

**Université Abderrahmane MIRA, Bejaia**  
**Faculté des Sciences humaines et sociales**  
**Département des Sciences sociales**

**Mémoire de fin de cycle d'études**

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sociologie L.M.D.**

**Option : Sociologie du travail et des ressources humaines**

**Thème :**

**Évaluation de la fonction de  
formation  
Cas pratique: GPL NAFTAL BEJAIA**

**Présenté par :**

**M. SIDOUS Abdelaziz**

**Dirigé par :**

**D<sup>r</sup>. HADERBACHE Bachir**

**Jury:**

**M<sup>me</sup> BELAHOUAT Dj.**

**D<sup>r</sup> AHOUARI Zahir**

**Année universitaire 2016-2017**

# Remerciements

Ce travail est le fruit de l'effort de plusieurs personnes qui nous ont orienté durant notamment les moments difficiles. Sans elles, je ne crois pas que j'aurais pu mener à terme ce travail.

Pour ces raisons, j'estime que les remercier restera en-deçà de leur mérite. Mais que puis-je de plus ?

En figure de proue; le Docteur HADDERBACHE Bachir, me fit l'honneur d'accepter de diriger ce modeste travail de recherche. Étude qui lui restera tributaire pour la clarté de ses orientations, ses conseils fructueux tout autant que ses critiques si constructives. Mieux que tout cela, sa patience à me supporter et sa détermination à m'encourager. Un tel dévouement suppose une présence indéfectible et une disponibilité l'année entière. Veuillez bien accepter mon sentiment de profonde gratitude, aussi vivante que méritée que je vous exprimerai ma vie durant.

Mes remerciements vont aussi pour Mme BENALI de GPL NAFTAL.

Toute étude restera « *abstraction* » jusqu'à ce qu'un jury l'aura tirée au clair statutairement. Une visibilité incomparable opère à cet effet, inaccessible au plan étudiantin, pour évaluer sa recevabilité. Nous remercions vivement chaque membre du Jury d'avoir bien voulu se prononcer sur notre étude autant que pour le fructueux apport consenti à nous aider.

Nos remerciements chaleureux à l'ensemble du personnel du district GPL NAFTAL de Bejaia. Nous avons trouvé de leur part accueil serein et amical, disponibilité sans laquelle ce travail aurait pâti de maints écueils.

Mon travail n'aurait pas non plus cheminé à son aboutissement si un élément de la communauté des enseignants de notre université m'avait, à tel ou tel moment, refusé conseil ou orientation dont j'avais spécifiquement besoin. C'est tout le cas des enseignants de la faculté des Sciences humaines et sociales, mais sans exception aucune pour d'autres.

Merci également à celles et ceux, nombreux, qui prirent part à la conduite de cette étude pendant toute une année.

**SIDOUS Abdelaziz**

# **Dédicaces**

**Je dédie cette modeste étude à :**  
**la mémoire de mon ami, feu Nouredine MAMMAS. Que Dieu**  
**l'accueille dans son vaste paradis ;**  
**à toute notre famille Sillaloise.**

**Abdelaziz SIDOUS.**

## Liste des abréviations

**ERDP** : Entreprise national de **R**affinage et de **D**istribution des produits **P**étroliers

**GPL** : **G**az de **P**étrole **L**iquifié

**GRH** : **G**estion des **R**essources **H**umaines

**NAFTAL** : est composé de : **NAFT** : terme arabe désignant le pétrole. **AL**: en référence a ALDJAZAIR ou ALGER

**RH** : **R**essource **H**umaine

**SONATRACH** : **S**ociété **N**ationale, pour la recherche, la production, le **TR**ansport la transformation et la **C**ommercialisation des **H**ydrocarbures

**SPA** : **S**ociété **P**ar **A**ction

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b> : Répartition de l'effectif de notre échantillon par sexe : .....	53
<b>Tableau 2</b> : Répartition de l'échantillon par âge : .....	54
<b>Tableau 3</b> : Répartition de l'échantillon selon niveau d'instruction : .....	55
<b>Tableau 4</b> : Répartition de l'échantillon selon année de recrutement : .....	55
<b>Tableau 5</b> : Répartition de population d'étude en fonction des catégories professionnelle ...	56
<b>Tableau N°6</b> : Adéquation formation initiale/poste .....	68
<b>Tableau N°7</b> : Nombre de formations suivies : .....	59
<b>Tableau N°08</b> : Les types de formations suivies : .....	60
<b>Tableau N° 09</b> : L'âge et le nombre de formation .....	61
<b>Tableau N° 10</b> : Le niveau d'instruction et le nombre de formation .....	62
<b>Tableau N° 11</b> : Répartition des réponses de notre échantillon en fonction de la source du bénéfice de la formation .....	63
<b>Tableau N°12</b> : Les critères du choix à la formation : .....	64
<b>Tableau N° 13</b> : L'information sur les objectifs de la formation : .....	64
<b>Tableau N°14</b> : La demande de suivre une formation par les enquêtés : .....	65
<b>Tableau N°15</b> : Satisfaction (acceptation) de la demande de formation par l'entreprise : ....	66
<b>Tableau N°16</b> : Les objectifs des formations suivies selon les salariés : .....	67
<b>Tableau N°17</b> : La répartition du nombre de formation en fonction des objectifs des formations suivies.....	68
<b>Tableau N° 18</b> : répartition des types de formation en fonction des objectifs des formations suivies.....	69
<b>Tableau N°19</b> : répartition des critères du choix à la formation selon l'objectif de la formation suivi .....	71

<b>Tableau N° 20:</b> répartition de l'information sur les objectifs des formations et l'atteinte des objectifs des actions suivie.....	72
<b>Tableau N°21:</b> répartition de l'acceptation de la demande de formation et la facilité dans l'accomplissement de tâches .....	73
<b>Tableau N°22:</b> répartition des visées des formations en fonction des objectifs des formations suivies.....	74
<b>Tableau N°23:</b> Le nombre de formation et l'accomplissement des taches .....	75
<b>Tableau N° 24 :</b> répartition des réponses en fonction des atteintes des objectifs de la formation .....	76
<b>Tableau N°25 :</b> la répartition de nombre de formation en fonction de l'évaluation avant la formation.....	78
<b>Tableau N° 26:</b> la répartition de nombre de formation en fonction de l'évaluation au début de la formation .....	79
<b>Tableau N° 27:</b> la répartition de nombre de formation en fonction de l'évaluation pendant la formation.....	80
<b>Tableau N° 28:</b> la répartition de réponses de nos enquêtés en fonction des domaines d'évaluation durant la formation .....	81
<b>Tableau N° 29:</b> la répartition de du nombre de formation en fonction de l'évaluation à la fin de la formation .....	81
<b>Tableau N° 30:</b> répartition de la population d'étude en fonction des objectifs de l'évaluation à la fin de formation selon les enquêtés .....	82
<b>Tableau N° 31 :</b> la répartition de la population de notre étude en fonction de la méthode d'évaluation utilisée .....	83
<b>Tableau N°32 :</b> Répartition de la population d'étude en fonction de la satisfaction de la méthode d'évaluation employée.....	84

<b>Tableau N°33 : Répartition de la population d'étude en fonction du chargé d'évaluation ...</b>	84
<b>Tableau N° 34: la répartition de la population d'étude en fonction de L'information sur les objectifs et les résultats d'évaluation .....</b>	85
<b>Tableau N°35 : la répartition de la population d'étude en fonction de l'efficacité de la formation selon les salariés .....</b>	85
<b>Tableau N° 36: la répartition de la population d'étude selon les insuffisances constatées avant, après, pendant la formation .....</b>	87
<b>Tableau N°37 : la répartition de nombre de formation en fonction du bénéfice de mutation après formation.....</b>	88
<b>Tableau N° 38: la répartition de la population de notre étude en fonction des types de mutation après formation.....</b>	89
<b>Tableau N° 39: Répartition des formations en fonction du bénéfice de promotion .....</b>	90
<b>Tableau N° 40: Répartition de population en fonction de la nature de promotion .....</b>	91
<b>Tableau N° 41: Nombre de formations et augmentation du salaire après formation.....</b>	91
<b>Tableau N°42 : Répartition de la population d'étude en fonction de l'appréciation de l'action de l'évaluation de la formation selon les salariées .....</b>	92

## Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	2
<b>Première partie : aspects théorique et méthodologique de l'étude</b>	
Introduction à la première partie .....	5
<b>Chapitre 1 : Cadre méthodologique</b>	
Introduction .....	6
I.1) Raisons du choix du thème .....	8
I.1.1) Motivations objectives de la recherche .....	8
I.1.2) Motivations subjectives .....	8
I.2) Objectifs de la recherche .....	9
I.3) Problématique .....	9
I.4) Hypothèses .....	12
I.5) Concepts clés de la recherche .....	15
I.6) Méthode et techniques appliquées .....	17
I.6.1) Méthode de l'étude .....	18
I.6.2) Instruments de collecte de données .....	18
I.7) Échantillonnage et l'échantillon .....	20
I.8) Difficultés et avantages de l'étude .....	21
Conclusion.....	21
<b>Chapitre II : La formation et son évaluation</b>	
Introduction .....	23
II.1) La formation professionnelle : définition, objectifs et politique .....	23
II.1.1) Définition de la formation .....	23
II.1.2) Objectifs de la formation .....	24
II.1.3) Politique de formation .....	25



II.1.3.a) Identification des besoins en formation .....	25
II.1.3.b) Élaboration du plan de formation .....	26
II.1.3.c) Mise en œuvre de plan de formation .....	26
II.1.4) Types de formation.....	27
II.1.4.a) Les types selon l'objectif.....	27
II.1.4.b) Les types de formation selon le lieu .....	28
II.2) L'évaluation et suivi de l'action formation .....	28
II.2.1) Que signifie l'évaluation de l'action de formation ?.....	28
II.2.2) Objet de l'évaluation en formation.....	29
II.2.3) Objectifs de l'évaluation .....	29
II.2.4) Les méthodes d'évaluation de la formation .....	30
II.2.4. a)L'évaluation en sommative .....	30
II.2.4.b) L'évaluation formative .....	30
II.2.4.c) L'évaluation normative .....	31
II.2.4.d) L'évaluation critériée .....	31
II.2.5) Les temps de l'évaluation de l'action de formation .....	31
II.2.5.a) Évaluer avant l'action .....	31
II.2.5 .b) Évaluer pendant l'action :(évaluation intermédiaire).....	32
II.2.5.c) Évaluer après la formation (le suivi de la formation).....	33
II.2.6) Les moments de l'évaluation : évaluation à chaud et à froid .....	34
II.2.6.a) Évaluation à chaud .....	34
II.2.6.b) Évaluation à froid .....	35
II.2.7) Les niveaux d'évaluation de l'action de formation.....	36

II.2.7.a) L'évaluation à court terme.....	36
II.2.7.b) L'évaluation à moyen terme .....	36
II.2.7.c) L'évaluation à long terme.....	36
II.2.8) Évaluation de l'impact et de l'efficacité de la formation.....	36
II.2.8.1) L'évaluation de l'impact .....	36
II.2.8.2) L'évaluation de l'efficacité de la formation.....	37
II.2.8.2.a) L'évaluation de la pertinence .....	37
II.2.8.2.b) L'évaluation des acquis.....	38
II.2.8.2.c) L'évaluation du transfert .....	38
II.2.9) Avantages et difficultés de l'évaluation.....	38
II.2.9.1) Avantages de l'évaluation .....	38
II.2.9.2) Difficultés de l'évaluation .....	39
Conclusion .....	40

## **Deuxième partie : présentation du terrain et analyse des données et interprétation des résultats**

### **Chapitre III : Présentation du terrain et caractéristiques de notre échantillon d'étude**

Introduction .....	43
III.1) Présentation de l'entreprise NAFTAL.....	43
III.1.1) Historique de l'entreprise NAFTAL.....	43
III.1.2) Mission et objectif de l'entreprise .....	44
III.1.3) L'organisation de NAFTAL.....	45
III.1.4) Le GPL/ district de NAFTAL.....	45
III.1.5) Nature juridique .....	46
III.1.6) Stratégie et perspectives de développement de NAFTAL .....	47
III.1.7) Produits commercialisés par NAFTAL .....	49
III.1.8) Politique de NAFTAL en ressources humaines.....	52

III.2) Caractéristiques de l'échantillon de l'étude .....	53
Conclusion .....	56
<b>Chapitre IV : analyses des données et interprétation des résultats</b>	
Introduction .....	58
IV.1) Analyses des données relatives à la première hypothèse.....	58
IV.1.a) La formation au district GPL NAFTAL.....	58
IV.1.b) Apport de formation à l'adaptation des salariés aux exigences des postes.....	68
IV.2) Analyses des données relatives à la deuxième hypothèse .....	77
IV.2.1) Évaluation de l'action de formation au district GPL NAFTAL Bejaia .....	77
IV.2.2) Impact de la formation sur certaines activités de carrière telles la mutation, la promotion et l'augmentation du salaire.....	88
IV. 3) Discussion des hypothèses et interprétation des résultats généraux .....	94
IV.3.1) Discussion des hypothèses.....	94
IV.3.2) Résultats généraux .....	95
Conclusion .....	101
Conclusion générale .....	103
Références bibliographiques .....	105
Annexes.....	110

# **Introduction générale**

Les compétences naissent, se développent, évoluent, vieillissent et disparaissent au contact de la réalité. Les turbulences des contextes économiques contraignent les individus et l'entreprise à se transformer, à s'adapter et à anticiper.

Construire l'avenir implique que l'on investisse dans les domaines matériels, mais aussi dans le domaine des savoirs et des savoir-faire car les compétences sont devenues l'une des clés du développement et du succès.

De ce fait, l'entreprise moderne doit apprendre à repérer les compétences existantes, rechercher celles qui manquent ou former pour leur acquisition, aussi elle doit renouveler sans cesse son portefeuille de compétences, actualiser des qualifications qui visent à la perte de la compétitivité qu'engendre l'obsolescence rapide et incontrôlée des compétences.

Ainsi, apprécier des compétences, introduit un changement d'objet de façon classique, les responsables d'entreprises s'efforçaient d'évaluer des performances, désormais, l'appréciation des salariés s'étend à celles de leurs compétences.

La formation du personnel est devenue un enjeu et un agent du changement au point d'être considérée par les responsables de la Gestion des ressources Humaines comme leur préoccupation prioritaire dans les années 90.

La formation constitue pour les salariés affectés à des postes aux tâches répétitives et parcellaires, un espoir d'accéder à des emplois différents, plus complexes et généralement plus qualifiés, en leur permettant de s'adapter et d'acquérir de nouvelles compétences. La formation leur ouvre enfin la perspective d'un véritable horizon professionnel, à condition toutefois que l'entreprise s'engage dans une autre problématique que celle d'une simple gestion de ses excédents.

Dans une démarche d'ingénierie de la formation, il est indispensable d'évaluer le processus en connaissant dès le départ les objectifs en terme de compétence. Elle est jugée comme un investissement qui devra répondre à la fois aux aspirations du personnel et ceux de l'entreprise, elle consiste à l'atteinte des objectifs primordiaux, qui sont : satisfaction du personnel, performances et rendement meilleur. Maurice Thévenet<sup>1</sup> précise que, l'objectif général et prioritaire de la formation est bien de : préparer les hommes à exercer les fonctions qu'ils ont occupées, donc : chacun ait la possibilité d'exercer de façon satisfaisante pour lui-

---

<sup>1</sup>THEVENET-Maurice, *Approche de la formation continue dans l'entreprise*, op. cit, p. 197.

même et pour l'entreprise, les activités qui lui sont attribuées. Et que l'ensemble des actions participe à la valorisation du potentiel des membres de l'entreprise. En outre, la formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés données<sup>2</sup>

Dans le but d'atteindre une meilleure efficacité, l'action de formation doit faire l'objet d'une évaluation au cours et après la mise en pratique afin de savoir si elle correspond aux besoins définis, et apporte éventuellement des modifications ou des enrichissements sur le contenu des modules. De ce fait, le moment où l'on va procéder à l'évaluation constitue un facteur important. L'évaluation suppose l'adoption d'une démarche qui doit accompagner l'action de formation dès la décision de former. Ce processus d'acquisitions de connaissance est apprécié par la satisfaction des participants, les acquisitions qu'il permet, et les résultats par l'effet du transfert<sup>3</sup>. De ce fait, l'évaluation de l'action de formation semble être plus que jamais une nécessité pour toutes les organisations qui veulent garder leur place sur le marché de plus en plus concurrentiel. Pour cette raison que la réalisation d'une étude sur le thème « d'évaluation de l'action de formation » nous semble à la fois important et pertinent.

Dans cet ordre d'idées, et pour voir de plus près la réalité de l'évaluation de la formation. Et du rapport entre la qualification, figurant ici à travers la formation, et l'adaptation des travailleurs à la aux exigences et à la technologie en entreprise. De l'autre côté son impact sur la mutation, promotion et augmentation du salaire. Pour cela nous avons ciblé le district GPL NAFTAL de Bejaia afin de réaliser notre étude sur l'évaluation de l'action de formation.

Pour l'élaboration de notre thème de recherche, nous avons procédé à un plan de travail divisé en deux parties : la première est consacrée aux aspects méthodologique et théorique de l'étude. La seconde porte sur l'aspect pratique.

S'agissant de la première elle contient deux chapitres :Le premier comporte le cadre méthodologique de la recherche, portant sur les motifs du choix de thème, l'importance de la recherche, la problématique et les hypothèses et leur décortication, la définition des concepts clés, les méthodes et les techniques utilisées dans la recherche, l'échantillonnage et en fin les difficultés et avantages de l'étude. Le second chapitre traitant l'aspect théorique, la formation et

---

<sup>2</sup> J.F Dunais, guide pratique pour la gestion des ressources humaines, édition page bleue, Québec, Canada, 2009, page : 175.

<sup>3</sup> Allain Dumbery, Celine pechard, évaluation de la formation dans l'entreprise : état de question et perspectives, ed ; Uquàm, 2006-2007, page : 8.

son évaluation qui est réparti sur deux sections la première porte sur la formation et la seconde sur son évaluation.

La partie pratique est constituée des deux derniers chapitres. Le troisième porte sur la présentation du l'organisme NAFTAL et les caractéristiques de notre échantillon. Le quatrième, enfin, est consacré à l'analyse des données et l'interprétation des résultats relatifs aux hypothèses émises.

Une conclusion générale clôt notre étude.

**Première partie : Aspects  
théorique et méthodologique  
de l'étude**



# **Chapitre 1 : cadre méthodologique**

## **Introduction**

Dans ce présent chapitre, nous présenterons les différentes étapes suivies au cours de notre recherche telles que motifs du choix de thème, objectifs, problématique et hypothèses, concepts clés, échantillonnage, méthode et techniques appliquées et, enfin, difficultés et avantages de l'étude.

### **I.1) Les raisons du choix de thème**

Nombreuses sont les raisons qui ont présidé au choix de notre thème, et qui portent sur l'impact de la formation sur le salarié. Celles-ci sont d'ordre objectif et subjectif.

#### **I.1.1) Motivations objectives**

- La formation joue un rôle prépondérant dans l'évolution du salarié en ce sens qu'elle lui permet d'acquérir de nouvelles compétences.
- L'évaluation de l'action de formation permet une rationalisation de gestion des compétences. Ainsi découvrir la réalité de l'évaluation au sein de l'entreprise nationale Naftal
- La formation entraîne une amélioration de la situation du salarié sur les plans économique et social.

#### **I.1.2) Motivations subjectives**

- Nous croyons que l'état de déliquescence dans lequel se trouvent les entreprises algériennes serait dû en partie au manque de systématisation de l'évaluation de la formation des salariés.
- Pour nous, il existe une relation étroite entre une formation de qualité et le perfectionnement, de l'épanouissement du salarié au sein de l'entreprise. A dire vrai ce rapport dépend en grande partie de l'évaluation de l'action de formation tout au long du processus (avant, pendant, à la fin). Notre volonté consiste à mettre la lumière cette relation tout au long de ce travail.
- En ce qui nous concerne, la formation est avantageuse au salarié en termes de promotion, de rémunération et de statut social. Qu'en est-il de la réalité de la formation à Naftal ?

Avant tout, l'état de déliquescence dans lequel se trouvent les entreprises algériennes nous interpelle à plus d'un titre. La plupart des études crédibles, d'ailleurs, convergent qu'elles tourneraient tout au plus à 30 % de leur capacité. Le constat veut que nous devions y apporter des solutions afin d'aboutir à une mise à niveau de ces établissements économiques. Il est évident que nous n'avons pas la prétention de résoudre les différents problèmes que rencontre l'entreprise algérienne, c'est pourquoi, nous nous limiterons à l'aspect d'évaluation de la formation dont la présence ou l'absence peut influencer positivement ou négativement sur l'évolution du salarié. Ainsi, notre volonté est d'éclairer la liaison supposée solide, qui existe entre formation du salarié d'une part, puis son perfectionnement et son épanouissement au sein de son entreprise, d'autre part.

## **I.2. Objectifs de la recherche**

L'objectif de la recherche est de démontrer la réalité de l'évaluation de la formation tout au long de processus formationnel. En mettant en évidence l'impact de la formation sur l'aspect évolutif du salarié en matière de promotion, d'adaptation, de performance et de mutation et, en dernier ressort, d'augmentation de salaire.

## **I.3. Problématique**

L'économie algérienne traverse une période de son extension marquée par des transformations profondes de son environnement. L'entreprise algérienne dans ce cadre est confrontée à une concurrence serrée due à la globalisation de l'économie. Parmi les réponses projetées, les méthodes de management et la place du choix donnée à la ressource humaine constitue à elle seule une préoccupation primordiale.

Suite à l'intrusion de nouvelles technologies de plus en plus performantes, l'emploi se voit modifier continuellement et l'entreprise dans ce bassin est plus que jamais aussi vulnérable et sensible à ces changements doit incessamment faire face. C'est parce que la nouvelle technologie innovante est capable d'assumer une fonction inédite, que la technologie traditionnelle ne pouvait pas remplir – au moins pour une application particulière –, qu'elle devient une réelle menace pour l'avantage compétitif jusque là détenu par une entreprise<sup>4</sup>.

L'entreprise algérienne commence à prendre conscience de l'importance du capital humain et elle a fini par considérer le facteur humain comme le socle de la pensée stratégique de chaque entreprise et, aussi, c'est la gage de réussite économique et d'avantage compétitif.

---

<sup>4</sup> Op. cit. p 5.

Face à l'accélération technologique rapide, caractéristiques des temps moderne, quelque soit sa dimension , sa localisation géographique , son secteur d'activité, une entreprise est obligée d'affronter la concurrence économique, et de s'adapter constamment au progrès technique, par voie de conséquence elle doit investir le créneau le plus rentable :la formation. Cette dernière est devenue un outil stratégique à cause des exigences concurrentielles qui poussent à l'adaptation technologique et au développement des entreprises, il s'agit en effet de préparer et d'adapter de façon continue les compétences pour faire face aux changements en vigueur. Dans le même sens d'idée, R. Sainsaulieu considère la formation comme une institution dans la société contemporaine, dont l'effet dépasse la seule délivrance d'un diplôme ou d'une culture personnelle complémentaire à celle du bagage scolaire (formation initiale).

De ce fait, la formation est l'arme par excellence parmi tant d'autres outils dont l'entreprise jouit pour une remise à niveau et contrecarré la compétition concurrentiel pour garder sa marge de marché et conquérir d'autre parts.

Dans le but d'apporter des compétences pratiques aux différents collaborateurs, soit dans le cadre de leurs activités présents, soit dans celui de leur métier, la formation doit s'inscrire dans le projet stratégique général de l'entreprise<sup>5</sup>. Elle est jugée comme un investissement qui devra répondre à la fois aux aspirations du personnel et ceux de l'entreprise.

On considère aussi la formation comme un véritable outil de développement pour la société et l'entreprise. Il n'est donc pas étonnant que la formation puisse être considérée comme une véritable intervention sur l'entreprise, ses modèles culturels, son système d'acteurs et ses formes d'organisation.

Selon Perriti la formation représente un investissement stratégique et un axe de développement pour améliorer et faire acquérir les qualifications au personnel, capital indispensable et richesse de l'entreprise.

Dans le but d'atteindre une meilleure efficacité, l'action de formation doit faire l'objet d'une évaluation au cours et après la mise en pratique afin de savoir si elle correspond aux besoins définis, et puisse apporter des modifications ou des enrichissements sur le contenu des modules. De ce fait, l'évaluation de la formation permet d'apprécier portées et acquis tout autant qu'elle servira également à connaitre impact, effet et efficacité pour les organisations.

---

<sup>5</sup>MEYSONNIER Jean, *Gestion individuelle et collective des ressources humaines*, Éditions Eyrolles, Paris 1991.

En effet, depuis les recherches de D. L. KIRKPATRICK<sup>6</sup>, il est courant de considérer quatre niveaux d'évaluation en formation : le niveau des opinions et de la satisfaction, le niveau des apprentissages, le niveau des comportements et celui des résultats opérationnels au poste de travail. Actualisant cette approche, G. Le BOTERF<sup>7</sup> pour évaluer les effets et les efforts de la formation, on distingue trois niveaux d'impact d'un plan ou d'une action de formation : les effets sur les capacités et connaissances acquises en cours ou en fin de formation ; les effets sur les comportements professionnels en situation de travail. Et en fin Les effets sur les conditions d'exploitation.

L'évaluation de l'action de formation est donc aujourd'hui plus que jamais une nécessité. Elle est un outil qui permet à la DRH d'analyser, de vérifier et de faire la différence entre la situation initiale (avant la formation) et la situation souhaitée (objectif à atteindre par l'organisation). Elle permet de vérifier la satisfaction des objectifs fixés avant la formation. Ainsi évaluer c'est connaître les effets de la formation sur l'entreprise (les acquis) et sur les salariés.

Pour qu'une formation soit efficace et fiable ; il faut qu'elle soit réalisée conformément à un programme qui va mettre en place les objectifs, les moyens, les techniques et l'encadrement.

Le moment de l'évaluation de la formation est aussi très important. Il est nécessaire pour qu'une évaluation soit efficace, de délimiter l'objet et les méthodes de l'évaluation. On peut en effet, évaluer plusieurs dimensions de la formation telles la pertinence, la conformité de l'action, les acquis des formés et les effets de la formation.

C'est pour toutes ces raisons et bien d'autres que nous avons jugé utile et intéressant d'interroger la réalité de l'évaluation de la formation au sein de l'une des entreprises publiques les plus performantes et la plus connue dans le domaine de la commercialisation et la distribution des produits pétroliers qui est en l'occurrence l'entreprise NAFTAL. Notamment que cette entreprise a adopté récemment une politique de formation performante. Elle a élargi les formations sur toutes les catégories professionnelles.

---

<sup>6</sup>KIRKPATRICK D.L *Evaluation of Training, in Training and Development*, Handbook, R.L. GRAIL et L.R. Bitell (Ed), NewYork, MC GRAW HILL ,1967 page 221,222.

<sup>7</sup>LEBOTERF G, *Ingénierie et évaluation des compétences*, Éditions d'organisation, 2002 Paris, page 81.

En s'interrogeant sur l'évaluation de l'action de la formation dans l'entreprise NAFTAL, plus précisément dans le district GPL NAFTAL de Bejaia, nous allons focaliser notre intérêt sur le déroulement de la formation et son évaluation et son impact (sa contribution) sur les salariés, en particulier sur les actions de mutation, promotion et d'augmentation de salaire.

Dans la présente étude nous allons nous efforcer à répondre sur les interrogations suivantes:

Comment la formation se réalise-t-elle au district GPL NAFTAL de Bejaia? Comment cette entreprise procède-t-elle lors de l'évaluation de l'action de formation ? À quel moment cette action est-elle évaluée (avant, pendant, après la formation) ? Quel est l'apport de l'évaluation de la formation pour le salarié et pour l'organisation ?

Dit autrement : les salariés bénéficiaires de formation sont-ils suivis et évalués durant tout le processus de leur formation ?

Le district GPL NAFTAL Bejaia, durant l'action de formation, arrive-t-il à répondre aux besoins des salariés ou bien se contente-t-il de satisfaire uniquement les besoins organisationnels ?

La formation au district GPL NAFTAL, a-t-elle un impact sur les fonctions promotion, mutation et augmentation des salariés ?

#### **I.4. Hypothèses**

L'hypothèse, selon Madeleine Grawitz, anticipe la relation entre les phénomènes et se présente comme une réponse provisoire à la question posée dans la problématique de recherche<sup>8</sup>.

Suite à notre pré-enquête concrétisée par quelques entretiens avec certains salariés au district GPL de Bejaia nous avons relevé que l'action de formation est que partiellement évaluée (dans certains cas au début, ou pendant, dans d'autre uniquement à la fin..), ainsi nous avons supposé les relations suivantes :

**Hypothèse 1 :** la formation au district GPL NAFTAL de Bejaia permet une meilleure adaptation des compétences et connaissances des salariés aux exigences de poste.

---

<sup>8</sup> Madeleine Grawitz, Methode des sciences humaines, edition dalloz, Paris, 2001, p 298.

**Hypothèse 2 :** la formation au district GPL NAFTAL de Bejaia n'est pas systématiquement contrôlée, que ce soit avant, pendant ou après le processus formationnel. Elle ne donne pas forcément accès à la mutation, la promotion ni l'augmentation salariale.

Pour la vérification de ces deux réponses provisoires de nos questions de départ, nous avons converti les phénomènes des hypothèses de notre recherche aux dimensions afin de permettre de rassembler des indicateurs au tour d'elles. Ainsi nous les avons décortiqué comme suit :

#### **I.4.1. Analyse de la première hypothèse**

Nous allons analyser :

- Le bénéfice de formation
- Le nombre de formation suivi
- Les critères du choix pour suivre ces formations
- Les types de formation suivie
- L'origine de la formation
- La demande de la formation
- L'acceptation de la demande
- Objectif de formation
- Atteinte des objectifs
- La nature d'accomplissement des tâches
- Nombre de formation et adaptation
- L'efficacité de la formation dans la satisfaction des besoins des salariés
- L'apport de la formation aux salariés

#### **I.4.2) Analyse de la deuxième hypothèse**

Nous l'avons divisé en deux dimensions :

##### **I.4.2.a) Évaluation de l'action de formation**

L'évaluation avant la formation

L'évaluation au début de la formation

L'évaluation à la fin de la formation

Les objectifs d'évaluations

Les domaines de l'évaluation

La méthode utilisée lors de l'évaluation de la formation

La satisfaction à l'égard de la méthode utilisée

L'information sur les objectifs d'évaluation

L'information sur les résultats des évaluations

Le chargé d'évaluation

Les insuffisances constatées lors des évaluations de la formation

#### **I.4.2.b) Formation, mutation, promotion et augmentation de salaire**

Bénéfice de mutation après formation ;

Nombre de mutation après formation ;

Types de mutation après formation ;

Bénéfice de promotion après formation ;

Nombre de promotions après formation ;

Nature de promotion après formation ;

Augmentation de salaire après formation ;

Nombre de l'augmentation du salaire après formation.

Nous allons mettre l'ensemble de ces éléments en exergue dans le chapitre d'analyse des données et d'interprétation des résultats



### I.5) Concepts clés de la recherche

Cette partie est consacrée à la délimitation des significations des différents concepts en rapport avec notre thème.

**I.5.a) La formation professionnelle :** Certains auteurs insistent sur l'action de transmission de la connaissance afin de répondre aux besoins de l'organisation.

Ainsi pour Raymond VATIER, « *la formation est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées ,pour la bonne marche de l'organisation* ». Suivant cette définition, on comprend que la formation est une action de perfectionnement des salariés pour une bonne exécution de leurs missions actuelles ou futures ; ainsi il contribue au bon fonctionnement de l'entreprise.

D'après Lakhdar SEKIOU : « *la formation est l'ensemble d'actions, de moyens, des méthodes et des supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures*<sup>9</sup>. » Il en ressort que la formation est la somme d'actes, de techniques et de moyens matériels et humains qui permettent aux travailleurs d'acquérir des savoirs, des savoir-être, des savoir-faire afin de réaliser des objectifs qu'ils soient organisationnels, individuels ou sociaux.

- D'après MEIGNANT A, « *La formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économique dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise*<sup>10</sup>. » L'auteur met l'accent sur la contribution de la formation dans l'harmonisation de l'aspect social du salarié et les exigences économiques de l'entreprise.

---

<sup>9</sup> SEKIOU. Lakhdar et autres op. Cité page : 293

<sup>10</sup> MEIGNANT. (A) Manager la formation in tous DRH .édition d'organisation, Paris, 1996 page : 175

### **I.5.b) Évaluation du personnel**

Selon LE MAITRE : nous appelons appréciation l'opération par la quelle l'encadrement fait périodiquement et par écrit le bilan du travail effectué par ses collaborateurs, étudié leurs possibilités d'avenir et en discutant avec eux »<sup>11</sup>

D'après cette définition on comprend que l'évaluation, opération qu'utilise le chargé d'évaluation pour porter des jugements sur le travail du salarié, est une opération écrite régulière, elle permet la communication entre la hiérarchie et les salariés dans le but de détecter les opportunités de développement de l'évalué.

Selon Lakhdar SEKIOU : c'est un ensemble de procédures systématique destinées à juger les qualifications et les mérites des membres de l'organisation.<sup>12</sup>

Cette définition met surtout l'accent sur la qualification et les mérites accordés à l'individu dans l'organisation.

LAKHDAR SEKIOU à donner une autre définition : l'évaluation du personnel est le processus par le quel on arrive à des jugements sur la performance passée et présente, ainsi que sur le potentiel future d'un subordonnée en regard de l'environnement de son travail.<sup>13</sup>

On comprend d'après cette définition : qu'on tient compte de ce que l'individu fait mais aussi de ce qu'il peut faire dans le futur.

### **I.5.c) Évaluation de l'action de formation**

selon Alain LABUFFE, l'évaluation de l'action de formation « est l'ensemble du processus de mesure qualitative et quantitative effectuées tout au long du parcours de formation avant, pendant et après à partir de différents moyens mis en ouvre par le formateur, l'apprenant, le groupe de formation et les responsables de l'organisme ayant envoyé un adulte en formation »<sup>14</sup>

Ainsi il ajoute que loin de se limiter à l'évaluation de la satisfaction, la plus couramment mise en œuvre à la fin d'une action de formation, le processus d'évaluation est à penser dans sa globalité et en amant de tout projet des objectifs de formation. Il ne s'agit pas d'un résultat

---

<sup>11</sup> LE MAITRE (P) appréciation et entretien, de bila ; édition d'organisation, Paris 1983 page : 25

<sup>12</sup> SEKIOU. Lakhdar et autres op. Cité page 220

<sup>13</sup> Ibid. page : 221

<sup>14</sup> Alain Labruffe, la formation des adultes, 2005, P :225.

final, mais plutôt d'une série d'étapes qui marque le déroulement d'un projet formation dans une logique d'assurance qualité<sup>15</sup>.

**I.5.d) La mutation :** d'après LOIC CADIN, elle désigne le passage horizontal d'une fonction, ou d'un service à un autre au sein de l'entreprise, ou d'une organisation à une autre à fin d'acquérir une qualification croissante »<sup>16</sup>

**I.5.e) La promotion :** elle caractérise les évolutions ou la progression hiérarchique des individus pour occuper un poste dont les activités sont généralement plus importantes que celle du poste détenu actuellement, comportant généralement plus de responsabilité, elle est aussi tout qui peut être considéré par un cadre comme une évolution favorable de sa vie professionnelle, que cette évolution concerne sa fonction, son niveau hiérarchique ou même sa rémunération.

Nous avons adopté cette définition puisque elle est globale.

**I.5.f) Le Salaire :** le salaire constitue l'un des éléments les plus importants de la relation entreprise – salarié, ce dernier développe de nombreuses attentes par rapport à sa rémunération<sup>17</sup>. Signalant que le salaire est les sommes versées au salarié en contrepartie ou à l'occasion de son travail<sup>18</sup>. Par rémunération ... il faut entendre le salaire ou traitement ordinaire de base ou minimum et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces ou en nature, par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier. Sont considérés comme ayant une valeur égale les travaux qui exigent des salariés un ensemble comparable de connaissances professionnelles consacrées par un titre, un diplôme ou une pratique professionnelle, de capacités découlant de l'expérience acquise, de responsabilités et de charge physique ou nerveuse.<sup>19</sup>

## I.6) Méthode et techniques appliquées

Dans le but de vérifier les hypothèses émises. Nous avons utilisé la méthode et les techniques qui nous permettent de synthétiser les résultats en vue d'atteindre notre objectif prescrit. Cette partie sera consacrée à exposer la méthode suivie puis les techniques appliquées avant de conclure par le choix de l'échantillon.

---

<sup>15</sup> Ibid page : 24.

<sup>16</sup> CADIN Loïc .et autres, gestion des ressources humaines, édition Dunod, Paris, 1997page :254

<sup>17</sup> Peretti J M, Ressources humaines et gestion des personnes, Paris, Vuibert, 4eme édition, 2002, p 127

<sup>18</sup> Ibid, p 131

<sup>19</sup>Peretti J M, Ressources humaines, paris, Vuibert, 8eme édition, 2003-2004, p 285

### I.6.1) Méthode de l'étude

Selon AGBOBLI la méthode « est une manière d'opérer pour atteindre un but, une idée, un objet »<sup>20</sup>. Elle est l'ensemble de pratiques et des procédures mises en œuvre en vue d'obtenir des résultats scientifique, bien évidemment dans une recherche scientifique on n'a pas le libre choix de la méthode à utiliser mais c'est plutôt la nature de thème et les objectifs de la recherche qui déterminent la méthode à utilisée. A fin d'apporter des éléments de réponse à notre recherche, nous avons opté pour une méthode quantitative. Elle est définit par Mauris Angers comme « ensemble de procédure pour mesurer des phénomènes »<sup>21</sup> Elle est une technique qui concerne le nombre ou tout ce qui est en rapport avec la quantité. Elle se base sur l'élaboration des données chiffrées recueillies à partir d'un questionnaire, sondage, etc. L'élaboration des données chiffrées permettant de faire des analyses descriptives, des tableaux et graphiques, des analyses statistiques de recherche de liens entre les variables ou facteurs, des analyses de corrélation.

### I.6.2) Instruments de collecte de données

Toute recherche scientifique mérite une méthode précise et des techniques pour la collecte d'informations sur le terrain.

Selon Madeleine Grawits « la technique est comme la méthode , une réponse à comment ? c'est un moyen d'atteindre un but, mais qui se situe au niveau des faits ou des étapes intellectuelles »<sup>22</sup>

Elle représente les étapes d'opération limitées, liées à des éléments pratiques, concret, adaptés à un but définit :

Nous distinguons entre deux périodes lors d'une recherche sur le terrain. La première est la *pré-enquête* qui est la première phase qui permet de se rapprocher de la population de l'étude, et un premier lien avec le terrain à fin de découvrir les aspects à prendre en considération durant notre recherche. Nous avons utilisé la technique d'entretien.

En fait, *l'entretien* selon Grawits : représente un type de communication assez particulier, il est suscité dans le but de faire parler les autres sur le sujet voulu, car il suffit juste de leur demander<sup>23</sup>.

---

<sup>20</sup> Agbobli Edo KoDJo Maurille, méthodologie de la recherche et initiation à la préparation des memoires et des theses, edition l'harmatant, paris, 2014, p24.

<sup>21</sup> Mauris Angers, opcit, p : 60

<sup>22</sup> Madleine Gravits , lexiques des sciences sociales, edition dalloz, 2002, p105.

Nous avons appliqué l'entretien exploratoire auprès de responsable de la ressource humaine, et certains salariés sélectionnés au hasard qui ont bénéficié de formation au sein de l'entreprise Naftal. Cela à fin de révéler notre terrain, et délimiter le champ de notre étude. Préciser notre problématique et nos hypothèses puis l'élaboration du questionnaire. Et consulté certains documents internes de l'entreprise Naftal.

Quant à l'*enquête* qui est une recherche méthodologique reposant sur des éléments pour arriver à des résultats. Notre enquête du terrain s'est déroulée durant la période qui s'étale du 05-03-2017 au 03-04-2017.

Durant notre *enquête* nous avons opté pour un questionnaire.

Signalant que« *Le questionnaire* a pour fonction principale de donner à la recherche une extension plus grande et de vérifier statistiquement jusqu'à quel point sont généralisable, les informations et les hypothèses préalablement constituées »<sup>24</sup>

**Le questionnaire**« une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relation mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »<sup>25</sup>

Notre questionnaire est composé de 31 questions en plus de 6 questions relatives aux données personnelles.

La volonté d'interroger un nombre important d'employés formés. Pour ce faire les questionnaires ont été administré aux formés et par le fait que le délai imposé exige de terminer cette phase de recherche dans un temps limité.

### ❖ **Présentation du questionnaire**

Suite à notre thème l'évaluation de l'action de formation et plus précisément à nos hypothèses, nous avons élaboré notre questionnaire en s'appuyant sur 3 axes pour la collecte des données pertinentes à notre étude :

1<sup>er</sup> axe : les données personnelles

2<sup>ème</sup> axe : Formation, évaluation et adaptation

---

<sup>23</sup> MADELEINE (GRAWITS) méthode des sciences sociales. (11eme édition Dalloz, paris 2001) page : 657

<sup>24</sup> COMBESSIE jean- Claude : la méthode en sociologie édition casbah, Alger, 1998, page : 09

<sup>25</sup> Maurice Angers, opcit, p :146.

3<sup>ème</sup> axe : la formation, mutation, promotion et augmentation de salaire.

### I.7) Échantillonnage et échantillon

L'échantillonnage est un ensemble d'opérations de sélection d'un sous ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon.

Selon Maurice ANGERS : « *l'échantillonnage est un ensemble d'opérations permettant de sélectionner un sous ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon* »<sup>26</sup>

Selon Javau Claude, *l'échantillonnage veut dire la définition de la population d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête des hypothèses de travail choisis et le type d'échantillonnage adopté* »<sup>27</sup>

Le district GPL NAFTAL de Bejaia est constitué de plusieurs départements, l'échantillon choisi est reparti sur quatre centres de distribution, et qui ne se limite pas à une seule catégorie professionnelle car à NAFTAL même les agents d'exécution sont parfois formés. De ce fait notre échantillon est composé de cadres, de cadres intermédiaires, d'agents d'exécution.

Au vu des caractéristiques de la population visée, elle devrait avoir suivi ne serait-ce qu'une formation à NAFTAL. Cette entreprise n'étant pas tenue de nous fournir la liste normative des cadres concernés par notre étude, notre échantillon est de type non probabiliste visé car la population ciblée censée avoir suivi au moins une formation.

L'échantillon non probabiliste repose sur une sélection raisonnée des unités de sondage le tirage au sort des unités ne se fait plus au hasard mais de façon empirique. En effet la constitution de l'échantillon essaye de reproduire les caractéristiques de la population mère. « *Ces méthodes sont plus utilisées car elles ont le mérite d'être moins coûteuse* »<sup>28</sup>.

Après la distribution de 100 questionnaires par l'entremise de certains responsables, on a pu en récupérer seulement 80. Ainsi, le résultat ne saurait être généralisé que circonscrit à cet échantillon car il n'est pas été choisi d'une manière aléatoire.

---

<sup>26</sup> Angers Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition, casbah université alger, 1997, p :229.

<sup>27</sup> Javau Claude, l'enquête par questionnaire, édition d'organisation (15<sup>e</sup>), Paris, p :112 .

<sup>28</sup> <http://www.scolcast.tv/glossary/echontillonnage-non-probabiliste-ou-empirique/>.

### **1.8) Difficultés et avantages de l'étude**

- Manque de temps pour l'enquête de terrain et pour l'étude ;
- Difficultés de rencontrer les cadres pour procéder à l'entretien, en raison de la saturation de leurs agendas ;
- Indisponibilité de certains ouvrages à la bibliothèque. La majorité de nos camarades de promotion travaillaient sur des thèmes appartenant au domaine que le nôtre ;
- Par ailleurs, notre étude nous a permis d'approfondir nos connaissances dans le domaine de la gestion de ressources humaines, notamment le thème de la formation. Elle nous permet de toucher à la réalité de l'évaluation de l'action de formation à Naftal aussi bien qu'elle offrit l'opportunité du rapport au terrain, découvrant de la sorte Naftal de l'intérieur (réaliser une enquête de terrain).

### **Conclusion**

Les données présentées dans ce chapitre illustrent parfaitement le fil méthodologique que nous avons adopté au long de notre recherche. A commencer des motifs et objectifs du choix de thème, la problématique, la méthode et les technique l'échantillonnage jusqu'aux avantages et difficultés rencontrées.

# **Chapitre II : La formation et son évaluation**



## **Introduction**

Dans le but d'inculquer des compétences pratiques aux différents collaborateurs, que ce soit dans le cadre de leurs activités présentes, soit dans celui de leur métier, la formation doit s'inscrire dans le projet stratégique général de l'entreprise<sup>29</sup>. Elle est jugée comme un investissement censé répondre à la fois aux aspirations du personnel et celles de l'entreprise. Ses objectifs primordiaux qu'elle se propose d'atteindre sont la satisfaction du personnel, de meilleures performances et un rendement conséquent. Il s'agit, dans cette partie, d'évoquer dans un premier moment, la formation professionnelle. Dans le second, il sera question de l'évaluation de l'action de formation.

### **II.1) Formation professionnelle, définition, objectifs et politique**

#### **II.1.1) Définition de la formation**

La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide des quels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacité mentale, nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnel, ou sociaux, pour s'adapter à leurs environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs taches actuelles et futures<sup>30</sup>. C'est ainsi que la formation, véritable éducation professionnelle permanente est un instrument majeur de la valorisation du potentiel humain de l'entreprise, il s'agit de préparer en permanences les hommes aux exigences de demain sans pour autant ignorer leurs besoins spécifiques<sup>31</sup>.

Pour Jaque SOYER, la formation ne correspond pas à un besoin fondamental comme les besoins physiologiques (nourriture) ou encore les besoin psychologiques (sécurité) de réalisation de soi, etc. La formation n'est pas une fin en soi, elle est un moyen à disposition, une réponse à un problème rencontré<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup>MeyssonnierJean,Gestion individuelle et collective des ressources humaines, édition Eyrolles, paris 1991.

<sup>30</sup> Sekiou et autre, Gestion des Ressources Humaines, ed : De Boek Université canada 1993.

<sup>31</sup>PERETTI, J.M, Gestion des ressources humaines éd Vuibert ,10<sup>ème</sup> ed paris 1993, pages :149

<sup>32</sup>Soyer, Jaques Fonction formation, ed : organisation 2<sup>ème</sup> éditions, paris, 2003 page 135

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

### II.1.2) Les objectifs de la formation

Pour ajuster les ressources aux besoins, il est nécessaire de fixer les objectifs de formation, qu'on peut citer comme suite :

- Permettre aux salariés d'acquérir des capacités, des connaissances et des attitudes qui leur apporte une contribution à l'efficacité de leur activité professionnelle pour une insertion dans l'établissement, leur promotion ou du moins leurs projets de carrière ;
- Maintenir le niveau technique du personnel à un degré de compétitivité.

Encourager un effort au travail de chacun par la perspective de promotions au lieu de rechercher les compétences nécessaires à l'extérieur, des procédés capables de décourager radicalement les bonnes volontés<sup>33</sup> :

- Donner un esprit commun à l'établissement, et au groupe ;
- Permettre aux salariés de réaliser leurs besoins à tous les niveaux, de croire en eux, d'être considérés pour un plein épanouissement par leur liberté individuelle ;
- Offrir à tous la possibilité de se mieux connaître et de respecter le travail des autres ;
- Adapter les hommes aux matériels, pour en obtenir un rendement meilleur sans plus d'effort ;
- Permettre le développement personnel des salariés, et souvent l'occasion de l'affirmation de la culture de l'entreprise dans le processus de management<sup>34</sup> ;
- L'absorption passive et la production de nouvelles idées et la réalisation des projets.

L'acquisition des compétences techniques permet aux entreprises de s'adapter et d'innover dans leur secteur.

D'après THEVENET<sup>35</sup>, l'objectif général et prioritaire de la formation est bien de : préparer les hommes à exercer les fonctions qu'ils auront occuper, donc : chacun ait la

---

<sup>33</sup> De Guy (M), politique des ressources humaines dans l'entreprise, édition : Organisation, paris 1989.

<sup>34</sup> THEVENET (M) : Approche de la formation continue dans l'entreprise, revue française de gestion N°65-66.NOV-dec, 1987, pp 61-69.

<sup>35</sup>THEVENET (M) : Approche de la formation continue dans l'entreprise, opcit, page 197.

possibilité d'exercer de façon satisfaisante pour lui-même et pour l'entreprise, les activités qui lui sont attribuées. L'ensemble des actions participe à la valorisation du potentiel des membres de l'entreprise.

### **II.1.3) Politique de formation**

La formation et considérée comme un investissement exige souvent de l'entreprise qu'elle pense la place attribuée aux ressources humaines dans la recherche d'une meilleure compétitivité, pour cela l'entreprise doit élaborer et mettre en œuvre une véritable politique de formation dans une démarche qui se déroule comme suit : mettre en œuvre une stratégie d'entreprise, identifier des besoins de la gestion prévisionnelle de la ressource humaine, fixer les objectifs généraux d'une part, et d'autre part les attentes individuelles, la hiérarchisation des objectifs en terme de priorité et la mise en œuvre du plan de formation, en fin l'évaluation de la formation.

Cela part de l'idée d'équilibre relatif qui existe entre ce que souhaite l'entreprise, d'une part, et les salariés, d'autre part. Car trop d'importance donnée à l'entreprise pourrait démotiver les collaborateurs qui se verraient disposer une formation qu'ils ne souhaitent pas, à l'inverse, trop d'importance donnée aux individus pourrait conduire l'entreprise à pratiquer une formation qui ne soit pas cohérente avec ses objectifs de développement<sup>36</sup>

#### **II.1.3.a) Identification des besoins en formation**

L'analyse des besoins en formation repose sur la comparaison entre les compétences qui ont les salariés et celle nécessaire dans les activités actuelles ou futures<sup>10</sup>. Ainsi l'identification des besoins en formation consiste à détecter et à déterminer les écarts observés entre une situation initiale déterminée et une situation souhaitée qui peuvent traduire des besoin : d'adaptation, de promotion, de mutation, ou de recrutement.

Cette démarche est très importante car elle nous permet de définir et de planifier les actions de formation qui consiste à définir la priorité des actions de formation à mener afin de répondre aux problèmes courant de l'entreprise.

Généralement c'est les entretiens et les questions qui sont utilisés pour recueillir les besoins en formation, ils se structurent en deux partis :

---

<sup>36</sup> BESSIÈRES des HONTS Charles-Henri, *Typologie des pratiques de GRH*, op. cit. p. 34.

- Perception de la situation globale de l'entreprise ;
- Information sur les souhaits individuels ;
- Les procédures d'appréciation, lorsqu'elles comprennent un entretien constitue une première source de besoin en formation<sup>37</sup>.
- Les services de formation profitent de l'entretien annuel que chaque responsable a avec ses collaborateurs .les problèmes de formation font l'objet d'un volet spécial du rapport d'entretien <sup>38</sup> .la formation s'intègre alors dans le cadre d'un plan de développement professionnel .
- L'analyse des emplois permet également de déterminer les éléments de formation complémentaire nécessaires pour la maîtrise de la situation professionnelle
- De l'inventaire, on passe à une analyse globale de la situation de l'entreprise car il est très difficile de dissocier les besoins de formation des autre besoin et changements nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

### **II.1.3.b) Élaboration du plan de formation**

Le plan de formation est un document de synthèse, d'orientation qui doit contenir une démarche rigoureuse bien précise qui doit être effectuées. A cet effet le plan de formation est élaboré a partir des objectifs prioritaires fixés .Il est construit sur la base d'un certain nombre de choix que fait l'entreprise pour atteindre ces objectifs, ces choix sont :

Choix du budget, choix des contenus (techniques ou général), choix des bénéficiaires, choix de la durée (courte, longue), choix des modalités de formation (inter- ou intra entreprise) etc.

Le responsable de formation devra finaliser les objectifs dans un ensemble d'actions permettant aux différentes populations concernées d'acquérir les connaissances et les aptitudes nécessaires à l'évolution de l'entreprise et à leur propre développement<sup>39</sup>.

### **II.1.3.c) Mise en œuvre du plan de formation**

Une fois que le plan est construit, il doit être mis concrètement en œuvre pour apporter des compétences pratique aux différents collaborateurs et assurer l'avenir et renforcer la compétitivité de l'entreprise. Afin d'optimiser le retour sur l'investissement et d'éviter le

---

<sup>37</sup> PERETTI J.M op cité ,page 195.

<sup>38</sup> Ibid. page 196.

<sup>39</sup> CITEAU Jean –Pierre, gestion des ressources humaines, op.cité.page108

gaspillage, il est nécessaire qu'il soit élaboré clairement, en fonction des capacités et volonté des collaborateurs et en cohérence avec les objectifs de l'entreprise<sup>1</sup>.

#### II.1.4) Types de formation

On peut distinguer deux types de formation, le premier selon l'objectif et le second selon le lieu de formation.

##### II.1.4.a) Types selon l'objectif

- **La formation qualifiante :** On peut la définir comme toute action de formation visant à une adéquation permanente du salarié aux exigences de son poste. Elle vise l'amélioration, l'enrichissement, l'approfondissement ainsi que la mise à jour des compétences afin d'accomplir leur tâches actuelles et futures.
- **La formation promotionnelle :** Elle exprime l'écart existant entre le poste détenu actuellement et le poste souhaité, afin d'accéder à un grade supérieur pour les fonctions en activité.

##### II.1.4.b) Types de formation selon le lieu

- **L'apprentissage :** l'apprentissage a pour but d'acquérir en cours d'emplois une qualification professionnelle reconnue permettant l'exercice d'un métier dans les divers secteurs d'activités économiques liées à la production de bien et de service.
- **La formation inter-entreprise :** Elle est destinée aux personnes qui sont déjà dans l'entreprise avec l'objectif de les rendre efficaces. En d'autres termes, elle a pour but de savoir et plus encore sur celui du savoir faire<sup>40</sup>.

En fin la formation professionnelle constitue un atout majeur dans l'entreprise, elle constitue : des actions de promotion, des actions de prévention et des actions d'acquisition et de perfectionnement. Cependant a fin de réussir le projet de formation, l'action doit faire objet d'évaluation. C'est ce que nous exposerons dans la prochaine section.

---

<sup>40</sup>Guillaume Frank, pour rendre la formation efficace, revue française de gestion, N°65-66, nov , dec ,1987

## II.2) Évaluation et suivi de l'action de formation

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. Evaluer, c'est aussi s'entourer des conditions de réussite pour mettre sous assurance qualité toutes les prestations de service afférentes à la formation. C'est enfin se donner les moyens de témoigner ou de prouver que l'on atteint les objectifs prévus. Dans cette partie il s'agit d'évoquer successivement : la définition et l'objet de l'évaluation de la formation, ses objectifs, et les méthodes d'évaluation de l'action, les moments, les niveaux et les temps d'évaluation. Puis l'évaluation de l'impact et de l'efficacité de la formation. On clôture par les difficultés et avantages de l'évaluation de l'action formation.

### II.2.1) Que signifie l'évaluation de l'action de formation ?

Selon Alains Labruffe l'évaluation de la formation « est l'ensemble du processus de mesure qualitative et quantitative effectuées tout au long du parcours de formation avant, pendant et après à partir de différents moyens mis en œuvre par le formateur, l'apprenant, le groupe de formation et les responsables de l'organisme ayant envoyé un adulte en formation <sup>41</sup>. »

Opération ayant pour objet la production d'un jugement de valeur, au cours ou à l'issue de la formation, à partir des résultats mesurables en fonction de critères préétablies.

Elle consiste à faire la mesure entre les objectifs et les effets attendus d'un dispositif ou d'une séquence pédagogique. Ainsi il est essentiel pour toute organisation de procéder à l'évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus, l'évaluation permet de vérifier si les objectifs visés ont été atteints, il est possible aussi de juger à quel point la formation a été bénéfique pour les employés et l'organisation.

Cette évaluation peut être faite à des temps différents auxquels renvoient certaines questions à savoirs : quoi évaluer, le processus de formation, le processus pédagogique, l'animateur ou les stagiaires ?

Quand évaluer, avant, pendant ou après la formation ?

On distingue, à cet effet, l'évaluation de la satisfaction, du contenu de l'action de formation, des acquis et les transferts éventuels en situation de travail. L'évaluation est donc une mesure d'écart et non pas une approximation subjective. Il s'agit par ailleurs de déterminer le but à atteindre au travers du dispositif d'évaluation.

---

<sup>41</sup> Alain LABRUFFE, *La Formation des adultes*, 2005, P :225.

Que veut-on évaluer et pourquoi ? C'est de cette analyse dont découleront le niveau et le type de l'évaluation à mettre en œuvre.

### II.2.2) Objet de l'évaluation en formation

Depuis les recherches de D. L. KIRKPATRICK<sup>42</sup>, il est courant de considérer quatre niveaux d'évaluation en formation : le niveau des opinions et de la satisfaction, le niveau des apprentissages, le niveau des comportements et celui des résultats opérationnels au poste de travail. Actualisant cette approche, G. le BOTERF<sup>43</sup> pour évaluer les effets et les efforts de la formation, on distingue trois niveaux d'impact d'un plan ou d'une action de formation :

- Les effets sur les capacités et connaissances acquises en cours ou en fin de formation
- Les effets sur les comportements professionnels en situation de travail.
- Les effets sur les conditions d'exploitation.

Il s'agit bien de savoir dire ce que la formation devra, ou aura modifié dans les représentations puis dans le comportement individuel de salarié et dans la performance collective de l'équipe qu'il rejoint au terme de l'action de formation suivie.

Cette évaluation est importante pour le salarié, pour l'encadrement et pour les formateurs. Tous tireront profit de la démarche mise en œuvre.

Pour mieux évaluer l'action de formation, une double démarche sera menée par le formateur : Evaluer d'abord des acquis et en suite l'atteinte des objectifs.

### II.2.3) Objectifs de l'évaluation

L'évaluation a pour objectifs :

- a- D'améliorer la qualité des prestations :

De vérifier le respect de l'engagement contractuel

D'impliquer et de responsabiliser les différents acteurs dans la formation (la fonction formation est une fonction partagée).

- b- De constituer un outil de prise de décision :

Suppression de stage :

---

<sup>42</sup>KIRKPATRICK D.L evaluation of training, in training and developpement hand book,R.L .GRAIL et L.R.Bitell (ed) ,newyork,MC GRAW HILL ,1967 page 221,222.Ce modèle es cite par Dumberry, Céline péchard, L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives éd uquàm 2007 page 8.]

<sup>43</sup>LEBOTERF G, ingénierie et évaluation des compétences, paris édition d'organisation 2002 page 18

Modification de stage (contenu, forme ; durée, animation, coût, ...)

- c- De constituer, un support de communication externe.

#### **II.2.4) Méthodes d'évaluation de la formation**

Il convient de distinguer deux grandes méthodes générales d'évaluation de formation : évaluation sommative, évaluation formative. À ces deux là s'ajoute l'évaluation du critère et l'évaluation normative.

##### **II.2.4. a) Évaluation sommative<sup>44</sup>**

Elle prend généralement place avant ou à l'issue séquence (période) de formation et permet de vérifier si l'apprenant a acquis l'ensemble des connaissances théorique, méthodologiques ou pratiques visées par la formation. elle prend donc la forme d'un bilan assez général.

L'évaluation sommative intervient donc en bilan, au terme d'un processus d'apprentissage ou de formation. Elle vise souvent à prendre une décision d'orientation ou de sélection en fonction des acquis, Elle permet aussi de situer les apprenants les uns par rapport aux autres.

Dans ce processus, on distingue souvent l'évaluation normative et l'évaluation critère . Une évaluation est dite normative quand elle compare la performance d'un apprenant aux performances des autres apprenants. Une évaluation est dite critères quand on ne compare pas l'apprenant aux autre mais que l'on fais référence à des critère : ayant atteint les objectifs , l'apprenant est il en mesure de passer aux apprentissage ultérieurs?

##### **II.2.4.b) Évaluation formative<sup>45</sup>**

Elle est beaucoup plus étroitement liée au processus de formation. Son objectif est de guider et d'orienter l'apprenant dans sa démarche de formation. A cette fin des informations relatives aux difficultés de formation sont recueillies. Puis les informations sont interprétées afin de dégager les causes probables des difficultés rencontrées. Sur la buse de cette

---

<sup>44</sup>PARMENTIER, Christophe l'essentiel de la formation, préparer animer évaluer, édition d'organisation paris 2003 page245

<sup>45</sup>PARMENTIERChristophe, op. cité page253



interprétation, le formateur et le groupe en formation adaptent leur aides et stratégies pour orienter et faciliter l'apprentissage .L'évaluation formative a donc pour but de faciliter la progression des apprentissages. Elle a lieu pendant l'apprentissage alors on peut prescrire divers types d'activités correctives ou d'activités d'enrichissement, selon l'information recueillie.

L'évaluation formative intervient dans le cours d'un apprentissage et permet de situer la progression de l'apprenant par rapport à un objectif donné. Dans le cas d'une évaluation formative, l'objectif est d'obtenir une double rétroaction : sur l'apprenant, pour lui indiquer les étapes qu'il a franchies et les difficultés qu'il rencontre, et sur le formateur pour lui indiquer comment se déroule son action et quels sont les obstacles auxquels il se heurte.

#### **II.2.4.c) Évaluation normative**

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

#### **II.2.4.d) Évaluation critériée**

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

### **II.2.5) Les temps de l'évaluation de l'action de formation**

On distingue trois temps de l'évaluation de l'action de formation que nous exposerons comme suit

#### **II.2.5.a) Évaluer avant l'action<sup>46</sup>**

De nombreuses évaluations sont mises en place avant une action de formation, elles concernent les orientations ou stratégies, les besoins, les ressources, les procédures et finalement les futurs participants.

L'évaluation engagée avant la formation ne sera vraiment pertinente que si elle intervient suffisamment tôt avant l'action. Elle doit être envisagée comme un véritable dispositif qui oriente et permet la conception.

---

<sup>46</sup> Ibid page253

Lors qu'elle concerne les participants, l'évaluation avant l'action est une évaluation préventive ou diagnostique qui permet de vérifier juste avant le stage le véritable adéquation des participants aux objectifs pédagogiques fixés. Cette phase d'évaluation est importante. Les effets d'une action de formation ne peuvent être mesurés que par rapport aux objectifs de l'action fixés préalablement et en tenant compte des difficultés et des écart éventuels entre les participant.

L'évaluation préalable des participants permet donc d'anticiper d'éventuelle déviation et de prévenir les risques d'écart par rapport au public prévu initialement. Lorsqu'elle intervient suffisamment tôt dans le processus, cette évaluation permet aussi d'adapter rapidement, le déroulement aux acteurs et aux différentes situations de formation. Elle est ainsi utile pour :

- Mieux connaître le véritable profit des stagiaires et donc offrir une prestation mieux adaptée à leur besoin.
- Anticiper les changements et écart 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 des prés requis que nécessite le stage.

Il est possible de réaliser cette évaluation préalable des participants :

- Sous forme plutôt fermée, de type questionnaire.
- Sous forme plus ouverte, par des entretiens individuels ou collectif.

#### **II.2.5 .b) Evaluer pendant l'action :(évaluation intermédiaire)<sup>47</sup>**

Située pendant l'action de formation, l'évaluation intermédiaire permet de :

- S'assurer de la satisfaction et du confort des participants.
- Vérifier le climat de ces opérations.
- Vérifier les points qui ont été acquis à un moment donné de l'action ; dès lors, elle permet surtout de vérifier ceux qui n'ont pas été correctement assimilés.
- 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 longue durée, plus les évaluations intermédiaires sont nécessaires pour vérifier la satisfaction, l'acquisition des connaissances, anticiper sur les suites et orienter les développements.

---

<sup>47</sup>Ibid page269-270

Le contrôle des connaissances et des acquis, lorsqu'ils font partie de l'évaluation intermédiaire, consistent à apprécier progressivement l'intégration des connaissances, la mise en œuvre de nouvelles compétences et à optimiser les performances grâce aux transferts effectués entre l'action de formation et la nouvelle situation professionnelle abordée au retour de cette formation. En ce sens, les formations en alternance permettent une intégration plus progressive et réaliste.

Les formes de ces évaluations intermédiaires sont diverses .elle peuvent être réalisé de façon individuelle ou collective, étayée par questionnaire. Dans tous les cas, le formateur veillera à recueillir des éléments objectifs qui lui permettent d'atteindre du mieux les objectifs et satisfaire les attentes des participants.

En effet, réalisées régulièrement, ces évaluations permettent de monter à temps les actions correctives nécessaires au bon déroulement de la formation pour atteindre les objectifs préalablement fixés. On préviendra les risques d'écart par rapport aux prévisions en anticipant assez suffisamment par 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.

#### **II.2.5.c) Évaluer après la formation (le suivi de la formation)<sup>48</sup>**

Au même titre que la formation des participants est évaluée en amont de l'action, elle le sera en aval, le suivi de la formation est souvent considéré comme l'ensemble des démarches mise en œuvre à l'issue de la formation pour en améliorer l'efficacité. Ce suivi est généralement développé sur deux axes :

Le suivi des participants et le suivi des actions.

---

<sup>48</sup>ibid page281

**Le suivi des participants doit permettre :**

- L'application : mettre en œuvre et transférer les connaissances acquises en compétences maîtrisées et appliquées.
- La capitalisation : poursuivre la formation au delà même du stage, tout au long de sa vie professionnelle ; le stage n'est qu'un commencement.
- 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 formation** : doit être organisé et envisagé durant la phase de conception, c'est-à-dire en amont de la formation. Trois objectifs clés :

- 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 et former de la démarche.

**II.2.6) Les moments de l'évaluation : évaluation à chaud et a froid**

L'évaluation s'opère à des moments différents, par des personnes différentes et à des niveaux différents.

On distingue 2 moments à savoir : (évaluation à chaud et évaluation à froid).

**II.2.6.a) Évaluation à chaud**

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

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 significatif à lui tout seul, il permet de révéler des grandes tendances, de clôturer le stage en assurant une transition qu'avec le contenu, permet aux stagiaires de donner leur avis.

Elle comprend :

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

Il est à noter que le recueil d'opinions 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. Par contre, le recueil d'opinion peut révéler des grandes tendances pouvant donner lieu à un examen plus approfondi.

### **II.2.6.b) Évaluation à froid**

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

- L'évaluation des réalisations effectuées par le stagiaire de retour dans son organisme (moyen mis en œuvre, conditions et difficultés rencontrées). Ce moment d'évaluation a pour but d'une part, d'évaluer les acquis et l'évolution des comportements professionnels en situation de travail, et d'autre part d'évaluer l'impact de la formation sur les résultats de l'organisation<sup>49</sup> ;
- Les réalisations auront été fixées à la fin de la formation avec l'animateur (centrale de projet, travaux intermodulés ...). Elle peut s'effectuer au travers de 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 (deuxième niveau) ;
- L'évaluation des effets sur l'activité de l'organisme du service (troisième niveau) ;
- Durée du stage ;
- Coût ;
- Domaine de formation (formation métier/développement personnel, aspect techniques / comportementaux) ;
- Formation inter- / intra-entreprise ;
- Homogénéité de la population ;
- Formation catalogue / sur mesure ;
- Méthode pédagogique (affirmative / interrogative / active)

---

<sup>49</sup>Jacques Soyer, fonction formation, opcit, page 333

### **II.2.7) Niveaux d'évaluation de l'action de formation**

Selon J.M.PERETTI <sup>50</sup> les actions de formation sont évaluées sur trois niveaux qui sont :

#### **II.2.7.a) L'évaluation à court terme**

Evaluer l'atteinte des objectifs pédagogiques de la formation, autrement dit : vérifier que les formés possèdent au cours et à la fin de formation les acquis que l'action formation devrait leur apporter.

#### **II.2.7.b) L'évaluation à moyen terme**

Il s'agit d'analyser les résultats économiques, les changements organisationnels, et le rôle de formation dans la réduction des risque et productivité meilleure.

#### **II.2.7.c) L'évaluation à long terme**

Cette évaluation est portée par la hiérarchie sur :

- La cohérence de la stratégie de l'entreprise et celle de formation.
- L'évaluation technologique afin d'atteindre l'adéquation entre les exigences de poste et les compétences des salariés en vue d'éviter le gaspillage de la RH.

### **II.2.8) Évaluation de l'impact et de l'efficacité de la formation**

#### **II.2.8.1) L'évaluation de l'impact**

C'est une évaluation qui consiste à savoir si les acquis de la formation permettent d'atteindre certain résultats sur le terrain. En d'autres termes l'impact d'une action de formation est directement lié à la pertinence des objectifs de formation, l'efficacité pédagogique de la formation et à la qualité du transfert des compétences acquises. Ainsi le responsable de la formation à besoin de lavis du participant et de supérieur hiérarchique, qui ont le droit d'apporter leur contribution à la formation.

Pour pouvoir faire son évaluation d'impact, le responsable formation doit veiller à obtenir de la part du partenaire interne un résultat attendu clairement défini. Le responsable de formation

---

<sup>50</sup>Ibid ,page :107

doit veiller à ce que toutes les attentes exprimées en terme qualitatif soient accompagnées d'un indicateur<sup>51</sup>.

### **II.2.8.2) L'évaluation de l'efficacité de la formation : on distingue entre trois types**

#### **II.2.8.2.a) L'évaluation de la pertinence**

L'évaluation de la pertinence est directement liée à l'analyse des besoins de formation. En effet, celle-ci devrait permettre de dégager :

- Quel est l'effet attendu sur le terrain, ou objectif d'évolution, c'est-à-dire quel est le résultat que l'organisation souhaite atteindre au niveau de son produit ou de son fonctionnement.
- Quel est le type d'action le plus approprié pour atteindre cet objectif d'évaluation : action de formation ou action d'un autre type (recrutement de personnel, changement organisationnel, achat de matériel, ...)
- Si l'action de formation est appropriée, quel sont les objectifs de formation les plus appropriés, c'est-à-dire quelle sont les compétences, tant individuelles que collectives à développer ou à acquérir pour pouvoir atteindre l'objectif d'évolution.

De plus, l'évaluation de la pertinence doit se faire avant l'action de la formation. Il s'agit alors d'une évaluation a priori de type prédictif, ce qui en fait la principale difficulté car la validité de toute évaluation prédictive est toujours sujette à caution, surtout en ce qui concerne sa durée. En effet, on peut dégager des objectifs de formation tout à fait pertinents au moment de l'analyse des besoins, mais que ces objectifs soient devenus obsolètes au moment où l'on met en œuvre l'action de formation, en raison de changements de conjoncture économique, de personnel, d'orientation stratégique, etc. L'évaluation de la pertinence peut dans aussi se réaliser durant la formation, pour s'assurer que la pertinence existe toujours et est bien celle qui a été mise préalablement en évidence. On pourra également évaluer la pertinence à la fin de la formation, ou même après celle-ci, essentiellement alors pour comprendre une absence d'impact : *a posteriori*, on mettrait ainsi en évidence l'absence d'impact parce que l'action de formation n'étant pas pertinente.

En dehors des problèmes de validité de l'évaluation de la pertinence d'une action de formation, sa difficulté principale réside dans l'identification d'indicateurs et observable.

---

<sup>51</sup>;Sidi Ahmed Bornouane,le management des ressources humaines, étude de concepts approches et outils développées par les entreprises américaines, office des publication universitaire ,page 171

### **II.2.8.2.b) Évaluation des acquis**

L'évaluation des acquis, ou l'efficacité pédagogique, devrait aller de soi, quoi de plus naturel que de vérifier qu'on a bien atteint son objectif. Néanmoins, rares sont les actions de formation qui sont l'objet d'une telle évaluation. Tout se passe comme si l'on considérait que le simple fait de participer à la formation devrait suffire à acquérir les compétences visées, en se basant sur le postulat qu'un adulte est maître de son apprentissage et suffisamment responsable pour tirer pleinement profit des stratégies didactiques qui lui sont proposées. Ce postulat, certes généreux, est malheureusement faux, au moins partiellement. De ce fait, la plupart des gestionnaires de formation sont pleinement conscients de cette réalité, mais l'évaluation des acquis reste peu présente.

### **II.2.8.2.c) Évaluation du transfert**

Par définition, l'évaluation du transfert ne peut valablement se réaliser qu'après la formation, lorsque les participants sont revenus sur leur poste de travail. Cette évaluation ne devrait en soi pas poser 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. Donc l'intérêt principal n'est pas de faciliter l'évaluation du transfert mais surtout d'optimiser et de favoriser celui-ci.

## **II.2.9.) Avantages et difficultés de l'évaluation**

Dans cette partie nous allons présenter les avantages puis les difficultés de l'évaluation de l'action de formation

### **II.2.9.1) Avantages de l'évaluation : on distingue plusieurs avantages**

#### **a- Avantages économiques :**

D'une manière générale la formation est considérée comme un investissement et l'évaluation permet d'observer des résultats. Ainsi la formation est soumise à la pression de l'efficacité ou l'évaluation permet d'apprécier les retombées de cet investissement. L'évaluation de la formation permet une meilleure utilisation des moyens engagés dans l'action entreprise en temps et en argent.

#### **b- Avantages politiques :**

L'évaluation est un moyen qui aide à la décision car elle permet d'avoir le sens de la réflexion enrichie les débats et aussi aide à clarifier.



En plus, l'évaluation de la formation est un facteur de changement qui favorise l'installation d'une culture de résultats au fur et à mesure du temps, elle consolide la démarche par objectif plutôt que le seul contrôle de moyens.

Elle est aussi un moyen de communication entre les différents acteurs de la formation.

c- Avantages stratégiques :

Cette démarche appelle à la responsabilisation de tous les acteurs concernés par la formation, notamment l'encadrement et les directions, en les impliquant tout à la fois dans la détermination des objectifs à atteindre, l'observation des résultats réalisés et l'analyse de la pertinence des moyens mobilisés.

d- Avantages pédagogiques :

Allant dans le sens de l'apprentissage, l'évaluation est un moyen qui permet de renforcer les acquisitions de savoir mais aussi du transfert.

### **II.2.9.2) Difficultés de l'évaluation :**

Elles sont liées à la densité des objectifs assignés à l'entretien d'appréciation (individualiser les rémunérations de façon objectives, proposer des plan de formation, identifier les orientations professionnelles souhaitables et souhaitées ...

Des questions se posent sur la pertinence du même appréciateur selon les objectifs (détient-il des informations pertinentes ? et du temps utilisé en préparation, réalisation et compte rendu des entretiens des unités de travail importantes.

Les processus de décisions peuvent se démontrer incohérents, notamment lorsque la carrière ne dépend pas directement de l'entretien. Quel est l'intérêt de parler des souhaits des salariés lors de l'entretien ?

L'absence d'enjeux réels de l'entretien, par la seule obligation réglementaire devient ritualisation et non réalisation des entretiens. Ceci entraîne la déresponsabilisation des supérieurs hiérarchiques expliquant que la décision concernant un salarié ne relève pas de leur responsabilité mais du sommet stratégique de l'organisation.

L'implication simplement verbale des dirigeants ne fait-elle pas le jeu de l'échec du processus ? ... alors que l'exemplarité qui favorise la légitimité du processus constitue fréquemment un gage d'acceptabilité et de réussite.

La carence de formation provoque la crainte du face-à-face, répandue en France et démontrée par Michel CROZIER (le phénomène bureaucratique). De fait, le besoin de formation

appréciateurs et des appréciés est important. Les écueils surgissent, liés surtout à la pluralité des attentes à l'égard de l'appréciation car celle-ci peuvent être toutes satisfaisantes.

Pour autant, cette démarche ne doit pas être abandonnée étant donné que certaines voies d'amélioration restent ouvertes.

### **Conclusion**

Le présent chapitre nous a permis d'approfondir nos connaissances concernant l'action de formation et son évaluation, en mettant en évidence la définition et objectif ainsi que la politique de formation, l'élaboration de plan de formation, comme nous avons présenté les types de formation. Par la suite nous avons mis point sur l'évaluation de l'action de formation, les méthodes, les niveaux, les temps et les moments d'évaluation de l'action de formation. Finalement, les avantages et les difficultés de l'évaluation de la formation. Ces données théoriques nous seront utiles lors de l'analyse et l'interprétation des résultats. Dans la prochaine partie nous allons développer la partie pratique de l'étude dont on trouvera le chapitre de présentation de terrain d'étude et l'analyse et interprétation des données relatives à l'évaluation de l'action de formation.

**Deuxième partie :**  
**Présentation du terrain,**  
**analyse des données et**  
**interprétation des résultats**

**Chapitre III : Présentation  
du terrain et caractéristiques  
de l'échantillon d'étude**

## **Introduction**

Ce chapitre porte sur les données relatives à notre terrain d'étude. Nous exposerons d'abord la présentation du terrain : l'entreprise NAFTAL son historique, ses services et départements, missions et objectifs, les différentes actions et l'organisation de NAFTAL, suivi des caractéristiques de notre échantillon d'étude.

### **III.1) Présentation de l'entreprise NAFTAL<sup>52</sup>**

En fait, nous avons réalisé notre étude dans l'un des centres de l'entreprise nationale publique NAFTAL qui est en l'occurrence le district GPL NAFTAL de Bejaia chargé de la commercialisation et la distribution des produits GPL (Gaz de Pétrole Liquéfié). Implanté à 3KM du sud ouest de la ville de Bejaia. Dans un lieu stratégique qui se trouve proche de port et de l'aéroport de Bejaia, ce qui donne plus de vitalité à l'activité commerciale et à la distribution des produits GPL. Cette partie sera consacrée à la présentation de l'entreprise NAFTAL en intégrant le centre GPL de Bejaia.

#### **III.1.1) Historique de l'entreprise NAFTAL**

Issue de Sonatrach, l'entreprise ERDP (Entreprise nationale de raffinage et de distribution des produits pétroliers) a été créée par décret N<sup>o</sup> 80/101 du 06 avril 1981. Entrée en activité dès 1982, elle est chargée de l'industrie de raffinage et de distribution à travers filiales :

- NAFTEC, chargée du raffinage de pétrole,
- NAFTAL, chargée de la commercialisation et distribution des produits.

NAFTAL change alors de statut par décision N<sup>o</sup> 90/CAB du 05 Novembre 1986 par laquelle l'entreprise devient Société par actions (SPA), filiale à 100% du groupe pétrolier Sonatrach à partir du 18 Avril 1998, dotée d'un capital social de 15 650 000 000 DA.

La nouvelle appellation NAFTAL se compose de :

- ❖ NAFT: terme arabe désignant *pétrole*.
- ❖ AL: en référence à ALDJAZAIR ou ALGERIE.

Son siège social est situé à : route des dunes- CHERAGA, BP 73-Alger-Algérie.

---

<sup>52</sup> Toutes les données présentées dans cette partie ont pour source le document interne non publié ,de l'entreprise.

### **III.1.2) Missions et objectifs de l'entreprise**

NAFTAL est chargée, dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution du produit pétroliers: GPL (gaz de pétrole liquéfié), lubrifiants, bitumes, pneumatiques, branche commercialisation et la branche internationales et partenariats, etc.

#### **III.1.2.a) Ses missions essentielles**

- 1- Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés ;
- 2- Stocker et transporter tous produits pétroliers commercialisables sur le territoire national.
- 3- Développer les infrastructures de stockage et de distribution pour assurer une meilleure couverture des besoins du marché ;
- 4- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, à savoir la sauvegarde et la protection de l'environnement en relation avec les organismes concernés ;
- 5- Veiller à l'utilisation rationnelle des produits énergétiques ;
- 6- Promouvoir, participer et veiller à l'application de la normalisation et au contrôle de qualité des produits relevant de son objet ;
- 7- Développer une image de marque et qualité des produits de NAFTAL ;
- 8- Procéder à la récupération des huiles usagées en vue de leur traitement et recyclage dans le cadre de la réservation et de la protection de la nature ;
- 9- Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et consommation de produit pétrolier ;
- 10- mettre en œuvre et développer les actions visant à une utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et des moyens ;
- 11- Assurer la maintenance des équipements et du matériel de son patrimoine.

#### **III.1.2.b) Ses objectifs essentiels**

- 1- À travers son plan de développement NAFTAL vise un double objectif:
  - Poursuivre sa mission de distribution des produits pétroliers ;
  - Améliorer sa qualité de service.
- 2 - Les principales actions menée par NAFTAL porte sur:
  - La modernisation et la réhabilitation de ses infrastructures de stockage.
  - La mise en conformité de ses installations avec les normes de protection de l'environnement et de sécurité industrielles.
  - La modernisation et l'extension de son réseau de stations-services.

- Le renouvellement de ses moyens de transport par route et de son matériel de manutention.
- L'augmentation de ses capacités de transport par pipe.
- La promotion de ses produits propre: GPL et Essence sans plomb.
- Assurer une meilleure offre au marché.

### **III.1.3) Organisation de NAFTAL**

Fiées telle que définies ci-dessus, des lieux de raffinages (Arzew, Skikda...) ou des ports pour certains produits. Provenance de raffinerie algérienne en utilisant le cabotage ou encore l'installation de raffinage et de manufactures (pneumatique) étrangère aux nombreux utilisateurs éparpillés a travers le territoire national.

Pour accomplir ses activités, NAFTAL dispose comme tout distributeur d'un réseau de distribution assez dense pour satisfaire toutes les exigences de la clientèle et gérée par une direction générale implantée à Alger et d'unités administratives décentralisées DISTRICT intervenant chacune dans trois wilayas de façon à couvrir l'ensemble de territoire national.

Le réseau de distribution est composé d'infrastructures et de centres de stockage et de distribution de lubrifiants, de bitumes, de produits marine (pour les districts situés dans les zones côtières), de produits aviation (pour chaque aéroport implanté au niveau du territoire national) d'entrepôts et dépôts pour le stockage des carburants de stations-services et points de ventes (magasins).

### **III.1.4) GPL/ district de NAFTAL:**

#### **III.1.4.1) Présentation des différents départements de district GPL :**

a- Département du personnel et des moyens communs:

Il est chargé du personnel, du recrutement et du redéploiement, il est structuré en quatre services:

- Service des ressources humaines.
- Service du personnel.
- Service des moyens communs
- Cellule des œuvres sociales et culturelles, en plus d'une secrétaire, d'un archiviste et d'une assistance sociale.

b-Département de finance et comptabilité.

c-Département commercial.

d-Département technique et maintenance.

e-Département d'exploitation.

#### **III.1.4.2) Mission et objectifs du district GPL de Bejaia**

Le district GPL de BEJAIA couvre les wilayas suivantes: Bejaia, Jijel, Bouira.

##### **III.1.4.2.a) Ses principales missions:**

- L'approvisionnement, le conditionnement et la distribution des produits GPL vise à satisfaire les besoins de sa clientèle ;
- Il assure la gestion des activités et les procédures de l'entreprise de laquelle il est rattaché.
- Il applique les méthodes et les procédures de l'entreprise en matière de gestion. De maintenance et de sécurité.
- Il assure un meilleur suivi pour le développement de ses infrastructures.
- Il met en application les plans directeurs de distributions arrêtés par l'entreprise et assiste les autres unités si nécessaire.

##### **III.1.4.2.b) Les objectifs**

Le district GPL de Bejaia organise et développe la commercialisation et la distribution des produits GPL. Il s'efforce de satisfaire sa clientèle en matière d'efficacité et, du coup, veille à l'application de la normalisation et du contrôle de qualité des produits. Il organise et coordonne les activités de programmation des approvisionnements, du ravitaillement et la distribution des différents centres de stockage repartis à travers les départements : Bejaia, Bouira et Jijel. Il élabore des plans en liaison avec les autres districts en vue de la couverture du marché national en produits GPL.

#### **III.1.5) Nature juridique**

NAFTAL est doté d'un statut d'établissement public à caractère commercial placé sous tutelle du ministère de l'Énergie. Sa mise sous tutelle ministérielle ne l'empêche de jouir d'autonomie financière. NAFTAL est filiale à 100% de SONATRACH, société par actions au capital de 15.650.000.000.00 DA.



- Ses rapports avec l'État sont régis par des règles de droit public ; elle est réputée parmi les commerçants par ses rapports avec les tiers ;
- Elle a aspect d'organe délibérant et de conseil d'orientation et de surveillance, composé de hauts fonctionnaires (tous désignés par l'administration et de représentant des personnels) ainsi que de représentants des consommateurs. Le conseil de NAFTAL est présidé par le ministre de l'Énergie.

### **III.1.6) Stratégie et perspectives de développement de NAFTAL**

Les axes majeurs de la stratégie de NAFTAL sont:

- développement d'une nouvelle culture managériale, ambitieuse, innovante et exigeante basée sur la production et la qualité afin de sauvegarder et consolider sa position de leader de la distribution des produits pétroliers au plan national surtout avec l'ouverture économique ;
- développement et l'amélioration de la rentabilité de ses activités ;
- mise en œuvre d'un programme ambitieux de développement des ressources humaines par une valorisation et une présentation des compétences actuelles. Ainsi que la préparation d'une relève de haut niveau dans tous les domaines d'activité de la société ;
- mise en œuvre de programme de formation efficace adapté aux besoins spécifiques de la société
- fidélisation de la clientèle est son centre d'intérêt ;
- exploitation de toutes les opportunités offertes par la mondialisation tant au niveau national qu'international
- pénétration de son «porte feuille produits » en donnant la priorité au développement et à la croissance sélective des produits à forte valeur ajoutée
- adaptation permanente de son organisation et son mode de fonctionnement aux mutations de l'environnement externe tant national qu'international pour une bonne gouvernance de l'entreprise ;
- mise en œuvre d'une nouvelle organisation de structures centrales, visant la consolidation de leurs activités principales, et l'achèvement de la décentralisation et de la réorganisation de ses structures opérationnelles.
- mise en place d'une politique performante de marketing et de communication ;
- lifting et remise à niveau du réseau de stations-services et son image de marque ;

- dimensionnement de ses activités au niveau international selon les opportunités d'affaires, en recherchant des alliances stratégiques avec les partenaires étrangers mondialement renommés ;
- développement du partenariat et des synergies avec les opérateurs disposant d'atouts spécifiques ;
- intensification des actions visant la maîtrise des coûts et l'amélioration de la qualité des produits et services ;
- élimination des distorsions des prix des différents pétroliers non polluants ;
- maîtrise de l'information en se mettant à l'écoute des centres décisionnels nationaux et internationaux ;
- NAFTAL se donne pour ambition de devenir exemplaire non seulement par ses performances économiques mais aussi par la sécurité industrielle et le respect de l'environnement ;
- axes qui supposent pour réussir la mise en place d'une « veille spécifiques », c'est-à-dire des « secteurs de vigilance » intégrant l'intelligence économique.

NAFTAL devrait mettre en place, par étapes successives, une série de « veilles », *produits, concurrentielle, financière, sociétale et Sociale, juridique, sécuritaire, Technologique, Recherche et développement*, autant de secteurs où les informations sont hautement nécessaires à éclairer les décisions.

Les investissements de NAFTAL interviennent directement dans l'approvisionnement du marché Algérien en produits pétroliers ce qui leur confère un caractère de service public et d'utilité sociale. 76% des fonds mobilisés seront orientés vers l'activité de distribution stratégique et 24% destinés pour le renouvellement matériel de transport & manutention.

Ce programme vise notamment:

- Modernisation et réhabilitation des installations de stockage
- Modernisation l'extension des unités d'enfutages GPL
- Rénovation et modernisation du réseau de stations-services
- Réalisation et rénovation des canalisations (pipe-line)
- Renouvellement du matériel de transport.
- Lancement d'un programme de rénovation, de mise à niveau et d'optimisation des installations de distribution GPL.

### **III.1.7) Produits-commercialisés par NAFTAL<sup>53</sup>**

#### **III.1.7.1) Les GPL**

Les GPL désignent *Gaz de pétrole liquéfié*. Ce sont des mélanges de butane (C4) et de Propane (C3) dans les proportions qui leur assurent des stockages liquides sous pression raisonnable dans des conditions de températures étendues.

Les GPL peuvent être obtenus à partir de diverses « OURC6 » de traitement des hydrocarbures telles que:

- Traitement du gaz naturel ou gaz associés ;
- Raffinage du pétrole ;
- Liquéfaction du gaz naturel.

Dans sa gamme de produits, GPL NAFTAL commercialise trois produits phares :

Le gaz butane commercial : mélange d'hydrocarbures composé essentiellement de butane et de butène en faible proportion de propane et de propène (moins de 19% du volume).

Le butane est commercialisé sous deux formes de conditionnement:

- Bouteilles de 13 Kg (B13) ;
- Bouteilles de 03 Kg (B03).

Le gaz propane commercial: mélange d'hydrocarbures composé d'au moins 93% de propane et de propène et pour le surplus d'éthylène, de butane et de butène. Le propane conditionné est commercialisé en bouteille de 11 et 35 Kg.

Butane et le propane sont subventionnés par l'État pour faciliter la consommation des différentes activités économiques industrielles (propane) et par les usages domestiques (butane).

Le GPL carburant (SIRGHAZ) : suite à une phase d'étude et d'expérimentation entamée en 1977, la décision d'introduire le GPL carburant (SIRGHAZ) est intervenue en 1983 avec l'adoption de la bicarburant et la mise en place de la réglementation liées aux conditions d'utilisation du GPL/C.

Les propositions de butane et de propane mélangés pour le (SIRGHAZ) varient selon les saisons et les régions. La proportion de propane est plus élevée en hiver pour faciliter les démarrages à froid.

L'absence de plomb et de soufre (dans le SIRGHAZ) serait un carburant très peu polluant. De plus sa nature gazeuse à son entrée dans les moteurs de véhicules éliminent

---

<sup>53</sup> Document interne non publié

l'action de lavage des parois des cylindres avec une diminution appréciable de leur usure, entraînant une plus longue vie de moteur.

### **III.7.2) Les carburants**

Sont des mélanges d'hydrocarbures d'origines minérales ou de synthèse obtenus soit par la distillation du pétrole brut. Soit par le mélange de certains constituants en proportion convenable.

Les carburants commercialisés par NAFTAL contiennent de:

- Carburant *terre*: NAFTAL commercialise 50 type de carburants «*terre*» pour les moteurs à essence et diesel:
  - Essence normale
  - Essence super
  - Essence super sans plomb
  - Gasoil dénommé « Mazout»
  - GPL/C, dénommé « Sirghaz»

Ces produits stockés et distribués par NAFTAL sont tous issus des raffinages de NAFTEC et répondent entièrement aux spécifications techniques Algériennes.

- Carburant« Avion»: pour moteur aviation, existent:
  - Jet A1
  - AV GAZ 100
- Carburants «Marines»: Pour moteur aviation, existent:
  - Gasoil maritime
  - Fuel Bunker C
  - Fuel-oil BTS
  - Le Gasoil
  - Le GPL/Carburant

### **III.7.3) Les lubrifiants**

Les lubrifiants sont fabriqués exclusivement à partir de mélange d'huiles de base minérale issue d'un pétrole ou d'huiles à la fois additionnées bien évidemment à des produits

chimiques divers appelés additifs. NAFTAL commercialise une gamme complète de lubrifiant qui couvre toutes les applications du secteur automobile et industriel (maintenance du matériel industriel, composants techniques, production et transport).

Les classes selon ces gammes sont les suivantes:

- HME: Huiles pour moteur Essence
- HMD: Pour moteur diesel
- HTR: Huiles de transmission
- SPA: Huiles spécialité automobile
- HIB : Huiles industrielles
- GRS: Graisse

#### **III.7.4) Les bitumes**

Le bitume est un produit de raffinerie, il est obtenu par la distillation sous vide de résidu provenant de la distillation atmosphérique. Suite à laquelle on obtient au fond de la colonne sous vide résidu viscoélastique de couleur noire.

Le bitume occupe une place à part car il est utilisé, non comme carburant. Mais comme matériaux de construction dans ouvrages routiers, dans l'étanchéité multicouches dans la protection anti corrosion et dans l'isolation thermique et sonores des bâtiments. Il est également utilisé dans le domaine hydraulique sous formes de membranes bitumeuses préfabriquées et dans le revêtement des aqueducs, des bitumes fluidifiés (cut-backs) et des bitumes oxydés et les routes automobiles.

#### **III.7.5) Les pneumatiques**

Le terme pneumatique désigne l'ensemble suivant

- L'enveloppe
- La chambre à air avec sa valve, les pneus sans chambre à air appelés tubeless
- La roue au gante

Grace à ses infrastructures de stockages et son réseau de distribution NAFTAL commercialise des pneumatiques de grandes marques dans les catégories de véhicules les plus divers: Tourisme, Camionnette, Poids lourds, Industriel, Manutention, Agricole, Génie civil et motorcycle.

Portant le label de constructeurs renommés. Les pneumatiques proposés par NAFTAL sont soumis aux contrôles de qualité les plus stricts pour la sécurité des utilisateurs et répondent entièrement aux exigences des normes requises.

Pour l'ensemble des pneumatiques qu'elle commercialise, NAFTAL offre à ses clients, sous forme de contrat :

- Une garantie s'étalant sur une période de dix-huit mois contre tout vice de fabrication.
- Une assistance technique assurée par un personnel qualifié
- Son expérience dans le choix approprié des pneumatiques

### **III.1.8) Politique de l'entreprise NAFTAL en ressources humaines<sup>54</sup>**

La politique ressources humaines doit prendre un nouvel élan dans les processus d'accompagnement des salariés tout au long de leur carrière professionnelle , en traduisant la stratégie de l'entreprise en plan opérationnel, par l'intégration de tous les volets de politique RH, tels que la formation dans les différentes spécialités touchant les métiers de base de l'entreprise (Marketing & Communication, Transport, Métrologie, Maintenance, Système de management HSE, Audit, Comptabilité et Fiscalité, Juridique, Système d'information, etc...) le recrutement, la rémunération, la gestion des carrières et la relève.

#### **❖ Politique formation au sein de NAFTAL**

Orientation stratégiques en matière de formation

- Renforcement des compétences dans les fonctions cœurs de métiers;
- Accompagnement du projet de modernisation des installations de stockage, de distribution et des systèmes;
- Développement des compétences dans le domaine HSE
- Accompagnement de la politique qualité de NAFTAL
- Mise à niveau et développement des compétences dans les fonctions de soutien;
- Prise en charge de nouvelle recrue à travers un programme d'induction ayant pour objectif de faciliter leur intégration.

---

<sup>54</sup> Document interne non publié

- Axer les efforts fournis sur les formations techniques et particulièrement dans les domaines de la sécurité industrielle, l'exploitation, la maintenance, la commercialisation, le transport et la distribution;
- Renforcer la participation des catégories Maitrise et Exécution aux actions de formation, particulièrement dans les domaines: secourisme ;
- Intensifier les actions de sensibilisation aux accidents de travail et en particulier aux accidents routiers;
- Développer les formations sur site, particulièrement au niveau des unités opérationnelles;
- Assurer le suivi et l'amélioration continus du système de management de qualité mis en place;
- Assurer des formations en accueil et en communication, notamment pour les agents ayant des relations directes avec les clients de la société ou ses partenaires;
- Organiser des formations spécifiques en direction du personnel relevant de la sureté interne;

Le nombre d'agents ayant bénéficié des actions de formation, au cours des exercices 2015 et au 30 septembre 2016, s'élève respectivement à 11336 agents et 5571 agents, toutes catégories socioprofessionnelles confondues<sup>55</sup>

### **III.2) Les caractéristiques de l'échantillon d'étude**

Durant la réalisation de notre étude qui porte sur l'évaluation de l'action de formation au district GPLNAFTAL de Bejaia. Nous avons choisi les salariés qui ont bénéficiés d'au moins une formation. Cela indique que l'ensemble des membres de notre échantillon sont formés ou moins une fois dans leurs vie professionnelle au sein de l'entreprise NAFTAL. L'échantillon représente les caractéristiques suivantes :

---

<sup>55</sup> Document interne non publié

**Tableau N° 1** : Répartition de l'effectif de notre échantillon par sexe.

sexe	Fréquence	%
<b>Hommes</b>	62	77.5
<b>Femmes</b>	18	22.5
<b>Total</b>	80	100

Selon les données du tableau N°1, on observe que la grande part des membres de l'échantillon d'étude sont des hommes avec un taux de 77,5%, et que 22,5% de l'effectif de l'échantillon sont de sexe féminin ; cela peut être s'expliquer par le régime et la nature du travail à NAFTAL ; le travail de nuit, le travail d'exécution et de sécurité qui n'impliquent pas les femmes. Le travail de ces dernières se limite en laboratoire et en administration.

**Tableau N° 2** : Répartition de l'échantillon par âge :

Catégories d'âge	Fréquence	%
[28-37[	43	53.75
[37-46[	30	37.5
[46-55]	07	8.75
<b>Total</b>	80	100

Selon les données du tableau on remarque que la plupart de l'effectif de notre échantillon sont âgés entre 28 et 37 ans, avec un tau de 53,75%, suivi par 37.5% sont âgés entre 37 et 46 ans ; Et que 8.75% sont âgés entre 46 et 55 ans. Cela indique que la variable âge joue un rôle important dans le choix de salariés pour le suivi des formations, de l'autre coté cela témoigne que l'entreprise NAFTAL investi dans la formation en sélectionnant les salariés les moins âgés. Signalant que l'accumulation de nouvelles connaissance et l'apprentissage de nouvelles aptitudes et de nouveau savoirs et savoirs faire est plus souple pour les salariés moins âgés. Et en plus qu'ils sont au début de leurs carrières, ainsi NAFTAL les prépare pour satisfaire les besoin de l'entreprise dans l'avenir.



**Tableau N° 3** : Répartition de l'échantillon selon niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	%
Moyen	02	2.5
secondaire	30	37.5
Universitaire	48	60
<b>Total</b>	80	100

Selon le tableau N°3, on constate que plus de la moitié des membres de notre échantillon sont universitaires avec un taux de 60%, suivi par 37.5% des enquêtés ont un niveau secondaire et que 2.5% seulement de ces derniers ont un niveau d'instruction moyen. Cela indique que cet organisme employeur favorise la catégorie des cadres universitaires pour les postes qui exigent des compétences et des savoirs faire de haut niveau, sachant que cette entreprise se réfèrent à une technologie sophistiquée et développée. De l'autre coté cela témoigne que cette entreprise est consciente de l'importance de cette catégorie pour la réalisation des objectifs organisationnels.

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

Année de recrutement	Fréquence	F%
[1993-2001 [	11	13.75
[2001-2009 [	47	58.75
[2009- 2017]	22	27.5
<b>Total</b>	80	100

D'après le tableau on observe que l'opération de recrutement est en croissance notamment durant la période 2001 et 2009 avec un taux de 58.75% suivi par la période de 2009 à 2017 avec un taux de 27.5% , et comparant à la période 1993 et 2001 avec seulement 13.75% .

Cela indique que NAFTAL présente des opportunités de formation à ses salariés dès leurs recrutement dans l'objectif d'adapter leurs compétences aux exigences des postes et de perfectionner leurs savoirs faire en fonction de la technologie adoptée.

**Tableau N°5 : Répartition de population d'étude en fonction des catégories professionnelle**

Catégories professionnelles	Fréquence	%
Cadre	42	52.5
Agent de maîtrise	30	37.5
Agent d'exécution	08	10
Total	80	100

Selon les données du tableau 5, on remarque que 52.5% des enquêtés sont des cadres contre 37.5% d'agents de maîtrise et 10% d'agents d'exécution.

Cela indique que la majorité des salariés qui ont suivi des formations à NAFTAL sont des cadres et des cadres intermédiaires car ce sont les catégories qui sont confrontés aux difficultés des technologies nouvelles adoptée. En outre ces catégories ayant un niveau s'instruction élevé qui leur permet d'assimiler les connaissances et les apprentissages proposés par les formations offertes. En revanche, les 10% d'agents d'exécution ont suivi des formations destinées à tout le personnel, notamment les formations sur la sécurité, la prévention et l'hygiène de même que sur les actions préventives.

### **Conclusion du chapitre**

Les données développées dans ce chapitre sont d'un grand apport pour nous car elles nous ont permit de nous familiariser avec notre terrain d'étude, sa structure, ses servies, ses missions et objectifs. Dans un second temps les caractéristiques de notre échantillon nous ont éclairé les catégories professionnelles et celle d'âge aussi que le genre que bien évidemment le district GPLNAFTAL de Bejaia, cible en formation. Ces caractéristiques sont des indicateurs qui seront d'un grand apport dans le prochain chapitre consacré à l'analyse des données relatives aux hypothèses émises, qu'à l'interprétation des résultats.

# **Chapitre IV : Analyses des données et interprétation des résultats**

## Introduction

Ce chapitre sera consacré à l'analyse des données relatives aux hypothèses émises puis à l'interprétation des résultats. Les données présentées dans cette partie sont issues de notre enquête du terrain au district GPLNAFTAL de Bejaia. Ainsi, les données chiffrées sont drivées des questionnaires que nous avons récupérés auprès de notre population d'étude. En effet, ce chapitre comprend deux grands volets. Le premier sera consacré à l'analyse des données relatives à la première hypothèse et le second aux données relatives à la deuxième hypothèse. Puis viendra en dernier lieu la discussion des hypothèses et les résultats généraux.

### IV.1) Analyse des données relatives à la première hypothèse

Cette partie abordera le déroulement de l'action de formation au sein de cette entreprise ; par la suite, nous mettrons en évidence la relation entre formation et adaptation des acquisitions des salariés aux exigences de leurs postes de travail respectifs.

#### IV.1.a) Formation au district GPLNAFTAL

**Tableau N°6 : Répartition en fonction de l'adéquation formation initiale/poste**

<b>Adéquation formation initiale-poste</b>	<b>Fréquence</b>	<b>F%</b>
<b>adéquat</b>	42	52.5
<b>Non adéquat</b>	28	35
<b>Plus ou moins</b>	11	13.75
<b>Total</b>	80	100

Selon les données du tableau on remarque que la moitié des membres de notre échantillon ont occupés des postes adéquats à leurs formation initiale avec un taux atteint 52.5% ; suivi par 35% de l'effectif ont occupé des postes non adéquats à leurs formations initiales. Et que 13.75% des membres de notre échantillon qui ont occupé des postes plus ou moins en adéquation à leurs formations initiales.

Cela démontre que la grande majorité des salariés, membres de notre échantillon, occupent des postes adéquats à leur formation. Ce taux élevé de l'adéquation formation-poste indique sur l'importance accordée par cette entreprise dans la sélection des salariés lors de l'opération du recrutement, aptes à répondre aux exigences des postes, cela dans l'objectif de permettre une meilleure adaptation et une bonne intégration des salariés aux postes. De l'autre coté cela lui permet la détection des points forts à perfectionner et les points faibles à améliorer

durant l'action de formation. Par ailleurs ceux qui ont occupés des postes non adéquat à leurs formation initiales ont bénéficié des formations à fin d'adapter leurs profils aux exigences de leurs poste. Signalant que notre échantillon est constitué des salariés qui ont bénéficiés d'ou moins d'une seule formation.

**Tableau N°7: Répartition en fonction du nombre de formations suivies.**

<b>Le nombre de formations suivies :</b>	<b>Fréquence</b>	<b>F%</b>
<b>1 fois</b>	12	15
<b>2 Fois</b>	21	26.25
<b>3 fois et plus</b>	47	58.75
<b>Total</b>	80	100

Ce tableau montre que la majorité des enquêtés ont été formés 3 fois et plus, avec un taux atteint 58.75%, suivi par 26.25% des enquêtés qui ont suivi des formations 2 fois, et que seulement 15% des enquêtés qui ont été formés une seule fois.

Cela témoigne sur l'importance accordée par le district GPLNAFTAL Bejaia pour l'action de formation qui permet une meilleure marche de l'entreprise ,et un meilleurs rendement possible, de l'autre coté ,le perfectionnement des aptitudes et compétences des salariés et leur adaptabilité aux exigence de la technologie appliquée. Signalant qu'il existe des salariés qui ont bénéficié de 10 à 15 formations au sein de district GPLNAFTAL.

De l'autre coté, dans le cadre de développement professionnel l'entreprise organise des stages de formation dans le but de la maîtrise des nouveaux procédés adoptés, cela permet aux salariés une meilleure intégration et une bonne adaptation et un épanouissement personnel et professionnel, cela leur permet un meilleur accomplissement de leurs missions, comme elle augmente le degré de leur motivation ,cette dernière qui permet une contributions efficace des salariés dans la réalisation des objectifs organisationnels et économiques qui permettent à cet organisme employeur de garder sa position de leader sur le marché.

**Tableau N°08** : répartition des membres de notre échantillon en fonction des types de formations suivies :

Les types de formations suivies :	Fréquence	F%
<b>Langue durée</b>	08	10
<b>Courte durée</b>	72	90
<b>Total</b>	80	100

Le tableau montre que la majorité des formations suivies par nos enquêtés sont de courte durée avec un taux de 90%, suivi de 10% de formations suivies sont de langue durée (pluriannuelle). Ces dernières ont été des formations discontinues que les salariés ont suivi à long terme (15 moins et plus)<sup>56</sup>.

Cela s'explique par la finalité de l'entreprise par l'organisation de ces stages ou formations dans l'objectif de répondre aux besoins de l'entreprise par la maîtrise des nouveaux procédés adoptés ainsi permettre une bonne adaptabilité des compétences des salariés aux exigences des postes. Signalant que la formation à NAFTAL est obligatoire de fait que cette dernière organise des stages collectifs pour ses salariés (notamment ceux qui occupent des postes techniques) à fin qu'ils répondent aux exigences des nouveaux procédés.

---

<sup>56</sup>Données issues des entretiens que nous avons réalisés auprès de certains salariés lors de la pré-enquête.

**Tableau N° 09:** Répartition des membres de notre échantillon en fonction de l'âge et le nombre de formation

Nombre de formations L'âge	Formé 1 fois		Formé 2 fois		Formé 3 fois et plus		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
[28-37[	04	9.30	06	13.95	33	76.94	43	53.75
[37-46[	06	20	13	43.33	11	36.66	30	37.5
[46-55 ]	02	28.57	02	28.57	03	42.85	07	8.75
<b>Total</b>	12	15	21	26,25	47	58,75	80	100

Selon le tableau nous relevons 53.75% des enquêtés appartiennent à la catégorie d'âge [28-37[. Suivi de 37.5% appartiennent à la catégorie d'âge [37-46[ et en fin 8.75% des enquêtés appartiennent à la catégorie d'âge allant de [46- 55[.

Nous remarquons que la catégorie d'âge la plus investie par NAFTAL est la catégorie la plus jeune qui va de 28 à 37 ans. En répartissant ce taux sur le nombre de formation on note que sur 47 enquêtés formés 3 fois et plus nous retenons 76.94% de cette catégorie. Et sur 21 des enquêtés formés 2 fois on note 13.95%. et sur 12 de ceux qui ont été formé 1 fois nous observons 9.30%.

Quant à la deuxième catégorie d'âge qui s'étale entre 37 et 46 ans, on relève 43.33% sont formés deux fois, suivi par ceux qui sont formés trois fois et plus avec un taux de 36.66% , et seulement 6 (20%) des formés une seule fois.

L'investissement de la catégorie la moins âgée, s'explique par la conscience de NAFTAT que l'âge joue un rôle crucial dans l'assimilation et l'apprentissage de nouveaux savoirs et savoir-faire. En plus cette catégorie constitue la catégorie en début de sa carrière, ainsi l'investissement dans cette catégorie constitue une stratégie économique par NAFTAL.

Ainsi elle prépare les compétences pour l'avenir notamment que la catégorie professionnelle la plus concernées par les formations est la catégorie des cadres.<sup>57</sup>

**Tableau N° 10:** La répartition des membres de notre échantillon en fonction du niveau d'instruction et le nombre de formation

Nombre de formation Niveau d'instruction	Formé 1 fois		Formé 2 fois		Formé 3fois et plus		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Moyen</b>	2	100	00	00	00	00	02	2.5
<b>Secondaire</b>	4	13.33	08	26.66	18	60	30	37.5
<b>Universitaire</b>	6	12.5	13	27.08	29	60.41	48	60
<b>Total</b>	12	15	21	26.25	47	58.75	80	100

Selon les données du tableau nous observons que l'entreprise NAFTAL forment des cadrent qui ont un niveau universitaire avec un taux de 60%. Suivi de ceux ayant niveau secondaire ace un taux de 37.5% et que 2.5% ayant un niveau moyen.

En répartissant le niveau d'instruction en fonction de nombre de formation nous remarquons que les enquêtés ayant un niveau d'instruction universitaire l'emporte sur d'autre niveau. Ainsi on note sur 47 de ceux qui sont formés 3 fois et plus, on releva 29/47(61.70%) ; sur 21 des formés 2 fois, nous notâmes 13/21 (61.90%) et sur12 formés une fois 6/12 (50%) sont des universitaires.

Cela indique que l'entreprise NAFTAL investit dans les universitaires car ils ont des prédispositions d'apprentissage et d'assimilation de nouveaux savoirs et savoir-faire. On y lit l'importance que revêt cette catégorie pour l'entreprise dans la réalisation des objectifs économiques et organisationnels, d'autant qu'elle adopte une technologie nouvelles exigeant pour sa maitrise de haute qualifications et des degrés d'assimilation bien ancrés.

<sup>57</sup> Voir l'annexe N2 tableau N2



**Tableau N° 11:** Répartition des réponses de notre échantillon en fonction de la source du bénéfice de la formation

La source de bénéfice de la formation	Fréquence	F%
<b>Demande personnelle</b>	18	22.5
<b>Proposition du responsable hiérarchique</b>	50	62.5
<b>Proposition de responsable de la formation</b>	12	15
<b>Total</b>	80	100

On remarque dans ce tableau que 62.5 % des formations suivies par les membres de notre échantillon ont été dues à une proposition du responsable hiérarchique. 22.5% des formations ont pu être suivies du fait de la satisfaction des demandes personnelles des membres de notre échantillon. 15% des formations suivies ont bénéficié de la proposition du responsable de la formation.

Cela indique que le type de communication prévalant au sein de cette entreprise est direct. De l'autre côté, cela démontre que NAFTAL satisfait les demandes de formation en dépit du nombre peu important des formations suivies suite à une demande personnelle. Cela peut indiquer que les salariés expriment leurs besoins de formation. Finalement, la grande majorité des formations ont pour initiateur le responsable hiérarchique.

Cela indique, en l'occurrence que l'entreprise NAFTAL programme des formations obligatoires à ses salariés afin d'adapter leurs savoir et savoir-faire aux exigences des postes et aux nouvelles données professionnelles.

**Tableau N°12** : La répartition des membres de notre échantillon en fonction des critères du choix à la formation :

Les critères du choix à la formation	F	%
<b>Exigence du poste</b>	40	50
<b>Adéquation formation-poste</b>	30	37,5
<b>Besoin de l'entreprise</b>	10	12,5
<b>Total</b>	80	100

Selon le tableau, on remarque que la moitié des enquêtés sont sélectionnés pour suivre des formations sur la bases des exigences du poste avec un taux atteint 50%, suivi par 37,5% des enquêtés qui ont suivi des formations a base de l'adéquation formation et le poste occupé, et que 12,5% des enquêtés ont suivi des formations suite aux besoin de l'enreprise.

Cela indique que le district GPL NAFTAL de Bejaia ne possède pas une liste de critères de sélection pour le suivi d'une formation, cette dernière organise des formations dans l'objectif de la maitrise des exigences de poste, ainsi la maitrise de la nouvelle technologie adoptée ; à fin de permettre une bonne adaptation au poste. Donc, ce qui importe à cette entreprise c'est de réaliser une meilleurs adéquation formation poste sans prendre en compte des aspirations des salariés. Le GPL NAFTAL s'intéresse donc à réaliser un meilleur rendement et à répondre aux objectifs économiques de l'entreprise.

**Tableau N° 13** : La répartition des membres de notre échantillon en fonction de l'information sur les objectifs de la formation :

L'information sur les objectifs de la formation	Fréquence	F%
<b>Informés</b>	45	56.25
<b>Non informés</b>	20	25
<b>Sans réponses</b>	15	18.75
<b>Total</b>	80	100

Selon le tableau on remarque que 56.25% des enquêtés qui ont suivi une formation sont informés sur les objectifs de la formation, suivi par 25% des enquêtés qui ne sont pas informés, et 18.75% n'ont exprimés aucun avis.

Cela démontre que l'entreprise NAFTAL informent ses salariés sur les objectifs de leurs formations. Cela dans l'objectifs de leurs permettre un bon apprentissage des nouveau savoirs

et savoirs faire et une meilleure intégration dans le programme de formation mise en œuvre afin de permettre une meilleure accumulation de connaissances et de compétence ce qui implique un bon accomplissement des missions et une meilleure adaptation aux postes et la maîtrise de la nouvelle technologie par ailleurs une bonne réponse aux besoins de l'entreprise en terme de rendement. NAFTAL est consciente donc de l'importance de l'information des salariés sur les objectifs des formations programmées, sur l'avenir et la réussite de l'entreprise dans la réalisation des objectifs économiques.

**Tableau N°14** : Répartition des membres de notre échantillon en fonction de la demande de suivre une formation par les enquêtés :

Demande de formation	Fréquence	F%
<b>Demandé</b>	44	55
<b>N'a pas demandé</b>	36	45
<b>Total</b>	80	100

Selon les données de ce tableau, on observe que la majorité des enquêtés ont demandé de suivre une formation avec un taux de 55%, suivi par 45% de ceux qui n'ont pas demandé de suivre des formations.

Cela indique sur les insuffisances ressenties par les salariés et leurs aspirations à accumuler de nouveaux savoirs et savoirs faire. Ainsi, les enquêtés demandent des formations dans l'objectif de perfectionnement par la nécessité exigées par les profils des postes, cela est certainement lié aux technologies sophistiquées adoptées. Et l'acquisition de nouvelle connaissance et capacités professionnelles, et l'aspiration des salariés à la polyvalence pour se permettre de se libérer de la routine.

**Tableau N°15** : La répartition des membres de notre échantillon en fonction de la satisfaction (acceptation) de la demande de formation par l'entreprise :

Acceptation de la demande de suivre une formation	Fréquence	F%
<b>acceptée</b>	27	61.36
<b>N'est pas acceptée</b>	17	38.64
<b>Total</b>	44*	100

\* seuls 44/80 ont manifesté leurs vœux de se former.

Selon les données de tableau on remarque 61.36% des demandes exprimées par nos enquêtés pour suivre une formation ont été acceptée. Contre 38.64% des demandes de formation n'ont pas été satisfaite par l'entreprise NAFTAL.

Le taux élevé d'acceptation des demandes à suivre une formation peut être expliqué par la prise en considération des souhaits des salariés, qui en l'occurrence engendre un sentiment de satisfaction et de motivation chez les salariés. Cela aura des répercussions positives en termes d'implication de ces derniers dans l'accomplissement meilleur de leurs taches. Ce qui témoigne aussi de l'existence de communication et de l'écoute entre les responsables hiérarchique et les subordonnés, par conséquent la prise en compte des aspirations des salariés. Mettant point sur l'importance de la conformité des objectifs organisationnels et ceux des salariés dans la réalisation des objectifs économiques de l'entreprise.

Par ailleurs, NAFTAL a refusé 17 demande ce qui peut s'expliquer par la non-conformité des formations demandées et les objectifs organisationnels. De l'autre coté, que l'entreprise impose des stages et des formations à ses salariés à fin de répondre aux besoins organisationnels et de satisfaire l'insuffisance et l'inadéquation d'acquis des salariés aux profils des postes. Cela démontre le peu d'importance accordé au capital humain dans cette entreprise. De cela cette dernière investisse dans la formation afin d'atteindre une meilleurs adéquation qualifications et capacités de ses cadres avec la nouvelle technologie adoptée.

A signaler que le refus des demandes des salariés pour suivre des formations engendre des démotivations de ces derniers et accumule les dommages pour l'entreprise, de l'autre coté il témoigne que cette entreprise ne répons pas aux besoins et aspiration de ses salariés. Elles les exploitent pour répondre aux besoins économiques.

**Tableau N°16** : La répartition des membres de notre échantillon en fonction des objectifs des formations suivies selon les salariés :

objectifs des formations suivies selon les salariés	Fréquence	F%
<b>perfectionnement</b>	26	32.5
<b>Changement de métier (mutation)</b>	07	8,75
<b>Adaptabilité aux exigences du poste</b>	51	58.75
<b>Total</b>	80	100

Selon le tableau on observe que la majorité des formations suivies ont été dans l'objectif d'adaptabilité aux exigences du poste avec un taux atteint 58.75%, suivi par 32.5% des formations suivies dans l'objectif de perfectionnement, et que 08,75% des formations sont suivies dans l'objectif de changement de métier.

Cela montre que l'entreprise NAFTAL organise des formations dans l'objectif d'adapter les compétences des salariés et leurs savoirs et savoirs faire aux exigences des procédés adoptés et par les profils des poste. De ce fait la formation à NAFTAL constitue le moyen par excellence d'adaptabilité des aptitudes des salariés aux nouvelles technologies optée.

Cette adéquation formation-poste et la maîtrise des outils technologiques adoptés permet une meilleure rentabilité pour l'entreprise. En revanche l'inadéquation des compétences des cadres aux exigences et profils des postes engendre des dommages dans la productivité et dans la réalisation des objectifs économiques de l'entreprise. C'est ainsi que l'action de formation constitue par excellence la plus efficace des actions qui permet le renouvellement et l'adaptation des savoirs et savoir-faire par le biais des connaissances et compétences acquises et auront forcément des incidences directes sur la production. Signalant que les investissements dans la ressource humaine et dans les savoirs sont des facteurs décisifs qui permettent d'assurer le niveau de survie et de compétitivité aux entreprises.

#### IV.1.b) Apport de la formation à l'adaptation des acquisitions des salariés aux exigences des postes

Dans cette partie nous allons démontrer l'apport de la formation sur l'adaptation des compétences des salariés aux exigences de poste ainsi nous allons mettre en évidence les objectifs des formations suivies (notamment l'adaptation) en fonction de leur nombre, de leur types et des critères du choix de candidatures à la formation. Puis l'atteinte des objectifs en fonction de l'information sur les objectifs de la formation spécialement l'adaptation. Puis nous allons démontrer la nature (facile/ difficile) d'accomplissement des tâches professionnelles en relation avec l'acceptation de la demande de formation. En plus d'illustrer les objectifs de la formation (adaptation, perfectionnement), en rapport avec les visées (la satisfaction des besoins de l'entreprise et/ou ceux des salariés) par les formations. Et en fin la nature d'accomplissement des tâches en fonction de nombre de formation suivies et en dernier recours l'atteinte des objectifs visés par les formations suivies.

**Tableau N°17:** Répartition du nombre de formation en fonction des objectifs des formations suivies

Objectifs de suivi de formation Nombre de formation	Adaptation		Perfectionnement		Changement de métier		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Formé 1 fois</b>	08	66.66	04	33.33	00	00	12	14.12
<b>Formé 2 fois</b>	11	52.38	09	42.86	01	4.76	21	24.70
<b>Formé 3 fois et plus</b>	28	58.33	17	35.42	03	6.25	48	56.47
<b>Total</b>	51	60	30	35	04	4.71	85*	100

85\* il ya certains enquêtés qui ont donné plus d'une réponse.

Selon les données de ce tableau nous relevons que 51/85(60%) ont suivi des formations dans l'objectif de l'adaptation. Suivi de 30/85 (35.29 %) enquêtés ont suivi des formations dans l'objectif de perfectionnement et que 04/85 (4.71%) enquêtés ont suivi des formations dans l'objectif du changement de métier.

En répartissant le nombre de formations suivies en fonction des objectifs nous observons que sur 12 formés une fois on note 66.66% ont suivies des formations dans l'objectifs d'adaptation.

Sur 21 de ceux qui ont été formés 2 fois, les formations réalisées dans l'objectif d'adaptation ont atteint le taux de 52.38%. Ceux qui ont suivi 3 formations et plus, avec un taux de 58.33%.

Cela illustre que plus que le nombre augmente plus le niveau d'adaptation augmente. Ainsi la formation permet une meilleure adaptation des salariés aux exigences de poste.

**Tableau N° 18:** répartition des types de formation en fonction des objectifs des formations suivies

Objectifs des formations Types de formations	Adaptation		Perfectionnement		Changement		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Courte</b>	49	64.47	25	32.89	02	2.63	76	89.41
<b>Longue</b>	02	22.22	05	55.55	02	22.22	09	10.58
<b>Total</b>	51	60	30	35.29	04	4.71	85*	100

85\* il y a des enquêtés qui ont donné plus d'une réponse

Selon les données de ce tableau nous observons que nos enquêtés ont suivi des formations de courte durée avec un taux de 89.41% contre 10.58% ont suivi des formations de langue durée.

En répartissant les types de formation en fonction des objectifs des formations nous observons que ceux qui ont suivi des formations de courte durée dans l'objectif d'adaptation ont atteint un taux de 64.47% ; suivi de ceux qui ont suivi des formations courtes dans l'objectif de perfectionnement avec 32.89%. Suivi de ceux qui ont été formés dans l'objectif de changement du métier avec un taux de 2.63%.

En revanche 55.55 % avaient suivi une formation de longue durée à l'objectif de se perfectionner. On notera que 22.22 % des formés déclarent l'avoir fait pour des considérations d'adaptation ou, le cas échéant, pour se réorienter vers un changement de métier.

Les données du tableau illustrent que la grande majorité des formations sont de courte durée et sont suivies dans l'objectif d'adapter les compétences des candidats aux exigences du poste. Ainsi la formation permet-elle une meilleure adaptation au poste.



**Tableau N°19:** répartition des critères du choix à la formation selon l'objectif de la formation suivie

objectifs de formation Les critères	Adaptation		perfectionnement		Changement de métier		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Exigences de poste</b>	27	64.29	13	30.95	02	4.76	42	49.41
<b>Adéquation formation - poste</b>	18	56.25	13	40.62	01	2.38	32	37.64
<b>Besoins de l'entreprise</b>	06	54.54	4	36.36	01	9.09	11	12.94
<b>Total</b>	51	60	30	35.29	04	4.7	85*	100

85\* il y'a des enquêtés qui ont donné plus d'une réponse

Selon les données du tableau nous observons que sur 51 formation suivies dans l'objectif d'adaptation ont pour critère exigence de poste avec un taux de 64.29% contre celles suivies selon le critère d'adéquation formation –poste avec un taux de 56.25% contre celle suivies par besoin de l'entreprise avec un taux 54.54%.

Et sur 30 formation suivies dans l'objectif de perfectionnement on note 40.62 ont été suiviepar adéquation formation –poste, suivi des formation suivies dans l'objectif de perfectionnement suite aux besoins de l'entreprise. Et 30.95% des formations suies suite aux exigences du poste.

Ce tableau confirme que la grande majorité des formations sont suivies par exigences de poste dans l'objectif d'adaptabilités des savoirs et savoirs faire des candidats aux profils de leurs postes. Alors que celles suivies dans l'objectifs de perfectionnement sont bénéficiées respectivement suite à l'adéquation formation-poste et besoins de l'entreprise.

**Tableau N° 20:** répartition de l'information sur les objectifs des formations et l'atteinte des objectifs des actions suivie

L'atteinte des objectifs L'information Sur les objectifs	Beaucoup		Un peu		Pas de tout		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Informé</b>	37	82.22	05	11.11	03	6.66	45	56.25
<b>Non informé</b>	13	65	04	20	02	10	20	25
<b>Sans réponse</b>	14	93.33	01	6.66	00	00	15	18.75
<b>Total</b>	64	80	10	12.5	06	7.5	80	100

Selon les données du tableau on remarque 80% des enquêtés qui estiment que les objectifs de la formation sont pleinement atteints alors que 12.5% les déclarent moyennement atteints. Quant au reste (7.5%) jugent que les objectifs de la formation n'ont point été atteints.

En répartissant l'information sur les objectifs des salariés en fonction de l'atteinte des objectifs nous notons que 82.22% de ceux qui déclarent qu'ils ont été informés des objectifs de la formation sont ceux qui estiment que les objectif sont pleinement atteint. Contre ceux qui ont déclaré qui il n'ont pas été informés sur les objectifs de la formation avec un taux de 65%. Cela signifie que les objectifs de formation au sein de l'entreprise NAFTAL sont majoritairement atteints.

En général, il faut retenir que les objectifs de la formation sont liés aux objectifs de l'entreprise et comme on l'a signalé précédemment l'objectif des formations à NAFTAL est l'adaptation des profils des salariés aux exigences de poste occupé. Ainsi selon les données du tableau ci-dessus, les objectifs sont majoritairement atteints. Par conséquent, la formation permet une meilleure adaptation des salariés aux exigences de leurs postes.

**Tableau N°21:** répartition de l'acceptation de la demande de formation et la facilité dans l'accomplissement de tâches

La nature de l'accomplissement de tâches  L'acceptation de la demande	Accomplissement Facile		Accomplissement Difficile		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Accepté</b>	19	70.37	08	29.63	27	61.36
<b>N'est pas accepté</b>	05	29.41	12	70.59	17	38.63
<b>Total</b>	24	54.54	20	45.45	44*	100

44\* concerne ceux qui ont demandé la formation

Selon les données de ce tableau, nous observons que ceux qui estiment que l'accomplissement des tâches est facile sont dont la demande a été satisfaite et qui représentent un taux de 70.37%, contre ceux qui estiment que l'accomplissement des tâches est difficile, avec un taux de 70.59%.

Nous pouvons déduire que la demande de formation est une expression explicite d'un besoin et quand l'organisme employeur satisfait le besoin. Engendra la motivation du salarié durant le processus de formation. Autrement dit la réponse à une demande est une sorte de conjugaison des objectifs organisationnels avec ceux des salariés, chose qui motive les salarié et augmente le degré de leur implication professionnelle. Par conséquent l'accomplissement correct de leurs tâches. La formation dans ce cas constitue un moyen par excellence d'adaptabilité des connaissances et compétences aux exigences de poste.

**Tableau N°22:** répartition des visées des formations en fonction des objectifs des formations suivies

Objectifs des formations Visés des formations	Adaptation		Perfectionnement		Changement de métier		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Besoins de l'entreprise</b>	30	60	18	36	02	4	50	58.82
<b>Besoins des salariés</b>	08	66.66	03	25	01	8.33	12	14.11
<b>Les deux</b>	11	64.70	05	29.41	01	5.88	17	20
<b>Ni les uns ni les autres</b>	02	33.33	04	66.66	00	00	06	7.05
<b>Total</b>	51	60	30	35.29	04	4.70	85*	100

85\* certains enquêtés ont donné plus d'une réponse.

Selon le tableau on observe que selon les salariés les formations suivies répondaient aux besoins de l'entreprise avec un taux de 58,82%, suivi par 20% des formations qui répondaient à la fois aux objectifs de l'entreprise et à ceux des salariés ; suivi par 14.11% de formations suivies qui répondaient aux besoins des salariés, et que 7.5% des formations qui ne répondaient ni aux objectifs des salariés ni à ceux de l'entreprise.

La répartition des visées de formation en fonction des objectifs des formation suivies , nous permet de noter que les formations suivies dans l'objectif d'adaptation dont la grande majorité ont satisfait les besoins de l'entreprise avec un taux de 60% . Contre les formations suivies dans l'objectifs de perfectionnement dont la plus grandes partie répond aussi aux

besoins de l'entreprise avec un taux de 36%. Deux formations suivies (4 %) dans l'objectif de changement de métier ont répondu aux besoins de l'entreprise.

Cela démontre que les salariés expriment un mécontentement envers la procédure de l'entreprise et que cette dernière ne prend pas en considération les souhaits de ses salariés que par exception ou par coïncidence, chose qui peut engendrer une nuisance à l'entreprise. De l'autre coté, les données de tableau indiquent que NAFTAL programme des formations selon ses besoins organisationnels et elle ne prend en compte les aspirations de ses travailleurs que rarement. Les formations programmées ont pour visée l'adaptation des compétences des salariés aux exigences de leurs postes.

**Tableau N°23:** La répartition des membres de notre échantillon en fonction du nombre de formation et l'accomplissement des tâches.

l'accomplissement des tâches	Facile		Difficile		Total	
	F	%	F	%	F	%
Le nombre de formation						
<b>Formé 1 fois</b>	3	25	09	75	12	15
<b>Formé 2 fois</b>	13	61.90	08	38.09	21	26.25
<b>Formé 3 Fois et plus</b>	45	95.74	02	4.25	47	58.75
<b>Total</b>	61	76.25	19	23.75	80	100

Selon les données du tableau nous observons que 61 (76.25%) des enquêtés déclarent la facilité dans l'accomplissement de leur tâche. Contre 23.75% de ceux qui expriment la difficulté dans l'accomplissement de leurs tâches professionnelles.

En répartissant le nombre de formation en fonction de la nature (facile/difficile) d'accomplissement des tâches, nous observons que plus les formations augmente plus l'accomplissement des tâches est plus facile plus les formations diminue plus

l'accomplissement des tâches est plus difficile. Ainsi on relève 95.74% des enquêtés formés 3 fois et plus exprime la facilité de l'accomplissement de leur tâches. Contre 75% de ceux formés 1 fois expriment la difficulté d'accomplir leur tâches professionnelle.

Cela témoigne que l'entreprise programme des formations en fonction des exigences des postes et de la nécessité de service. C'est ainsi que la formation permet une meilleure adaptabilité des compétences et connaissances des salariés aux exigences des poste.

**Tableau N° 24 : répartition des réponses en fonction des atteintes des objectifs de la formation**

Atteinte des objectifs de la formation	Fréquence	F%
<b>Beaucoup</b>	64	80
<b>Un peu</b>	10	12.5
<b>Pas de tout</b>	6	7.5
<b>Total</b>	80	100

Selon les données du tableau on remarque 80% des enquêtés estiment que les objectifs de la formation sont pleinement atteints, alors que 12.5% déclarent qu'ils sont moyennement atteints. Quant au reste (7.5%), ils jugent que les objectifs de la formation ne sont point atteints.

Cela signifie que les objectifs de formation au sein de l'entreprise NAFTAL sont majoritairement atteints.

En général, il faut retenir que les objectifs de la formation sont liés aux objectifs de l'entreprise et comme on l'a signalé précédemment l'objectif des formations à NAFTAL est l'adaptation des profils des salariés aux exigences de poste occupé. Ainsi selon les données du tableau ci-dessus, les objectifs sont majoritairement atteints. Par conséquent, la formation permet une meilleure adaptation des salariés aux exigences de leurs postes.

À travers ce qui précède, nous pouvons déduire que NAFTAL propose à ses salariés, femmes et hommes, des chances de formations de courte durée mais aussi de longue durée malgré que ce dernier type demeure très réduit relativement au premier. Dans certains cas exceptionnels, elle satisfait les demandes de formation de ses salariés. Par ailleurs, l'objectif et la finalité de ces formations d'ordre général est d'adapter les compétences des salariés aux exigences de leurs postes, soit le perfectionnement de ces derniers. D'ailleurs le principal critère de choix pour suivre la formation selon les salariés est l'exigence du poste, soit la

correspondance des formations aux postes. Finalement, à l'issue des formations, les salariés déclarent facile l'accomplissement des tâches. Facilité évidemment déterminée par le nombre de formations ; ainsi, plus le nombre de formations augmente, plus l'accomplissement des tâches se facilite. Cela confirme l'atteinte de l'objectif visé par ces formations qu'est l'adaptation aux exigences du poste.

Cela nous a permis de confirmer largement notre première hypothèse.

#### **IV.2) Analyse et interprétation des données relatives à la deuxième hypothèse**

Cette partie sera consacrée à l'analyse des données inhérentes à la deuxième hypothèse. Nous allons dans un premier moment démontré la réalité de l'évaluation de la formation et puis l'impact de la formation sur la mutation, la promotion et l'augmentation du salaire.

##### **IV.2.1) Évaluation de l'action de formation au district GPLNAFTAL de Bejaia**

Cette partie sera consacrée à la mise en lumière de la réalité de d'évaluation de l'action de formation au sein de district GPL NAFTAL de Bejaia, avant, au début, pendant et à la fin de l'action, les domaines de l'évaluation pendant l'action et les objectifs de l'évaluation à la fin de l'action. Puis la méthode et la satisfaction de la méthode utilisée. Après, l'information sur les objectifs et les résultats des évaluations ; l'efficacité de la formation dans la satisfaction des insuffisances et des attentes salariés. On termine par les insuffisances constatées par les enquêtés lors de l'évaluation avant, pendant, après l'action de formation.

**Tableau N°25 :** la répartition de nombre de formation en fonction de l'évaluation avant la formation.

Nombre de formations	Évaluation avant la formation					
	Évalué		Non évalué		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Formés 1 fois</b>	2	16.66	10	83.33	12	15
<b>Formés 2 fois</b>	4	19.05	17	80.95	21	26.25
<b>Formés 3 fois et plus</b>	27	57.45	20	42.55	47	58.75
<b>Total</b>	33	41.25	47	58.75	80	100

Selon le tableau ci-dessus, on remarque que l'action de formation à NAFTAL est évaluée avant l'action formationnelle avec un taux de 41.25% contre 58.75% des formations non évaluée avant l'action. Nous observons aussi, que sur 12 enquêtés formé une fois, 10 ce qui donne 83.33% ne sont pas évalués avant l'action. Et que sur 21 enquêtés formés 2 fois nous observons 80.95% ont suivi des formations qui ne sont pas évaluées avant l'action. Alors que ceux qui sont formées 3fois et plus nous observons que 42.55% ont suivi des formations sans évaluation contre 57.45% de ceux qui ont suivi 3 et plus ont subi des évaluations avant l'action.

Nous pouvons déduire que l'action de formation n'est pas systématiquement évaluée avant l'action (ce n'est pas toutes les formations qui sont évaluée avant l'action). Malgré que cette phase d'évaluation est importante et permet la conception de cahier de charge et clarifier les objectifs.

Nous tenons à signaler que l'évaluation engagée avant la formation ne sera pas vraiment pertinente que si elle intervient suffisamment tôt avant l'action. Elle doit être envisagée comme un véritable dispositif qui oriente et permet la conception.

L'évaluation avant l'action est à finalité préventive ou diagnostique qui permet de vérifier juste avant le stage la véritable adéquation des participants aux objectifs pédagogiques fixés. Par ailleurs, Les effets d'une action de formation ne peuvent être mesurés que par rapport aux objectifs de l'action fixés préalablement.



Toutefois, au district GPLNAFTAL de Bejaia, ce n'est pas toutes les formations qui sont évaluées avant l'action. Cela témoigne des insuffisances en termes de systématisation de l'évaluation de l'action de formation. Cela signifie l'absence d'un système d'évaluation efficace à NAFTAL. De fait que l'action de formation n'est que partiellement contrôlée.

**Tableau N° 26:** la répartition de nombre de formation en fonction de l'évaluation au début de la formation

Le nombre de formation	Évaluation au début de la formation					
	évalué		N'est pas évalué		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Formés 1 fois</b>	00	00	12	100	12	15
<b>Formés 2 fois</b>	02	9.52	19	90.48	21	26.25
<b>Formés 3 fois et plus</b>	11	23.40	36	76.60	47	58.75
<b>Total</b>	13	16.25	67	83.75	80	100

Selon le tableau ci-dessus nous observons 67 (83.75%) enquêtés qui ont suivi une formation n'ont pas été évalué au début de leur formation contre 13 (16.25%) des formations évaluées au début de l'action.

Nous observons par ailleurs, que tous ceux qui n'ont suivi qu'une seule formation n'avaient pas été évalués au début de leur formation, seulement 9.52% de ceux qui sont formés 2 fois avaient été évalués. 23.40% de ceux qui ont été formés 3 fois et plus avaient été évalués au début de l'action de formation.

Les données du tableau confirment que l'action de formation n'est pas suivie, par ailleurs, ce ne sont pas toutes les formations qui sont évaluées au début de l'action.

L'importance de cette évaluation est de préparer l'apprenant au processus formationnel et l'orienter dans sa démarche de formation.

**Tableau N° 27:** la répartition de nombre de formation en fonction de l'évaluation pendant la formation

Nombre de formation	Évaluation pendant la formation					
	Évalué		Non évalué		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>1 fois</b>	06	50	06	50	12	15
<b>2 fois</b>	12	57.14	09	42.86	21	26.25
<b>3 fois et plus</b>	28	59.57	19	40.43	47	58.75
<b>Total</b>	46	57.5	34	42.5	80	100

Selon les donnée du tableau nous observons que 57.5% des formations ont été évaluées pendant la formation contre 42.5% des formés qui n'ont pas été évaluées.

Nous relevons 59.57% des enquêtés qui ont été formés 3 fois et plus ont subi des évaluations suivi par ceux qui ont été formés 2fois avec un taux de 57.14%, rallier par ceux qui ont été formés 1fois avec un taux de 50%.

Les données démontre que plus de la moitié des formés ont été évalués pendant l'action de formation.

L'entreprise NAFTAL donc est consciente de l'importance de l'évaluation intermédiaire qui permet de s'assurer de la satisfaction des participants, le climat des opérations. De vérifier les points qui ont été acquis ; elle permet d'identifier ceux qui n'ont pas été correctement assimilés. S'assurer de bon déroulement de l'action. Nous tenons à signaler que l'évaluation intermédiaire est nécessaire pour vérifier l'acquisition des connaissances.

Toutefois ce ne sont pas toutes les formations qui sont évalués pendant l'action, ce la révèle la faiblesse de la rigueur du système d'évaluation.

**Tableau N° 28: Répartition des réponses de nos enquêtés en fonction des domaines d'évaluation durant la formation**

Les domaines d'évaluation durant la formation	F	%
<b>Satisfaction</b>	08	17.39
<b>Cadre de formation</b>	21	45.65
<b>pédagogie</b>	07	15.22
<b>assiduité</b>	06	13.04
<b>motivation</b>	03	6.52
<b>Total</b>	46*	100

46\* : uniquement les salariés qui ont subi des évaluations durant la formation

Selon les données du tableau, 45.65% des enquêtés déclarent avoir été évalués dans le cadre de leur formation, suivis de 17.39% qui ont subi l'évaluation par rapport à leur satisfaction tandis que 15.22 % ont été évalués sur la pédagogie ; 13.4% l'ont sur l'assiduité et enfin 6.52 ont été évalués selon leur motivation.

Ce tableau confirme que la grande majorité des enquêtés ont été évalués dans le cadre de formation cela afin de vérifier le déroulement et le degré d'assimilation des connaissances diffusé lors de la formation.

**Tableau N° 29: Répartition du nombre des formations en fonction de l'évaluation à la fin de la formation**

Nombre de formation	Évalués à la fin de la formation					
	Évalué		N'est pas évalué		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>1 fois</b>	7	58.33	5	41.66	12	15
<b>2 fois</b>	15	71.43	06	28.57	21	26.25
<b>3 fois et plus</b>	27	57.45	20	42.55	47	58.75
<b>Total</b>	49	61.25	31	38.75	80	100

Selon les données du tableau nous observons 61.25% des formés ont été évalué à la fin de l'action de formation contre 38.75% n'ont pas été évalué à la fin de la formation.

La répartition du nombre de formation sur l'évaluation à la fin de l'action nous permet d'observer que sur 47 enquêté formés 3fois et plus dont 57.45% ont été évalués contre 42.55%

de ceux qui n'ont pas été évalués. Et sur 21 formés 2fois dont 71.43% ont été évalués et 28.57% n'ont pas été évalués. Et ceux qui ont été formé 1 seule fois dont 58.33% ont été évalués contre 41.66% n'ont pas été évalués.

Cela démontre l'importance accordée par l'entreprise NAFTAL à l'appréciation des résultats de la formation. Signalant qu'au même titre que la formation des participants est évaluée en amont de l'action, elle le sera en aval, 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. Le suivi se réalise en deux axes : suivi des participants et suivi des actions.

Le suivi doit permettre de mettre en ouvre et transférer les connaissances acquises en compétences maitrisées et appliquée.

Toutefois nous avons relevé un taux de 38.75% des formation qui ne sont pas évaluées à la fin de l'action. Cela dénote des insuffisances du système d'évaluation à l'entreprise NAFTAL.

**Tableau N° 30:** répartition de la population d'étude en fonction des objectifs de l'évaluation à la fin de formation selon les enquêtés

Les objectifs	Évalués à la fin de formation	
	F	%
<b>Evaluer l'assimilation</b>	13	27.66
<b>Pour avoir l'attestation</b>	18	38.30
<b>Evaluation des compétences acquises</b>	16	34.04
<b>Total</b>	47*	100

47\* : uniquement les salariés qui ont subi des évaluations à la fin de formation

Selon les données de ce tableau l'objectif de l'évaluation de la formation à la fin de l'action est d'avoir une attestation avec 38.30%, évaluation des compétences acquises avec un taux de 34.04% , d'apprécier l'assimilation des participants avec un taux de 27.66%.

Cela démontre que l'évaluation à la fin de la formation vise d'abord l'évaluation des compétences et l'assimilation des connaissances, à fin d'avoir l'attestation de réussite. Cependant, ce n'est pas toutes les formations qui sont évaluées à la fin de l'action.

**Tableau N° 31** : Répartition de la population de notre étude en fonction de la méthode d'évaluation utilisée

La méthode utilisée	F	%
<b>Oral</b>	20	25
<b>Ecrit</b>	49	61.25
<b>Un test pratique</b>	11	13.75
<b>Total</b>	80	100

Selon les données de ce tableau nous observons que la méthode la plus utilisée lors d'évaluation de l'action de formation est le test écrit, avec un taux de 61.25%. suivi de tests oral avec un taux de 25 %. Et le test pratique vient en dernier lieu avec seulement 13.25%.

Nous pouvons déduire que l'évaluation de l'action de formation est majoritairement évaluée avec des tests écrits relatif au cadre et au thème des formations suivies.

Cependant, pour bien évaluer il faut savoir dire et savoir écouter, donc savoir communiquer. Cela signifie que l'évalué doit s'exprimer sur ses difficulté, ses ambitions, et du coté du chargé de l'évaluation, il doit être à l'écoute et être directe dans ses propos. Et dans certains cas (de formation sur le tas) les tests écrit est insuffisant, voire n'est pas pertinent car il existe des formations qui exigent des évaluations pratiques.

**Tableau N°32 :** Répartition de la population d'étude en fonction de la satisfaction de la méthode d'évaluation employée

<b>Satisfaction de la méthode employée</b>	F	%
<b>Satisfait</b>	37	46.25
<b>N'est pas satisfait</b>	43	53.75
<b>Total</b>	80	100

Selon les données du tableau ci-dessus , nous observons que plus de la moitié des enquêtés expriment un mécontentement en vers la méthode employée lors de l'évaluation de l'action de formation avec un taux de 53.75%. Contre 46.25% de ceux qui sont satisfait de la méthode utilisée lors de l'évaluation de l'action.

Cela peut s'expliquer par l'utilisation marquée d'un seul type de méthode qui est le test d'écrit. Les salariés estiment que d'autres tests et méthodes ne seraient pas de moindre efficacité en fonction des formations suivies. En plus, Certaines méthodes ne reflètent pas les capacités réelles du salarié.

**Tableau N°33 :** Répartition de la population d'étude en fonction du chargé d'évaluation.

<b>Le chargé de l'évaluation</b>	F	%
<b>Responsable hiérarchique</b>	15	18.75
<b>Responsable de formation</b>	65	81.25
<b>Total</b>	80	100

Selon les données du tableau nous observons que la grande majorité des formés déclarent avoir été évalué par le responsable de formation avec un taux de 81.75%. contre ceux qui ont été évalué par le responsable hiérarchique avec un taux de 18.75%.

Cela démontre que la majorité sont évalué par le responsable de la formation en fonction du cadre et du processus de formations suivies. le responsable de formation est la personne la plus appropriée dans l'évaluation des apprenants car il maîtrise les connaissance et compétences transmises lors de la formation. Par ailleurs, le responsable hiérarchique pourra évaluer que la mise en pratique de ces savoirs et savoirs faire ainsi que leurs effets.

**Tableau N° 34:** la répartition de la population d'étude en fonction de L'information sur les objectifs et les résultats d'évaluation

<b>Information sur les objectifs et les résultats de l'évaluation</b>	F	%
<b>Informé</b>	45	56.25
<b>Non informé</b>	35	43.75
<b>Total</b>	80	100

Selon les données de ce tableau nous observons que 56.25% des formés déclarent avoir été informé sur les objectifs et les résultats de leurs évaluations. Contre 43.75% des formés qui déclarent qu'ils ne sont pas informés des résultats et objectifs de leurs évaluations.

En fait, l'information des futurs formés sur les objectifs et résultats de l'évaluation est d'une grande importance et constitue une nécessité pour la réussite de l'évaluation et de projet de formation. De ce fait il est indispensable d'établir une définition claire des finalités, des procédures et des critères d'évaluation à fin d'éviter tout malentendu qui puisse surgir entre l'apprécié et l'appréciateur.

Et ce qu'il ya lieu de relever, c'est que d'après nos données un pourcentage important des formés n'ont pas été informé sur les objectifs et résultats de leurs évaluations. Cela témoigne que fort probable l'entreprise n'a pas mis de moyens et des compétences requises pour maîtriser les conditions d'évaluation du capital humain lors de l'action de formation.

Ce manque dans l'information dénote aussi, des insuffisances dans l'élaboration de l'évaluation de l'action de formation.

**Tableau N°35 :** Répartition de la population d'étude en fonction de l'efficacité de la formation selon les salariés.

<b>L'efficacité de la formation</b>	F	%
<b>Pas efficace</b>	42	52.5
<b>Efficace</b>	38	47.5
<b>Total</b>	80	100

Selon les données du tableau nous observons que 52.5% des formés déclarent que la formation n'est pas efficace ce qui signifie que les formations ne répondent pas efficacement à

leurs insuffisances, contre 47.5 % soulignant qu'elles sont efficaces et qu'ils en sont satisfaits malgré leurs insuffisances.

Cette inefficacité de la formation dans la réponse aux insuffisances des salariés, peut être liée au manque de la rigueur de la méthode utilisé et à l'absence de la planification dans l'évaluation et le suivi de l'action de formation. Ainsi certaines formations sont-elles évaluées avant et non pas à la fin ni pendant qu'elles ont cours. D'autres le sont à l'inverse, ce qui dénote le caractère partiel des évaluations. En tout état de cause, nous pouvons déduire que la formation n'est pas contrôlée systématiquement.



**Tableau N° 36:** la répartition de la population d'étude selon les insuffisances constatées avant, après, pendant la formation.

<b>Insuffisances constatées en</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Détection des besoins</b>	29	19.33
<b>Évaluation</b>	26	17.33
<b>Niveau des formateurs</b>	25	16.66
<b>Non tenu des aspirations des salariés</b>	31	20.66
<b>Cadre de formation</b>	16	10.66
<b>Moyens de diffusion de la formation</b>	17	11.33
<b>Pédagogie</b>	6	4
<b>Total</b>	150*	100

150\* il y a des enquêtés qui ont donné plusieurs réponses.

Selon les données de ce tableau, nous relevons que des enquêtés ont souligné les insuffisances constatées lors de l'évaluation de l'action de formation : l'insuffisance constatées sont la non tenu des aspiration des salariés avec un taux de 20.66, la détection des besoins avec 19.33%, suivi par l'évaluation avec 17.33%, suivi des niveau des formateurs 16.66%, suivi des moyens de diffusion avec un taux de 11.33, suivi du cadre de formation 10.66. en fin la pédagogie avec un taux de 4%.

On peut déduire que les insuffisances constatées sont directement liés au suivi de l'action de formation car la tenue des aspirations des salariés est relative à la communication au sein de l'entreprise et l'information en plus au système d'évaluation qui permet de détecter les insuffisances et les points forts de chacun. Quant à la détection du besoin, il est relatif à l'évaluation avant la formation, nous avons vu plus haut que ce n'est pas toutes les formations qui sont évaluées avant l'action de formation. En somme toutes les insuffisances constatées témoignent que l'action de formation n'est pas systématiquement suivie avant, durant et après le processus de formation.

Nous allons voir dans l'élément suivant comment ces insuffisances et cette inefficacité influencent certaines activités des carrières professionnelles telles : la promotion, la mutation et l'augmentation du salaire.

#### **IV.2.2) Impact de la formation sur certaines activités de la carrière telles la mutation, la promotion et l'augmentation du salaire**

Cette partie est consacrée à la mise en évidence de la relation entre la formation, la mutation, la promotion et l'augmentation du salaire. Nous allons d'abord démontrer l'impact de la formation sur la mutation puis les types de mutation. En suite, le rapport de la formation et la promotion et ses types. Finalement nous allons éclaircir le rapport de formation et l'augmentation du salaire.

**Tableau N°37** : Répartition de nombre de formation en fonction du bénéfice de mutation après formation

<b>Bénéfice de mutation</b>	A bénéficié		N'a pas bénéficié		Total	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Nombre de formations</b>						
<b>1 fois</b>	02	16.66	10	83.33	12	15
<b>2 fois</b>	02	9.52	19	90.48	21	26.25
<b>3 fois et plus</b>	06	12.76	41	87.23	47	58.75
<b>Total</b>	10	12.5	70	87.5	80	100

Selon le tableau on remarque que la grande majorité des enquêtés n'ont pas bénéficié des mutations avec un taux de 87.5 %, contre ceux qui ont bénéficié d'une mutation avec un taux de 12.5%.

La répartition du nombre de formations suivies en fonction du bénéfice de mutation, nous permet de remarquer que sur 12 enquêtés formés 1 fois 83.33% n'ont pas bénéficié d'une mutation contre 16.66% de ceux qui ont été mutés. Et sur 21 formés 2 fois nous relevons 90.48% n'ont pas été mutés, contre 9.52% de ceux qui ont bénéficié d'une mutation. Quant à ceux qui sont formés 3 fois et plus nous remarquons 87.23% ne sont pas mutés contre 12.76%.

Ces données confirment l'idée que la formation ne donne pas forcément accès à la mutation, ce qui peut s'expliquer par les insuffisances constatés en termes de suivi et d'évaluation de l'action de formation.

Cela indique que l'acquisition de nouveaux savoirs et savoirs faire ne constitue pas un moyen d'ou moins le seul, aux salariés pour bénéficier des mutations. Ainsi la formation ne permet pas automatiquement au salarié de changer de service ou de poste dans le même service. Cela s'explique par l'objectif des formations organisées par NAFTAL qui est l'adéquation formation -poste. À travers cette politique de formation à NAFTAL l'entreprise vise à satisfaire les objectifs organisationnels en détriment de ceux des salariés.

L'entreprise NAFTAL ignore l'importance de conjuguer ses besoins et les aspirations de ses salariés. Signalant par ailleurs, que le bénéfice d'une mutation permet au salarié de se libérer de la routine, qui va leur permettre de réaliser un meilleur rendement possible par conséquent satisfaire les objectifs économiques de l'entreprise et garder sa position au marché économique et augmenté sa compétitivité.

En somme la formation (l'accumulation de savoir et de savoir faire) ne constitue pas souvent un avantage pour les cadres de NAFTAL pour bénéficier d'une mutation.

**Tableau N° 38:** la répartition de la population de notre étude en fonction des types de mutation après formation

Type de mutation après formation	F	%	% /80
D'un poste à l'autre	10	83.33	12.5
D'un lieu à l'autre	02	16.66	2.5
D'un métier à l'autre	00	00	00
<b>Total</b>	12	100	15

Nous observons à travers les données de ce tableau que la grande majorité de ceux qui ont bénéficié des mutations après formation l'ont fait d'un poste à un autre avec un taux de 83.33%, contre 16.66% de mutés d'un lieu à un autre. Aucun des enquêtés n'a bénéficié d'une mutation d'un métier à un autre.

Ces données témoignent que l'objectif des formations à NAFTAL est d'adapter les compétences des salariés aux exigences de leur poste.

**Tableau N° 39: Répartition du nombre de formation en fonction du bénéfice de promotion**

Le nombre de formation	A bénéficié		N'a pas bénéficié		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>1 fois</b>	00	00	12	100	12	15
<b>2 fois</b>	04	19.05	17	80.95	21	26.25
<b>3 fois et plus</b>	20	42.55	27	57.45	47	58.75
<b>Total</b>	24	30	56	70	80	100

Selon les données de ce tableau nous observons que la grande majorité de nos enquêtés n'ont pas bénéficié de promotion après formation avec un taux de 70%. Contre 30% de ceux qui ont bénéficié de promotion après formation.

Nous pouvons déduire que la formation à NAFTAL ne permet pas forcément accès à la promotion. Ainsi à NAFTAL la promotion ne se base pas uniquement sur la formation.

Cela témoigne des insuffisances en termes d'évaluation et de suivi de l'action de formation qui permet la détection des acquisitions et les savoirs faire perfectionnés par la formation ce qui peut donner accès à des promotions.

Les données du tableau confirment que l'objectif des formations est l'adaptation homme-poste à fin de satisfaire les besoins de l'entreprise. Toutefois, offrir à ses salariés de chance de promotion suite à leur formation constitue un moyen de motivation du personnel et un motif de leur implication dans le processus d'apprentissage.

En outre, la promotion permet à l'entreprise d'éviter le gaspillage des talents et les compétences qui lui sont nécessaire pour se doter des cadres qualifiés, compétents capables et qui peuvent relever le défi, tout en permettant l'évolution de l'entreprise. De cela témoigne sur l'importance de la formation dans la réalisation des objectifs organisationnels et même personnels. Par ailleurs, la formation constitue un atout et un moyen de progression de salarié et de l'entreprise.

Cependant la formation à NAFTAL n'offre pas forcément une promotion. Et elle ne débouche que d'une manière rarissime.

**Tableau N° 40: la répartition de la population d'étude en fonction de la nature de promotion**

<b>nature de promotion</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Promotion avec changement de poste</b>	10	41.66
<b>Promotion dans le poste</b>	14	58.33
<b>Total</b>	24	100

Selon les données de ce tableau nous observons que 58.66% de ceux qui ont bénéficié de promotion ont été promus dans le même poste contre 41.66% de ceux qui ont été promu avec changement de poste.

Cela signifie que la formation à NAFTAL vise l'adaptation des connaissances des salariés à leurs postes. Et elle ne donne pas forcément accès à la promotion .

Par ailleurs, la promotion quelque soit son type est un moyen qui permet à l'entreprise de motiver sa composante humaine, et d'améliorer leurs situation socioprofessionnelle à travers l'augmentation de leurs salaires qui mène à leur satisfaction et motivation. Bien que la formation à NAFTAL ne constitue pas un avantage pour la promotion.

**Tableau N° 41: Le nombre de formation et l'augmentation du salaire après une formation**

<b>Augmentation du salaire</b>	<b>A bénéficié</b>		<b>N'a pas bénéficié</b>		<b>Total</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>1 fois</b>	00	00	12	100	12	15
<b>2 fois</b>	00	00	21	100	21	26.25
<b>3 fois et plus</b>	14	29.78	33	70.21	47	58.75
<b>Total</b>	14	17.5	66	82.5	80	100

Selon les données de ce tableau nous relevons que la grande majorité des salariés formés n'ont pas bénéficié d'une augmentation du salaire après formation avec un taux de 82.5%. Contre 17.5 de ceux qui ont bénéficié d'une augmentation du salaire après formation. Cela témoigne que la formation ne constitue pas forcément critère d'augmentation salariale.

Malgré que le salarié une fois qu'il est récompensé par une augmentation du salaire il sera motivé et il s'implique dans son travail, ainsi il répond correctement aux objectifs organisationnels puisque l'entreprise prend en considération ses aspirations.

Signalant que le salaire constitue l'un des éléments les plus importants de la relation entreprise-salarié. Le salarié développe de nombreuses attentes par rapport à sa rémunération. Sur le plan économique. Ainsi le salaire doit garantir un certain niveau de pouvoir d'achat aux salariés et un niveau de vie, élément important de leur fidélisation.

À la lumière de ce qui précède, nous constatons que la formation professionnelle à NAFTAL ne constitue pas un moyen déterminant dans la promotion, la mutation et l'augmentation du salaire. Cela peut s'expliquer par les insuffisances constatées en termes d'évaluation de l'action de formation.

**Tableau N°42 :** la répartition de la population de l'étude en fonction de l'appréciation de l'action de l'évaluation de la formation selon les salariées.

<b>L'appréciation de l'évaluation de la formation</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Bonne</b>	23	28.75
<b>moyenne</b>	18	22.5
<b>mauvaise</b>	26	32.5
<b>Sans réponses</b>	13	16.25
<b>Total</b>	80	100

Selon les données de ce tableau nous observons que 32.5% des enquêtés estiment que l'appréciation de l'évaluation est mauvaise. Ils sont suivis de 28.75% à la considérer bonne, suivis de 22.5% qui la considèrent comme moyenne et de 16.25 % de non réponses.

L'argument de ceux qui la considèrent mauvaise est : « *le manque des formations ciblées* ». L'insuffisances des formations proposées par l'entreprise NAFTAL, en plus certains personnes sont bénéficiaires plus que d'autres certains ont remis en cause la courte durée des formations proposées qui ne permet pas une meilleure assimilation des connaissances diffusées. et que la formation est limitée au besoins de poste. Et d'autre estiment que les formation suivies reste théoriques et ne prennent pas en compte la réalité du terrain (la pratique).

En revanche ceux qui la considèrent bonne prennent en compte l'importance de l'évaluation de l'efficacité des actions de formation indispensable pour garantir la rentabilité. L'évaluation pour certains c'est la recherche de l'impact des formations, elle est ainsi très bénéfique selon eux.

Quant à ceux qui la considèrent moyenne, ils prennent en compte que la mauvaise méthode de la sélection des candidats pour suivre les formations. Et d'autres qui considèrent la formation bénéfique pour les salariés mais ils déclarent la non tenu des besoins spécifiques de chacun.

Selon l'appréciation des enquêtes de l'évaluation de l'action de formation à District GPL NAFTAL de Bejaia, nous pouvons confirmer le manque des méthodes rigoureuse et objectives notamment lors de la sélection des candidatures. Et le manque d'un système d'évaluation de l'action de formation en plus le manque de dialogue entre les salariés et les chargés d'évaluation ce qui ne permet pas aux salariés d'exprimer leur besoins en formation. Ainsi le manque des méthodes d'évaluation rationnelles et objectives et plurielles de l'action de formation engendre l'insatisfaction des salariés et leur non implication dans leur travail. Et l'édifice économique et organisationnelles comme finalité du bénéfice des formations.

Signalant que l'objectivité dans l'évaluation et dans la sélection des candidats augmente le sentiment de fidélisation des salariés. Par conséquent la satisfaction des objectifs organisationnels. Par ailleurs, l'appréciation négative de l'évaluation de l'action de formation témoigne que la formation n'est pas contrôlée systématiquement.

En somme, la formation n'est systématiquement contrôlée (avant, pendant, après) et elle ne donne pas forcément accès à la mutation, la promotion et l'augmentation de salaire.

C'est ainsi qu'on a confirmé notre deuxième hypothèse.

#### **IV. 3) Discussion des hypothèses et interprétation des résultats généraux**

Nous développerons dans cet élément la discussion des hypothèses, puis, l'interprétation des résultats.

### **IV. 3.1) Discussion des hypothèses**

Cette partie sera consacrée à la discussion des hypothèses émises en fonction des résultats obtenus suite aux analyses précédentes. Mais optons par ordre, autrement dit commençons par la première hypothèse, puis la seconde.

#### **IV. 3.1.a) Discussion de la première hypothèse**

**Hypothèse 1 :** la formation au district GPL NAFTAL de Bejaia permet une meilleure adaptation des compétences et connaissances des salariés aux exigences de poste.

À travers l'analyse exposé dans les première et deuxième sections du présent chapitre nous pouvons déduire que NAFTAL propose à ses salariés femmes et hommes des opportunités de formations de courte durée mais aussi de longue durée malgré que cette dernière demeure très réduite relativement à la première. Dans certains cas exceptionnels elle satisfait les demandes de formation de ses salariés. Par ailleurs, l'objectif et la finalité de ces formations d'ordre général est d'adapter les compétences des salariés aux exigences du poste soit le perfectionnement de ces derniers. D'ailleurs le principal critère de choix pour suivre la formation selon les salariés est l'exigence de poste soit la correspondance des formations au poste. Finalement à l'issue des formations, les salariés déclarent la facilité d'accomplissement des tâches. Cette dernière est déterminée par le nombre de formations ; ainsi, plus le nombre de formation augmente plus l'accomplissement des tâches est facile. Cela confirme l'atteinte de l'objectif visé par ces formations qu'est l'adaptation des savoirs et savoirs faire des salariés aux exigences de poste.

Cela nous a permis de confirmer largement notre première hypothèse.

#### **IV. 3.1.b) Discussion de la deuxième hypothèse**

**Hypothèse 2 :** La formation au district GPL NAFTAL de Bejaia n'est pas systématiquement évaluée avant, pendant après, le processus formationnel. Et elle ne donne pas forcément accès à la mutation, la promotion et l'augmentation de salaire.

A travers les analyses exposées dans les troisième et quatrième sections du présent chapitre nous avons constaté que l'action de formation n'est pas systématiquement évaluée avant, pendant et à la fin de l'action. Cela dénote l'absence du système d'évaluation rigoureux. Notamment que l'évaluation se réalise dans la majorité de cas par le responsable de formation moyennant du seul test écrit. Or la majorité des enquêtés ont exprimé leur insatisfaction de la méthode utilisée qualifiée



d'impertinente et inappropriée (inadéquation) à tout type de formation en plus qu'elle ne dévoile pas les vrais capacités des candidats. Quant à l'information sur les objectifs, certains ont déclaré qu'ils sont informé mais d'autre ne le sont pas. Cela confirme l'absence de la planification de l'évaluation de l'action de formation. En plus que les enquêtés ont détecté certaines insuffisances lors de l'évaluation de l'action qui confirme l'inefficacité de la formation dans la réponse aux insuffisances des salariés, peut être liée au manque de la rigueur de la méthode utilisé et à l'absence de la planification dans l'évaluation et le suivi de l'action de formation. Ainsi certaines formations sont évaluées avant et ne le sont pas à la fin ni durant ; d'autres sont évaluées à la fin et ne le sont pas au début ni pendant le processus de formation.... Cela signifie que les formations en sont évaluées que partiellement. C'est ainsi que nous pouvons déduire que la formation n'est pas contrôlée systématiquement par défaut du système d'évaluation. En outre nous avons démontré que la formation professionnelle au district GPL NAFTAL de Bejaia ne constitue pas un moyen déterminant dans la promotion, la mutation et l'augmentation du salaire. Cela peut s'expliquer par les insuffisances constatées en termes d'évaluation de l'action de formation. En plus à l'objectif crucial des actions de formation qu'est en l'occurrence l'adaptation des compétences et connaissances des salariés aux exigences du poste. Ces dernières déterminent les objectifs de formation.

C'est ainsi que nous avons confirmé notre deuxième hypothèse.

#### **IV. 3.2) Les résultats généraux**

Notre étude porte sur l'évaluation de l'action de formation au district GPL NAFTAL de Bejaia.

Nous tenons à préciser que notre objectif ne consiste pas à synthétiser des résultats définitifs et généralisables à toutes les entreprises, car notre étude représente un cas spécifique valable uniquement pour le district GPL NAFTAL de Bejaia.

La présente étude nous a permis de vérifier et de confirmer nos hypothèses formulées, comme nous avons abouti à un ensemble de résultats que nous pouvons résumer comme suit :

S'agissant de la formation professionnelle au district GPL NAFTAL de Bejaia nous avons constaté que la majorité des formations suivies par nos enquêtés sont de courte durée avec un taux de 90%, suivi de 10% de formations suivies sont de langue durée (pluriannuelle). Ces dernières ont été des formations discontinues que les salariés ont suivi à long terme (certains 15 moins et plus). Par ailleurs, les enquêtés ayant un niveau d'instruction universitaire l'emporte sur d'autre niveau. Ainsi on note que sur 47 de ceux qui sont formés 3 fois et plus on

relève 61.70 %. Sur 21 des formés 2 fois nous notons 27.08 % et 12 formés une fois 12.5% sont des universitaires.

La catégorie d'âge la plus investie par GPL NAFTAL de Bejaia est la catégorie la plus jeune qui va de 28 à 37 ans. L'investissement de la catégorie la moins âgée, s'explique par la conscience de NAFTAL que l'âge joue un rôle crucial dans l'assimilation et l'apprentissage de nouveaux savoirs et savoirs faire. En plus cette catégorie constitue la catégorie en début de sa carrière, ainsi l'investissement dans cette catégorie constitue une stratégie économique par NAFTAL pour l'avenir de l'entreprise.

La grande majorité des formations ont pour source le responsable hiérarchique avec un taux de 62.5% dans l'objectif d'adaptabilité des compétences des salariés aux exigences des postes et à la technologie appliquée. Nous avons constaté que les grandes majorités des enquêtés ont bénéficié de (3) trois formations et plus avec un taux atteint 58.75%. Cela témoigne sur l'importance accordée par le district GPL NAFTAL Bejaia pour l'action de formation qui permet une meilleure marche de l'entreprise, et un meilleur rendement possible, de l'autre côté, le perfectionnement des aptitudes et compétences des salariés et leur adaptabilité aux exigences de la technologie adoptée. Remarquons qu'il existe des salariés qui ont bénéficié de 10 à 15 formations au sein du district GPL NAFTAL de Bejaia.

Cependant le critère de base du choix des candidatures à suivre une formation est les exigences du poste avec un taux de 50%, suivi de l'adéquation formation-poste avec un taux de 37.5%, et que 12.5% des formations suivies à base de besoins de l'entreprise. Quant à l'information sur les objectifs de formation, nous avons constaté 56.25% de ceux qui ont bénéficié d'une formation ont été informés. Cela dans l'objectif de leur permettre un bon apprentissage des nouveaux savoirs et savoirs faire et une meilleure intégration dans le programme de formation mise en œuvre afin de permettre une meilleure accumulation de connaissances et de compétence ce qui implique un bon accomplissement des missions et une meilleure adaptation aux exigences des postes.

Signalons que selon les enquêtés toutes les formations suivies ont été dans l'objectif de répondre uniquement aux besoins de l'entreprise.

Concernant la demande des salariés pour suivre des formations, nous avons constaté qu'une grande majorité des enquêtés ont exprimés leurs besoins à suivre une formation avec un taux de 55% Cela indique sur les insuffisances ressenties par les salariés et leurs aspirations à

accumuler de nouveaux savoirs et savoirs faire. De surcroit, de l'aspiration des salariés à la polyvalence pour se permettre de se libérer de la routine monotone des tâches.

Le taux élevé d'acceptation des demandes à suivre une formation peut être expliqué par la prise en considération des souhaits des salariés, qui en l'occurrence engendre un sentiment de satisfaction et de motivation chez les salariés. Cela aura des répercussions positives en termes d'implication de ces derniers dans l'accomplissement meilleur de leurs tâches ainsi que mener à bien leur mission.

La majorité des formations suivies ont été dans l'objectif d'adaptabilité aux exigences du poste avec un taux atteint 58.75%. Ainsi, le district GPL NAFTAL de Bejaia organise des formations dans l'objectif d'adapter les compétences des salariés et leurs savoirs et savoirs faire aux exigences des procédés adoptés et par les profils des poste. Ainsi nous avons constaté plus que le nombre augmente plus le niveau d'adaptation augmente. Par conséquent, la formation permet une meilleure adaptation des salariés aux exigences du poste.

La grande majorité des formations qui ont pour origine les exigences du poste ont pour objectif d'adaptabilités des savoirs et savoirs faire des candidats aux profils de leurs postes. Alors que celles suivies dans l'objectifs de perfectionnement sont bénéficiées respectivement suite à l'adéquation formation-poste et aux besoins de l'entreprise.

Quant à l'atteinte des objectifs des formations suivies, nous notons 82.22% de ceux qui déclarent qu'ils ont été informé des objectifs de la formation sont ceux qui estiment que les objectif sont pleinement atteint.

À propos de la nature d'accomplissement des tâches : les salariés qui estiment que l'accomplissement des tâches est facile sont ceux à qui on a satisfait leur demande avec un taux de 70.37%. Autrement dit la réponse à une demande est une sorte de conjugaison des objectifs organisationnels avec ceux des salariés, chose qui motive les salarié et augmente leur degré d'implication professionnelle.

En outre, nous avons constaté que plus les formations augmente plus l'accomplissement des tâches est plus facile. Ainsi on relève 95.74% des enquêtés formés 3 fois et plus exprime la facilité de l'accomplissement de leur taches. L'entreprise programme des formations en fonction des exigences des postes et de la nécessité de service.

Il faut retenir que les objectifs de la formation sont liés aux objectifs de l'entreprise et comme on l'a souligné précédemment l'objectif des formations à NAFTAL est l'adaptabilité des profils des salariés aux exigences de poste occupé

C'est ainsi que la formation permet une meilleure adaptation des compétences et connaissances des salariés aux exigences des postes. Et c'est à travers ces données que nous avons confirmé notre première hypothèse.

Concernant l'évaluation de l'action de formation nous avons constaté des insuffisances en termes de systématisation de l'évaluation de l'action de formation. Cela signifie l'absence d'un système d'évaluation efficace au district GPL NAFTAL de Bejaia. De fait que l'action de formation n'est que partiellement contrôlée. Ainsi, nous relevons 58.75% des formations non évaluée avant l'action. au district GPL NAFTAL de Bejaia, ce n'est pas toutes les formations qui sont évaluées avant l'action. Et un taux de 83.75% des enquêtés qui ont suivi une formation n'ont pas été évalué au début de leur formation. A signaler que l'importance de cette évaluation est de préparer l'apprenant au processus formationnel et l'orienter dans sa démarche de formation.

Toutefois nous avons noté 57.5% des formations à avoir été évaluées pendant la formation contre 42.5% d'évaluées qui ne l'ont pas été pendant leur cours. En plus de 61.25% des formés ont été évalué à la fin de l'action de formation contre 38.75% n'ont pas été évalué à la fin de la formation. Cela démontre l'importance accordé par l'entreprise NAFTAL à l'appréciation de l'action pendant et après l'action. Malgré que nous avons relevé un taux de 38.75% des formation qui ne sont pas évaluées à la fin de l'action. Cela dénote des insuffisances du système d'évaluation à l'entreprise NAFTAL. Nous tenons à préciser qu'au district GPL NAFTAL de Bejaia, l'évaluation à la fin de la formation vise d'abord l'évaluation des compétences et l'assimilation des connaissances, à fin d'avoir l'attestation de réussite. Cependant, ce n'est pas toutes les formations qui sont évaluées à la fin de l'action. Ce qui témoigne sur l'absence d'un système d'évaluation rationnel.

La méthode d'évaluation la plus utilisée par GPL NAFTAL de Bejaia est majoritairement le test écrit relatif au cadre et au thème des formations suivies. Cependant, pour bien évaluer il faut savoir dire et savoir écouter, donc savoir communiquer. Cela signifie que l'évalué doit s'exprimer sur ses difficultés, ses ambitions, et du coté du chargé de l'évaluation, il doit être à l'écoute et être direct dans ses propos. Dans certains cas (de formation sur le tas) les tests écrit est insuffisant, voir n'est pas du tout pertinent car il existe

des formations qui exigent des évaluations pratiques. La grande majorité des formés déclarent avoir été évalué par le responsable de formation avec un taux de 81.75%. Alors que le responsable hiérarchique n'intervient que d'une manière rarissime avec un taux de 18.25%.

Nous tenons à signaler que plus de la moitié des enquêtés expriment un mécontentement en vers la méthode employée lors de l'évaluation de l'action de formation avec un taux de 52.5%. Cela est dû à l'utilisation marquée d'un seul type de méthode qui est le test de l'écrit. Et les salariés estiment que d'autres tests et méthodes demeurent plus efficaces en fonction des formations suivies. En plus, Certaines méthode ne reflètent pas les capacités réelles du salarié.

Quant à l'information sur les objectifs et les résultats des évaluations, nous avons noté 56.25% des formés qui déclarent avoir été informé sur les objectifs et les résultats de leurs évaluations. Contre 43.75% des formés qui déclarent qui ne sont pratiquement pas informés des résultats et objectifs de leurs évaluations.

Il y a lieu de relever, d'après nos données un pourcentage important des formés qui n'ont pas été informés sur les objectifs et résultats de leurs évaluations. Cela témoigne que fort probable l'entreprise n'a pas mis de moyens et des compétences requises pour maîtriser les conditions d'évaluation du capital humain lors de l'action de formation.

Ce manque dans l'information dénote aussi, des insuffisances dans l'élaboration et la planification de l'évaluation de l'action de formation à NAFTAL.

En ce qui concerne l'efficacité de la formation dans la satisfaction des insuffisances des salariés, nous notons 52.5% des formés déclarent que la formation n'est pas efficace ce qui signifie que les formations ne répondent pas efficacement à leurs insuffisances. 47.5 % d'entre eux soulignent qu'elle est efficace et répond à leurs insuffisances.

Cette inefficacité de la formation dans la réponse aux insuffisances des salariés, peut être liée au manque de la rigueur de la méthode utilisé et à l'absence d'une planification efficace dans l'évaluation et le suivi de l'action de formation. Ainsi certaines formations sont évalué avant et ne le sont pas à la fin, encore moins pendant, et d'autres évaluées à la fin et ne le sont pas au début ni en cours. Cela signifie que les formations sont évaluées tout à fait partiellement. C'est ainsi que nous pouvons déduire que la formation n'est pas contrôlée systématiquement. De tout ce qui précède, nous avons constaté que l'action de formation n'est

pas suivie, ainsi, les bénéficiaires de formation ne sont pas automatiquement soumis à des évaluations à la fois avant, pendant et après le processus formationnel.

S'agissant de l'apport de la formation aux salariés, nous avons constaté que la formation ne constitue pas souvent un avantage pour les bénéficiaires de formation au district GPL NAFTAL de Bejaia, pour bénéficier d'une mutation. Ni d'une promotion ni d'une augmentation du salaire.

Notons que la minorité de bénéficiaires des mutations après formation l'ont réalisé d'un poste à un autre avec un taux de 83.33%, contre 16.66% mutés d'un lieu à un autre. Aucun des enquêtés n'a par contre bénéficié d'une mutation d'un métier à un autre.

La formation au GPL NAFTAL de Bejaia n'est pas sanctionnée automatiquement d'une promotion. Elle n'y débouche que rarement. Nous observons que 14/24 (58.66%) de ceux qui ont bénéficié de promotion ont été promus dans le même poste contre 10/24 (41.66%) de ceux qui ont été promu avec changement de poste.

Relevons que la grande majorité des salariés formés n'ont pas bénéficié d'une augmentation du salaire après formation avec un taux de 82.5%. Contre 17.5 de ceux qui ont bénéficié d'une augmentation du salaire après formation.

Cela témoigne que la formation ne constitue pas forcément un critère d'augmentation du salaire. En dépit que le salaire constitue l'un des éléments les plus importants de la relation entreprise-salarié.

Finalement, à propos de l'appréciation de l'évaluation de l'action de formation par les enquêtés, nous notons que 32.5% des enquêtés estime que l'appréciation de l'évaluation est mauvaise, suivis de 28.75% de ceux qui la considèrent comme bonne ; suivis de 22.5% qui la considèrent comme moyenne et de 16.25 % de non réponses.

Pour ce qui la considèrent mauvaise ils argumentent ainsi : par « *le manque des formations ciblées* ». L'insuffisance des formations proposées par l'entreprise NAFTAL, en plus certains personnes sont bénéficiaires plus que d'autres certains ont remis en cause la courte durée des formations proposées qui ne permet pas une meilleure assimilation des connaissances diffusées. et que la formation est limitée au besoins de poste. Et d'autre estiment que les formation suivies reste théoriques et ne prennent pas en compte la réalité du terrain (la pratique).

De tout ce qui précède, nous ne pouvons que constater que la formation n'est pas systématiquement évaluée pas plus qu'elle ne donne forcément accès à la mutation, la promotion ni l'augmentation de salaire. Il est à déduire que le district GPL NAFTAL de Bejaia ne propose des formations que dans l'étroit objectif de satisfaire les besoins de l'entreprise au détriment de ceux des salariés.

Notre deuxième hypothèse s'en trouve de la sorte confirmée.

### **Conclusion du chapitre**

Les données exposées dans ce chapitre nous ont permis de vérifier et confirmer nos hypothèses émises et nous avons exposé les résultats généraux en dernier ressort.

# **Conclusion générale**



Notre étude s'est déroulée au district GPL NAFTAL de Bejaia porte sur le thème de l'« *évaluation de l'action de formation* », son bénéfice qu'elle apporte au salarié et à l'entreprise.

La formation est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées ,pour la bonne marche de l'organisation. La formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économique dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise.

Nous avons constaté à partir de notre analyse que le district GPL NAFTAL de Bejaia organise des stages de formation dans l'objectif d'adaptabilités des compétences des salariés aux exigences de poste occupés, ainsi qu' à la technologie adoptés, ces stages sont majoritairement de courte durée, sont rarement soumis à des évaluations avant, pendant et après l'action, à la fois. En dépit de la grande majorité de ceux qui ont bénéficié de 3 formations et plus. Ces formations satisfont beaucoup plus les objectifs de l'entreprise au détriment des aspirations des salariés. En plus des demandes de ces derniers pour suivre une formation, elles ne sont pas toutes acceptées.

Nous avons constaté d'autre part que la formation reste un outil d'ajustement et de mise à niveau, qui consiste à l'acquisition de nouvelles connaissances et habilités qui sont introduites d'une façon impérative dans les grandes orientations de l'organisation. Par ailleurs, la formation au district NAFTAL de Bejaia ne constitue pas souvent un avantage aux salariés de fait qu'elle ne leurs donne pas forcément accès à la mutation, ni à la promotion et moins encore à l'augmentation du salaire.

Par ailleurs, les bouleversements économiques et technologiques constituent les principaux facteurs que les organismes employeurs prennent en considération et tentent d'établir des plans de formation adaptés aux exigences des conjonctures, l'action de formation doit ainsi, s'inspirer entre les souhaits et ambitions des salariés et les objectifs organisationnels, ainsi que le respect des normes et valeurs de l'entreprise. La formation est donc efficace tant que les formés appliquent les savoirs et les savoir-faire acquis en accomplissant leurs missions au sein d'entreprise (sur le tas). Cela nécessite des efforts importants de la part des managers en termes d'anticipation et de prévision et d'information des candidats pour suivre la formation

des objectifs et résultats de la formation, en plus du suivi de l'action de formation par des évaluations régulières, démarche inexistante au district GPL NAFAL Bejaia.

Vue l'importance du développement des ressources humaines, considérées comme un compromis entre les objectifs de l'entreprise et ceux du salarié, le district GPL NAFTAL de Bejaia doit revoir ses procédures dans la gestion des compétences de sa ressource humaine en prenant en compte les aspirations et les aptitudes ainsi que le besoins en formation de ses salariés. Cela ne sera pas possible sans la mise en place d'un système d'évaluation et d'un plan de formation basé sur des fondements scientifiques bien élaborés.

# **Références bibliographiques**

1. Agbobli Edo KoDJo Maurille, *Méthodologie de la recherche et initiation à la préparation des mémoires et des thèses*, Editions l'harmattan, paris, 2014.
2. Akoun André et Pierre Ansart, *Dictionnaire de sociologie le Robert*, Editions du Seuil 1999.
3. Aktouf. Omar : les sciences de la gestion et les ressources humaines, une analyse critique, édition O.P.U-UNAL, Alger 1986 .
4. Labruffe Alain, *la formation des adultes*, 2005
5. Dumbery Alain, *L'évaluation de la formation dans l'entreprise, état de la question et perspectives*, Eds Uquàm, 2006-2007.
6. Berthier Nicole : les techniques d'enquête en science sociale, édition Armand Collin, Paris, 2000
7. Besseyres des Horts, Charles H, typologie des pratiques de GRH, en revue française de gestion, Nov. Dec, 1987.
8. Cadin Loïc .et autres, Gestion des ressources humaines, édition Dunod, Paris, 1997.
9. Candan.P. Pour une approche stratégique de la fonction personnelle, économie et société, oct, nov, n°10,11,12.
10. Céline Péchard , l'évaluation de la formation dans l'entreprise, etat de la question et perspective, 2006-2007.
11. CITEAU Jean-Pierre : gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques 3 éditions Dalloz, Armande colin Paris 1994,2000 .
12. COMBESSIE jean- Claude : la méthode en sociologie édition casbah, Alger, 1998
13. De Guy M., *Politique des ressources humaines dans l'entreprise*, édition : Organisation, paris 1989.
14. DRANCOURT Michel, *Leçon d'histoire sur l'entreprise de l'antiquité a nos jours*, Eds (PEF) 2<sup>e</sup> édition mise à jour paris 2002.
15. DURAND Claude : le travail enchaîné organisation du travail et domination sociale, édition seuil, paris, 1978 .
16. Guillaume Frank, pour rendre la formation efficace, revue française de gestion, N°65-66, nov , dec ,1987
17. Jacques Soyer, Fonction formation, édition d'organisation, 2eme édition, paris, 1999.

18. JAVEAU.Claude :L'enquête par questionnaire, manuel à l'usage du praticien 3eme édition d'organisation, paris, 1985.
19. KIRKPATRICK D.L evaluation of training, in training and developpement hand book,R.L .GRAIL et L.R.Bitell (ed) ,newyork,MC GRAW HILL ,1967
20. LE MAITRE (P) appréciation et entretien, de bila ; édition d'organisation, Paris 1983
21. LEBOTERF G, ingénierie et évaluation des compétences, paris édition d'organisation 2002
22. MADELEINE (GRAWITS) méthode des sciences sociales. 11eme édition Dalloz, paris 2001
23. Madleine Gravits , lexiques des sciences sociales, edition dalloz, 2002
24. MEIGNANT.(A) Manager la formation in tous DRH .édition d'organisation, Paris,1996
25. Meysonnier, Jean gestion individuelle et collective des ressources humaines, édition Eyrolles.
26. PARMENTIER, Christophe l'essentiel de la formation, préparer animer évaluer, édition d'organisation paris 2003
27. PARMENTIER, Christophe l'essentiel de la formation, préparer animer évaluer, édition d'organisation paris 2003
28. Peretti J M, Ressouces humaines et gestion des personnes, Paris, Vuibert, 4eme édition, 2002
29. Peretti J M, Ressources humaines, paris, Vuibert, 8eme édition, 2003-2004.
30. PERETTI, J.M Gestion des ressources humaines éd Vuibert , 10<sup>ème</sup> ed paris 1993.
31. PERETTI. J.M gestion des ressources humaines, 11 édition, Ed Vuibertparis 2003-2004.
32. Sekiou et autre, Gestion des Ressources Humaines, ed : De Boek Université canada 1993.
33. Shimon L. Dolan Eric Gosselin, jules carrières, Gerald Lamoureux, Préface de Jean Luc cerdin, Psychologie du travail et comportement organisationnel, édition Gaétan morin 2<sup>émé</sup> édition 2002.

34. Sidi Ahmed Bornouane, le management des ressources humaines, etude de concepts approches et outils développées par les entreprises américaines, office des publication universitaire.
35. Soyer, Jaques Fonction formation, ed : organisation 2<sup>ème</sup> éditions, paris, 2003.
36. THEVENET (M) : Approche de la formation continu dans l'entreprise, revue française de gestion N°65-66.NOV-dec, 1987.
37. ZERIZER .M, Stratégie d'entreprise, Alger, édition BERTI, 2010.

# **Annexes**

**Annexe N°1 : le questionnaire**

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche  
Scientifique

Université A.MIRA de Bejaia  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales  
Département des sciences sociales

« Dans l'objectif de la réalisation d'une étude sur « **l'évaluation de l'action de formation** » nous vous prions de bien vouloir répondre au présent questionnaire.

Nous tenons à préciser que ce questionnaire est strictement anonyme et confidentiel. Les données recueillies ne sont utilisées que dans un but purement scientifique en vue de la réalisation d'un mémoire de Master.

Merci, pour votre disponibilité et collaboration



## Le questionnaire

### Axe I : Donnée personnelles

Sexe : Masculin  Féminin

Age : ans

Niveau d'instruction : Moyen  Secondaire  Universitaire

Date de recrutement : .....

Catégorie professionnelle :

Cadre  agent de maîtrise  agent d'exécution

### Axe II : Formation, évaluation et adaptation

1) Votre premier poste coïncide-t-il avec votre formation initiale (Diplôme)?

Oui  Non  plus ou moins

2) Avez-vous bénéficié d'une ou plusieurs formations au sein de l'entreprise ?

Oui  Non

Si oui, combien de fois ? .....

3) Sur quels critères avez-vous été choisis pour suivre cette (ces) formation (s) ?

1)..... 2)..... 3).....

4).....

4) Avez-vous été informé des objectifs de la formation ?

Oui  Non

5) Votre formation est de longue ou de courte durée ?

Longue durée (pluriannuelle)  Courte durée (de 1 jour à 1an)

6) Par quel moyen avez-vous bénéficié d'une formation

- Demande personnelle
- Proposition du responsable hiérarchique
- Proposition du responsable de la formation

7) Avez-vous suivi une formation après évaluation ?

Oui

Non

8) Avez-vous suivi une formation sans évaluation ?

Oui

Non

9) Dans quel objectif avez-vous suivi une formation ?

- Perfectionnement
- Changement de métier (mutation professionnelle)
- Adaptation aux exigences de poste

10) Avez-vous demandé une formation ?

Oui

Non

Si oui, votre demande de formation a-t-elle été satisfaite ?

Oui

Non

11) Avez-vous été évalué au début de chaque formation suivie ?

Oui

Non

Si oui, dans quel objectif à votre avis ? .....

12) Avez-vous été évalué durant chaque formation suivie ?

Oui

Non

Si oui, quels sont les domaines d'évaluation?(possibilité de plusieurs réponses)

Pédagogies  satisfaction  cadre de formation  Assiduité  
 motivation  autre

.....

13) Avez-vous été évalué à la fin de chaque formation ?

Oui

Non

Si oui, dans quel objectif ? .....

14) Est-ce que les connaissances acquises à travers les formations suivies vous ont facilité l'accomplissement de vos tâches?

15) Oui

Non

16) Les objectifs de votre formation ont-ils été atteints?

Beaucoup  Un peu  Pas du tout

17) Avez- vous suivi une formation après évaluation?

Oui  Non

18) Avez-vous été informé des objectifs et des résultats à atteindre de l'évaluation?

Oui  Non

19) Quelle est la méthode d'évaluation que votre entreprise utilise?

Ecrit  Oral  Autres précisez

.....

qui vous a évalué?

-Responsable hiérarchique

-Responsable de la formation

-Autre  précisez.....

20) Etes vous satisfait de l'évaluation et de la méthode utilisée ?

Oui  Non

Expliquez : .....

21) La formation vous a-t-elle permis de répondre à vos attentes et autres besoins?

Promotion  Mobilité

Amélioration des compétences  Atres  précisez .....

.....

### Axe III : Formation, mutation, promotion et augmentation du salaire

22) Avez-vous bénéficié d'une mutation après la formation, au sein de l'entreprise NAFTAL ?

Oui  Non

si c'est oui, est-ce ? (possibilité de plusieurs réponses)

- D'un poste à l'autre

- D'un lieu à l'autre

- D'un métier à l'autre

**23) Avez-vous bénéficié d'une promotion après la formation ?**

Oui

Non

**24) Dans le cas où la réponse est oui, combien de fois ? .....**

**25) Et quelle est sa nature**

- Promotion avec changement de poste  -Promotion dans le poste

- Autre . Précisez .....

**26) Avez-vous bénéficié d'une augmentation du salaire après votre formation ?**

Oui

non

Si oui combien de fois ? .....

**27) Jugez-vous que les formations initiées répondent efficacement aux insuffisances professionnelles des salariés ? (- est-ce que l'entreprise a ciblé les points faibles et les point forts des salariés)**

Oui

Non

**28) Estimez-vous que les formations initiées répondent aux besoins de l'entreprise ou à ceux des salariés ?**

Aux besoins de l'entreprise

Aux besoins des salariés

NI les uns et ni les autres

Les deux à la fois

**29) Qu'avez-vous bénéficié des formations que vous en avez suivies ?**

Technicité  relations au travail  motivation  Primes en plus

Promotion  changement du poste  mutation  augmentation du salaire

autre (précisez).....

**30) Quelles sont les insuffisances constatées, avant, durant et après votre formation ?**

De détection des besoins  d'évaluations  du cadre de déroulement

De niveau des formateurs  des moyens de réussite de la formation

Des moyens de la diffusion de la formation  dans la pédagogie

De la non-tenu des aspirations des salariés  Argumentez.....

**31) Quelle est votre appréciation de l'évaluation de l'action de formation au sein de l'entreprise NAFTAL?**

.....

.....

## Annexes N°2 : les tableaux liés à l'analyse

Tableau N° 1: Adéquation formation poste et objectif des formations

Objectifs de la formation	Adaptation		Perfectionnement		Changement de metier		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Adéquation-Formation- Poste	F	%	F	%	F	%	F	%
Adéquation	26	50.98	18	60	2	50	46	54.11
Non adéquation	19	37.25	8	26.66	1	25	28	32.94
Plus ou moins	6	11.76	4	13.33	1	25	11	12.94
Total	51	100	30	100	4	100	85*	100

85\* il y'a des enquêtés qui ont donné plus d'une réponse

Selon le tableau nous observons que 54.11% des enquêtés déclarent qu'ils ont occupé des postes adéquats à leurs formations initiales. Et 32.94% ont déclaré qu'ils ont occupés des poste non adéquats à leurs formations initiales ; et que 12.94% qui ont déclaré qu'ils occupés des postes plus ou moins adéquats.

En répartissant l'adéquation formation –poste avec l'objectif de formation, nous remarquons que sur 51 enquêtés qui ont suivi des formations dans l'objectif d'adaptation : 50.98% ont des postes adéquat à leur formation. Suivi de ceux qui ont des postes non adéquats, suivi des postes plus ou moins adéquats à leur formation avec un taux de 11.76%

Et sur 30 enquêtés qui ont suivi des formations pour le perfectionnement nous observons 60% occupent des postes adéquats ; 26.66% occupent des postes non adéquats ; 13.33% occupent des postes plus ou moins adéquats à leurs formations initiales.

Quant à ceux qui ont suivi des formations dans l'objectif de changement de métier qui sont en nombre de 4 dont 2 d'entre eux ont déclaré qui ils occupent des postes adéquats. Et les autre l'un a occupe un poste non adéquat et d'autre ont occupé un poste plus ou mois adéquat.

Cela témoigne que l'objectif des formations suivies par l'entreprise Naftal est l'adaptation des compétences des salariés aux exigences du poste. Malgré que certains ont

déclaré qu'il ont occupé des postes adéquats mais l'entreprise programme des formations pour la meilleure adaptation de leurs savoirs faire au profil de leurs poste.

**Tableau N° 2:** Catégorie professionnelle et le nombre de formations suivies

Nombre de formations Catégorie professionnelle	Formé 1 fois		Formé 2 fois		Formé 3 fois et plus		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre	05	41.66	07	33.33	30	63.82	42	52.5
Agent de maitrise	02	16.66	12	57.14	16	34.04	30	37.5
Agent d'exécution	05	41.66	02	9.52	01	2.12	08	10
Total	12	100	21	100	47	100	80	100

Selon ce tableau nous remarquons que la grande majorité de ceux qui ont bénéficié des formations appartiennent à la catégorie des cadres avec un taux de 52.5% suivi de ceux qui appartiennent à la catégorie des agents de maitrise avec un taux de 37.5% suivi de agent d'exécution avec 10%.

En répartissant les catégories professionnelles en fonction de nombre de formation nous observons que la catégorie des cadres est la plus formée au sein de l'entreprise ainsi on relève sur 42 salariés 30 (71.43%) ont suivi 3formations et plus, 7 ont suivi 2formation et 5 suivi une seule formation.

**Tableau N° 3:** L'année de recrutement et nombre de formation

Nombre de formation L'année de recrutement	Formé 1 fois		Formé 2 fois		Formé 3 fois et plus		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
[1993-2001[	00	00	02	9.52	09	19.14	11	13.75
[2001-2009[	01	8.33	16	76.19	30	63.82	47	58.75
2009-2017]	11	91.66	03	14.28	08	17.02	22	27.5
Total	12	100	21	100	47	100	80	100

**Tableau 4 :** Visées des formations suivies selon les salariés.

	Fréquence	F%
<b>Les visées des formations suivies</b>		
Besoin de l'entreprise	49	61.25
Besoin des salariés	14	17.5
Les deux à la fois	11	13,75
Ni les uns ni les autres	6	7.5
Total	80	100

Selon le tableau on observe que selon les salariés les formations suivies répondaient aux besoins de l'entreprise avec un taux de 61,25%, suivi par 17.5% de formations suivies qui répondaient aux besoins des salariés, suivies par 13,75% des formations qui répondaient à la fois aux objectifs de l'entreprise et à ceux des salariés, suivies par 7.5% des formations qui ne répondaient ni aux objectifs des salariés ni à ceux de l'entreprise

**Tableau N° 5:** Les avantages de la formation selon les salariées

<b>Avantages de la formation selon les salariées</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Promotion	14	16.09
Mobilité	10	11.49
Amélioration des compétences	63	72.41
Total	87*	100

87\* il y'a des enquêtés qui ont donné plus d'une réponse

Selon les données de ce tableau 72.41 des salariés déclarent que l'avantage de la formation est l'amélioration des compétences. Suivi de ceux qui la considèrent comme moyen de promotion avec un taux de 16.09%. suivi de ceux qui la considèrent comme base de mobilité professionnelle.

**Tableau N°6 :** l'accomplissement facile des taches à travers les connaissances acquises suite aux formations

<b>Accomplissement des taches</b>	<b>Fréquence</b>	<b>F%</b>
Facile	61	76.25
Difficile	19	23.75
Total	80	100

Selon les données du tableau on remarque que 76.25% des enquêtés ont confirmé l'accomplissement facile de leurs taches à l'issue de leurs formations. Contre 23.75% des enquêtés estiment que l'accomplissement de leurs taches est difficile en dépit de suivi des formations.



Tableau N° 7 : Formation sans évaluation

	la formation sans évaluation					
	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
1 fois	14	58.33	10	40.66	24	30
2 fois	04	40	06	60	10	12.50
3 fois et plus	32	69.56	14	30.44	46	57.50
Total	50	62.50	30	37.50	80	<b>100 %</b>