f89ffa14579ec0cbd7745f](12_quatre_%C3%A9tapes_principales.pdf?PHPSESSID=70413ed447f89ffa14579ec0cbd7745f)

- M. Plante, M. Marcotte, « *Evaluation de la formation en milieu organisationnel* », Vice-présidence au développement des personnes et des organisations, Office des ressources humaines. Gouvernement du Québec, 1995 ; p.14. [www.eval\\_formation.pdf](http://www.eval_formation.pdf)
- Norbert Casas & Gilles Aymar, fiche n°38-2, « L'évaluation en formation », les fiches en ligne, CEDIP. [www.Fiche\\_38-2\\_Eval\\_Formation\\_cle2e6315.pdf](http://www.Fiche_38-2_Eval_Formation_cle2e6315.pdf)
- P.Zarifian, « Sur la compétence », compétence et organisation (entretien filmé en cassette vidéo avec P.Zarifian pour la DRH de l'ANPE), Novembre 1999. Texte sur site [www.arianesud.com](http://www.arianesud.com)
- S.Jacquet, « Manager les compétences : approches, enjeux et développements », P 3, [www.manager\\_les\\_compétences.pdf](http://www.manager_les_compétences.pdf)
- Tous sur l'Algérie. [www.Tsa.com](http://www.Tsa.com)
- UCANSS, guide de formation professionnelle, « Evaluation des actions de formation », Avril 2001. [www.cedip.gouv.fr.pdf](http://www.cedip.gouv.fr.pdf)
- [www.labor-alg-90-f.pdf](http://www.labor-alg-90-f.pdf) « Code de travail ».
- Y.Chochard, E. Davoine, « Pour une approche nouvelle de l'évaluation de la formation managériale », extrait du XXI<sup>ème</sup> congrès AGRH, Nov. 2010, Rennes / Saint-Malo. [www.2010chochard-davoine.pdf](http://www.2010chochard-davoine.pdf)
- Y.Chochard, Evaluation du rendement de la formation en entreprise, Bulletin de l'Observatoire Compétences-Emploi, Vol. 1, n° 2, CIRDEP, Suisse 2010. [www.lobce2010yc10.pdf](http://www.lobce2010yc10.pdf)

## **Les dispositions législatives :**

### **Les lois**

- La loi 78 - 12 du 05/08/1978.
- La loi n° 90-11 relative aux relations de travail.
  - **Chapitre 1** : droit des travailleurs (Article6).
  - **Chapitre 02** : obligations des travailleurs (Article7).

- **Chapitre 05** : Formation et promotion en cours d'emploi (Article 57-58-59-60-61).

- La loi 97-02 du 31 décembre 1997 portant loi de finances pour 1998 (Article 55).
- Loi n° 06-24 du 6 Dhou el hidja 1427, correspondant au 26 décembre 2006, portant loi de finances pour 2007, notamment ses articles 79 et 54 (annexe 17)

### **Les décrets :**

- Décret 82-298 du 04/09/1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise (annexe 19).
- Décret exécutif n° 90-288 du 29 septembre 1990.
- Décret exécutif n° 90-298 du 06 octobre 1990.
- Décret exécutif n° 98-149 du 13 mai 1998 fixant les modalités d'application de l'article 55 de la loi 97-02 relative à la taxe de la formation professionnelle continue.
- Décret n° 98-355 du 10 novembre 1998.
- Décret présidentielle n° 12-139-140-141 du 28 Rabie El thani 1433, correspondant au 21 Mars 2012. (Article 2-3-5).
- Décret n° 19,51<sup>ème</sup> année, Dimanche 9 Joumada el Oula 1433, correspondant au 1<sup>er</sup> Avril 2012. (Décision 117 du 14/12/95).

### **Les décisions, arrêtés et circulaires :**

- Arrêté ministériel n° 17 du 28 avril 2004.
- Décision 117 du 14/12/ 1995.

## Table des matières

### L'évaluation de la formation professionnelle en entreprise Algérienne Cas de Lafarge –Algérie-

Dédicaces.

Remerciements.

Sommaire.

Introduction générale.....1

**Chapitre 1** **Cadre conceptuel de la formation professionnelle continue (FPC)**.....6

Introduction.....6

Section 1 La formation professionnelle continue.....7

Introduction.....7

1.1. Définitions.....7

1.2. Objectifs.....11

1.2.1 Organisationnels.....12

1.2.2 Individuels.....12

1.3. Défis et enjeux de la formation.....14

1.3.1 Les défis.....14

1.3.2 Les enjeux.....15

1.4. Les typologies de la FPC.....16

Conclusion.....19

Section 2 Cadre juridique de la FPC.....20

Introduction.....20

2.1. Les évolutions historiques et les aspects juridiques de la FPC.....20

2.1.1 Dans les années 60-70.....20

2.1.2 Dans les années 80.....21

2.1.3 Dans les années 90.....22

2.2. Organisation de la FPC par secteur.....26

2.2.1 Le secteur public.....26

2.2.2 Le secteur privé.....27

2.2.3 Les structures chargées de la FPC.....27

Conclusion.....	30
<b><u>Section 3</u></b> <b><u>La politique de formation.....</u></b>	<b>31</b>
Introduction.....	31
3.1. L'élaboration de la politique.....	33
3.2. Les acteurs de formation.....	34
Conclusion.....	36
<b><u>Section 4</u></b> <b><u>Le plan de formation et la référentialisation.....</u></b>	<b>37</b>
Introduction.....	37
4.1. L'élaboration du plan de formation.....	37
4.1.1 Définitions.....	37
4.1.2 Les catégories.....	37
4.1.3 L'élaboration et la mise en œuvre du plan.....	40
4.2. Le Cahier des charges.....	43
4.2.1 Définition.....	43
4.2.2 L'intérêt du cahier des charges.....	43
4.3. La Référentialisation.....	44
4.3.1 Référentiel d'emploi.....	45
4.3.2 Référentiel de formation.....	45
4.3.3 Référentiel des compétences.....	45
Conclusion.....	47
<b><u>Chapitre 2</u></b> <b><u>l'évaluation de la formation professionnelle continue.....</u></b>	<b>48</b>
Introduction.....	48
<b><u>Section1</u></b> <b><u>Les fondements théoriques et cadre conceptuel d'évaluation.....</u></b>	<b>49</b>
Introduction.....	49
1.1. Evolution d'évaluation.....	49
1.2. Définition et organisation.....	51
1.3. Les raisons d'évaluation.....	54
Conclusion.....	56
<b><u>Section2</u></b> <b><u>Méthodologie d'évaluation.....</u></b>	<b>57</b>

Introduction.....	57
2.1. Le dispositif d'évaluation.....	57
2.1.1. L'élaboration du dispositif.....	57
2.1.2. Les critères d'évaluation.....	58
2.2. Les typologies.....	60
2.2.1. Les types.....	60
2.2.2. Les moments.....	61
2.2.3. Les acteurs.....	64
2.3. Les modèles d'évaluation.....	65
2.3.1. Le modèle de Kirkpatrick .....	65
2.3.2. Le modèle CIPP de Stufflebeam.....	68
Conclusion.....	70
<u>Section3</u> <u>Niveaux d'évaluation, méthodes et outil</u> .....	71
Introduction.....	71
3.1. Les niveaux (Modèle du Kirkpatrick).....	72
1. L'évaluation de la satisfaction.....	73
2. L'évaluation des apprentissages (pédagogique).....	76
3. L'évaluation des comportements.....	79
4. L'évaluation des résultats de la formation sur l'organisation.....	82
5. L'évaluation du retour sur investissement de formation.....	84
3.2. Les méthodes.....	86
3.3. Le tableau de bord et outils de mesure.....	92
Conclusion.....	100
<u>Section 4</u> <u>La démarche globale</u> .....	101
Introduction.....	101
4.1. Le processus d'évaluation.....	101
4.1.1. Avant la formation.....	101
4.1.2. Pendant la formation.....	104
4.1.3. Après la formation.....	108
4.2. Les apports.....	112
4.3. Les limites.....	113
Conclusion.....	115

<b><u>Chapitre 3</u></b>	<b><u>Les pratiques d'évaluation, étude de cas : Lafarge Algérie</u></b>	116
Introduction.....		116
<u>Section1</u>	<u>Présentation de la société Lafarge</u> .....	116
1.1.	Présentation de Lafarge.....	117
1.2.	La production.....	118
1.3.	Les objectifs et les enjeux.....	119
	1.3.1 Les objectifs.....	119
	1.3.2 Les enjeux.....	121
Conclusion.....		122
<u>Section2</u>	<u>Le rôle de la FPC au niveau de Lafarge</u> .....	122
Introduction.....		122
2.1.	L'organisation de la fonction formation.....	122
2.2.	La politique formation.....	123
2.3	Le rôle de la FPC.....	125
2.4.	Les types de formation.....	131
Conclusion.....		134
<u>Section3</u>	<u>Les pratiques d'évaluation</u> .....	135
3.1.	Les types d'évaluation.....	135
3.2.	Les raisons.....	136
3.3.	Le modèle appliqué.....	137
3.4.	Les outils et les méthodes utilisées.....	143
3.5.	L'impact d'évaluation sur :.....	145
	3.5.1 La production.....	145
	3.5.2 Le rendement.....	147
	3.5.3 La qualité.....	148
	3.5.4 Le chiffre d'affaire.....	148
Conclusion.....		148
<u>Section4</u>	<u>Résultats d'enquête</u> .....	149
Introduction.....		149
4.1.	Méthodologie de travail.....	149
4.2.	Résultats d'enquête et analyse.....	151

4.4. Analyse générale et les limites des pratiques d'évaluation.....	162
Conclusion.....	166
Conclusion générale.....	167
Bibliographie.	
Liste des figures et des tableaux.	
Annexes.	

**LISTE DES FIGURES ET DES  
TABLEAUX**

## Liste des figures et des tableaux

Les figures		Pages
<b>Liste des figures du chapitre 1</b>		
<b>Figure 1</b>	Récapitulatif de la démarche du plan de formation.	<b>P 39</b>
<b>Figure 2</b>	Les étapes d'élaboration et la mise œuvre du plan de formation.	<b>P 42</b>
<b>Liste des figures du chapitre 2</b>		
<b>Figure 1</b>	Schéma récapitulatif d'évaluation d'une action de formation	<b>P 71</b>
<b>Figure 2</b>	Les 5 niveaux d'évaluation.	<b>P 72</b>
<b>Figure 3</b>	Processus d'évaluation selon Philips et Sheimer2008.	<b>P 85</b>
<b>Figure 4</b>	Les étapes de calcul du ROI de la formation.	<b>P 95</b>
<b>Figure 5</b>	une vue systématique de L'apport du DRH et de son impact.	<b>P 98</b>
<b>Liste des figures du chapitre 3</b>		
<b>Figure 1</b>	Le budget de la formation	<b>P127</b>
<b>Figure 2</b>	Nombre de participant	<b>P130</b>
<b>Figure 3</b>	Nombre d'heures	<b>P130</b>
<b>Figure 4</b>	L'évolution de la production du ciment blanc	<b>P146</b>
<b>Figure 5</b>	L'évolution de la production du ciment gris	<b>P146</b>
<b>Figure 6</b>	La pertinence et les buts de la formation	<b>P153</b>
<b>Figure 7</b>	Le degré de réalisation des objectifs	<b>P154</b>
<b>Figure 8</b>	Les évolutions du poste	<b>P155</b>
<b>Figure 9</b>	La satisfaction des acquis	<b>P156</b>
<b>Figure 10</b>	L'évaluation de la formation	<b>P158</b>
<b>Figure 11</b>	Les outils d'évaluation	<b>P159</b>
<b>Figure 12</b>	Le suivi des acteurs	<b>P160</b>

<b>Les tableaux</b>		<b>Pages</b>
<b>Listes des tableaux du chapitre 1</b>		
<b>Tableau 1</b>	La différence entre compétences, qualification et métier (selon P.Zarifian, 1999)	<b>P 9</b>
<b>Listes des tableaux du chapitre 2</b>		
<b>Tableau 1</b>	La clarification terminologique entre l'évaluation, la mesure, le contrôle et l'audit	<b>P 56</b>
<b>Tableau 2</b>	Comment mettre en place un dispositif d'évaluation.	<b>P 58</b>
<b>Tableau 3</b>	Les critiques du modèle de Kirkpatrick	<b>P 67</b>
<b>Tableau 4</b>	Le modèle CIPP de Stufflebeam	<b>P 69</b>
<b>Tableau 5</b>	Dispositif d'évaluation de la satisfaction.	<b>P 74</b>
<b>Tableau 6</b>	Les intérêts et les limites.	<b>P 75</b>
<b>Tableau 7</b>	Dispositif d'évaluation des apprentissages.	<b>P 77</b>
<b>Tableau 8</b>	Les intérêts et les limites.	<b>P 78</b>
<b>Tableau 9</b>	Dispositif d'évaluation des comportements.	<b>P 80</b>
<b>Tableau 10</b>	Les intérêts et les limites.	<b>P 81</b>
<b>Tableau 11</b>	Dispositif d'évaluation de résultats organisationnelle de la formation.	<b>P 83</b>
<b>Tableau12</b>	Les intérêts et les limites.	<b>P 84</b>
<b>Listes des tableaux du chapitre 3</b>		
<b>Tableau 11</b>	Distinction des groupes sociaux professionnelle de Lafarge	<b>P 150</b>
<b>Tableau12</b>	Les résultats d'enquête	<b>P151</b>

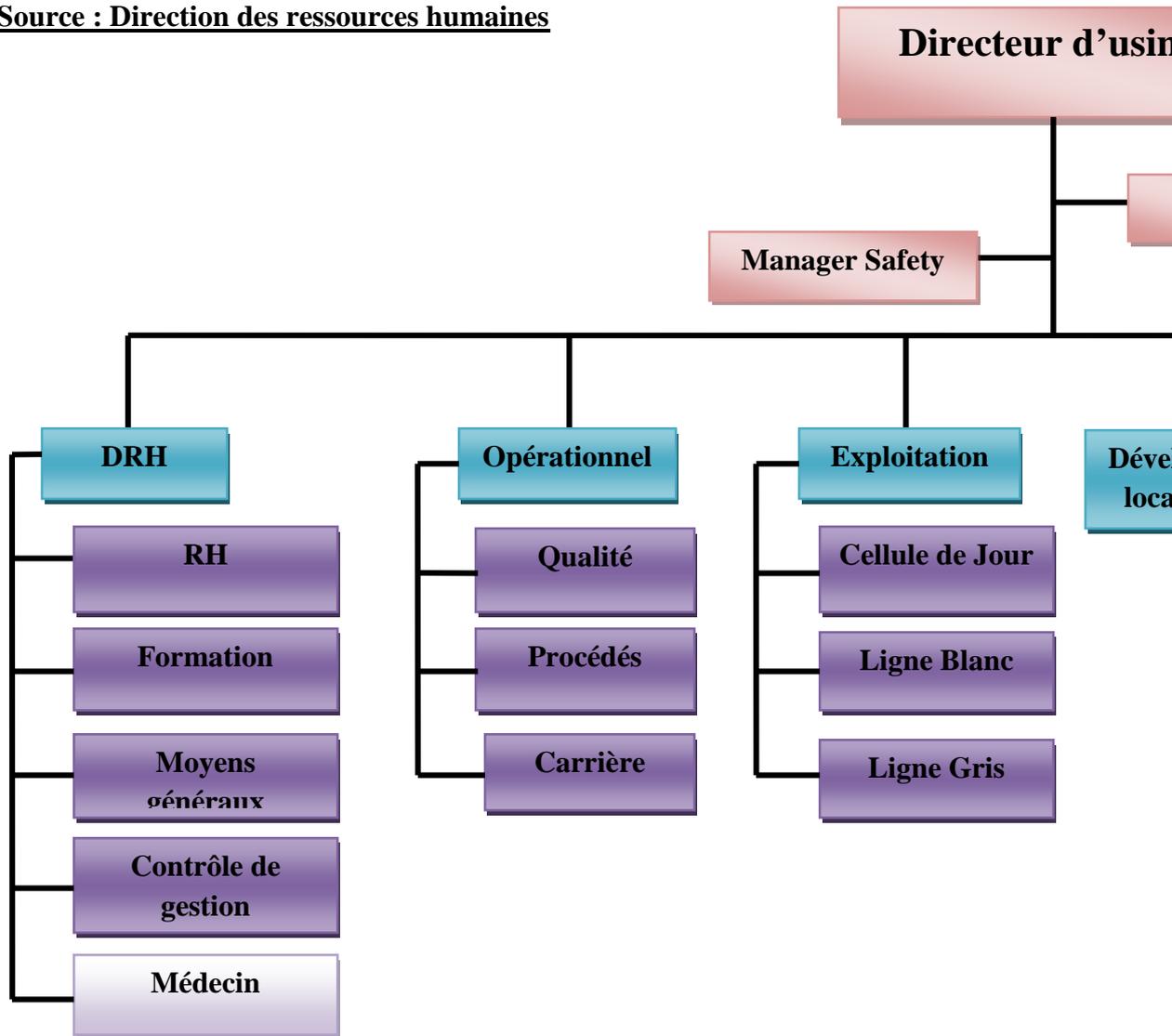
## **LES ANNEXES**

## Liste d'annexe

<b>Annexe n°1</b>	<b>L'organigramme de LAFARGE</b>
<b>Annexe n°2</b>	<b>Une copie de la convention collective de Lafarge</b>
<b>Annexe n°3</b>	<b>Une copie du plan de formation (Année 2012)</b>
<b>Annexe n°4</b>	<b>Type de formations réalisées en 2010.2011.2012</b>
<b>Annexe n°5</b>	<b>La fiche d'évaluation à chaud+exemplaire rempli</b>
<b>Annexe n°6</b>	<b>La fiche d'entretien annuel</b>
<b>Annexe n°7</b>	<b>Les fiches d'action pour l'évaluation</b>
<b>Annexe n°8</b>	<b>Les rapports d'évaluation</b>
<b>Annexe n°9</b>	<b>Les guides d'entretien</b>

Organigramme de LAFARGE-ALGÉRIE-

Source : Direction des ressources humaines



## GUIDE D'ENTRETIEN

1. Sur quoi ont porté les pratiques, déjà existantes, d'évaluation de la formation continue ?

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

2. Quelles sont les traces écrites des résultats de ces évaluations ?

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

3. Qui a évalué et avec quelles méthodes ?

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

4. Quels ont été les outils utilisés ?

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

5. Quelles sont les difficultés éventuelles auxquelles vous avez été confrontés pour les élaborer ?

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

6. Quels intérêts et quelles limites ont-ils présentés par rapport aux résultats attendus ?

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

7. Quel aspects souhaitez- vous améliorer en matière d'évaluation ?

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

8. Quel est l'impact d'évaluation sur:

• **La productivité :**

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

• **Le rendement :**

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

• **La qualité :**

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

• **Le chiffre d'affaire :**

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

*MERCI POUR VOTRE COLLABORATION*

## QUESTIONNAIRE

Mme/Mr.....Profession :.....

Formation suivi sous l'intitulé :.....

Du.....Au.....

### Les objectifs visés :

Objectif 1 →.....

Objectif 2 →.....

Objectif 3 →.....

**1** Cette formation est réalisée suite à :

Orientation stratégique       Entretien individuel       Initiative individuelle

**2** Selon vous, cette formation était-elle pertinente ?

Oui       Non

Si oui, dans quelle mesure ? est-elle considérée comme :

Promotion       Restitution       Perfectionnement       Recyclage       Adaptation

Si non, pourquoi :.....

**3** Quels sont, selon vous, les objectifs de formation qu'ils ont été atteints et à quel degré ?

Objectif 1       Objectif 2       Objectif 3

### -Le degré de réalisation :

0-25%       25%-50%       50%-75%       75%-100%

**4** L'atteinte de ces objectifs a-t-elle entraînée des évolutions dans la tenue du poste ?

Oui       Non

Si oui, lesquelles ?.....

Si non, expliquez les raisons ?.....

**5** Êtes- vous satisfait des compétences que vous avez acquises ?

Oui

Non

Si non, pour quelles raisons ?.....

**6** Dans quel délai aurez- vous l'occasion de mettre les acquis en œuvre sur votre lieu de travail ?

2 mois

3 mois

6 mois et plus

**7** Avez- vous retiré de cette action des enseignements que vous avez mise en pratique depuis sa réalisation ?

Oui

Non

Si oui, quels changements peut-on observer dans vos façons de travailler ?

.....

Si non, pourquoi ?.....

**8** Eventuellement, quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de cette mise en pratique ?.....

.....

**9** Êtes-vous évaluez sur les nouveaux acquis après la formation ?

Oui

Non

Si oui, passez à la question10.

**10** Quelles sont les méthodes utilisées pour l'évaluation ? (précisez la réponse)

.....

.....

**11** Cette évaluation s'opère avec quels outils?

Questionnaires  Des tests  Entretien annuel  Rapport ou synthèse à rédiger

Autres outils (précisez) :.....

**12** Que pouvez- vous dire sur le suivi assuré par votre hiérarchie, pour vous aider dans la mise en pratique de cette formation ?

- Suffisant                       Insuffisant                       Trop important

**13** Selon vous, quels sont les éléments qui ont :

• **faciliter la mise en œuvre des acquis :**

.....  
.....

• **empêcher ou freiner cette mise en application :**

.....  
.....

**14** Quelles sont vos recommandations pour :

• **Faciliter le transfert des acquis sur les situations de travail :**

.....  
.....

• **Améliorer la démarche d'évaluation :**

.....  
.....

**15** Selon vous, l'évaluation était-elle un élément motivant à la mise en pratique de vos acquis ?

.....  
.....

**Observation diverses :**

(Vous indiquez ici les remarques que vous souhaitez exprimez et qui n'apparaissent pas au niveau du questionnaire)

.....  
.....

**MERCI POUR VOTRE COLLABORATION**

## **Résumé**

L'objet de cette étude est l'évaluation de la formation professionnelle continue (FPC), il s'agit de mesurer les effets de la formation tant sur le plan organisationnel qu'individuel. Et la question centrale c'est celle de la mesure : comment évaluer les effets induits de la FPC dans le cadre d'une des filiales de la société Lafarge (la cimenterie d'Oggaz).

Afin de répondre à cette question principale, le travail est repartit en trois chapitres complémentaires, dont le premier est consacré au cadre conceptuel, juridique et structurel de la FPC. Le deuxième chapitre est focalisé sur l'évaluation de cette formation voir ses méthodes, outils et sa démarche globale. Le troisième et le dernier chapitre présente les pratiques d'évaluation de la FPC à partir d'un sondage d'opinion réalisé au sein de Lafarge.

L'étude menée au niveau de Lafarge montre l'importance de l'effort formation, dont elle est considérée comme un moyen de développement de compétences.

La démarche d'évaluation dans Lafarge commence à se développer; elle est devenue une condition pour apprécier, en fonction des objectifs fixés, le retour sur investissement des formations réalisées.

L'évaluation est indispensable pour assurer la rentabilité, s'aligner aux standards internationaux et garantir la performance globale des unités de Lafarge.

## **MOTS CLES :**

Formation; Compétence; Performance; Evaluation; FPC; Cimenterie d'Oggaz; Lafarge; Retour sur investissement; Formation; Développement.