

**L'ingénierie de la formation continue et son impact sur  
l'évaluation annuelle des compétences : cas des  
collaborateurs dans le secteur public**

**The continuous education engineering and its impact on the  
annual evaluation of the competences: case of public sector  
employees**

**ES-SEQALLY Mohamed**

Doctorant

Faculté d'Économe et de Gestion-Béni Mellal

Université Sultan Moulay Slimane

Laboratoire de recherche pluridisciplinaire en économie et gestion (LARPEG),  
Béni Mellal, Maroc.

**EL ADNANI Mohamed Jallal**

Enseignant chercheur

Faculté d'Économe et de Gestion-Béni Mellal

Université Sultan Moulay Slimane

Laboratoire de recherche pluridisciplinaire en économie et gestion (LARPEG),  
Béni Mellal, Maroc.

**Date de soumission** : 11/05/2024

**Date d'acceptation** : 21/07/2024

**Pour citer cet article** :

ES-SEQALLY. M & EL ADNANI. M (2024) « L'ingénierie de la formation continue et son impact sur l'évaluation annuelle des compétences : cas des collaborateurs dans le secteur public », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 8 : Numéro 2 » pp : 373- 391

## Résumé

L'évaluation annuelle est une pratique courante dans les entreprises. Elle permet notamment de mesurer la performance des travailleurs, à travers l'évaluation de la réussite des objectifs fixés par les responsables hiérarchiques.

L'ingénierie de la formation continue est considérée comme la pierre angulaire vue son importance dans l'amélioration et le développement des compétences.

L'objectif de cet article est d'analyser l'état des lieux de la formation continue dans le secteur public, ainsi que d'étudier la contribution de ladite formation à l'évaluation annuelle de la compétence chez les collaborateurs. Jusqu'à présent, peu de recherches ont examiné comment l'évaluation annuelle influence la performance des collaborateurs dans les organisations et l'impact de la formation sur la réussite de l'évaluation annuelle.

Pour atteindre ces objectifs, une démarche hypothético-déductive a été menée. En s'appuyant sur la théorie de l'évaluation annuelle, ce document traite comment la formation peut impacter l'évaluation annuelle des collaborateurs. Cependant, les résultats de cette étude sur un échantillon de 55 formateurs de la région Bèni-Mellal- khénifra ont été recueillies par le biais d'un questionnaire dont les participants étaient des collaborateurs du secteur public.

Les résultats obtenus indiquent que l'évaluation annuelle a un impact positif sur le niveau de performance des collaborateurs et leurs compétences.

**Mots clés : Formation continue ; Evaluations annuelle ; Compétences ; Performance**

## Abstract

Annual appraisals are common practice in companies. In particular, it is used to measure employee performance, by assessing the success of objectives set by line managers.

The engineering of continuous training is considered to be the cornerstone of its importance in the improvement and development of skills.

The aim of this article is to analyze the current state of continuous training in the public sector, and to study the contribution of such training to the annual assessment of employee competence. To date, little research has examined how the annual appraisal influences employee performance in organizations, and the impact of training on the success of the annual appraisal.

To achieve these objectives, a hypothetico-deductive approach was adopted. Based on the theory of annual appraisal, this paper discusses how training can impact the annual appraisal of employees. However, the results of this study on a sample of 55 trainers from the Bèni-Mellal-khénifra region were collected by means of a questionnaire whose participants were public-sector employees.

The results indicate that annual appraisals have a positive impact on employees' performance levels and skills.

**Keywords : Continuing education ; Annual appraisals ; Skills ; Performance**

## Introduction

L'ingénierie de la formation continue en tant que démarche de conception, de coordination et de réalisation des projets de formation, joue un rôle primordial au sein de l'évaluation annuelle des collaborateurs.

L'évaluation annuelle, appelé aussi entretien annuel d'évaluation ou entretien individuel, est un événement qui fait partie de la vie d'entreprise. L'évaluation annuelle est considérée comme un moment de recule pour faire le point sur l'évolution d'un collaborateur par le développement de ses compétences et la fixation des nouveaux objectifs.

Bien qu'il n'ait pas toujours une bonne image, une étude révèle toutefois que 58 % des salariés estiment que l'entretien individuel est important pour eux.

Ce processus est un véritable atout pour la mesure de la performance mais aussi pour le développement de carrière des collaborateurs. La période des entretiens annuels d'évaluation est un moment souvent et probablement à tort, redouté par les salariés. Bien que contesté aujourd'hui, l'évaluation annuelle reste un exercice très présent dans les entreprises. Parce qu'il est important pour le collaborateur de démystifier cet entretien afin d'apparaître confiant et réfléchi aux yeux de son responsable.

L'évaluation annuelle est considérée aussi comme un mal nécessaire car l'évaluation des performances n'est pas toujours acceptée par les collaborateurs, car il ne s'agit pas d'évaluateur et d'évalué mais de manager, responsable et collaborateur. Ainsi que, les responsables et leurs collaborateurs ne sont pas les seuls acteurs de l'évaluation, les dirigeants fixent aussi les conditions favorables pour réussir cette évaluation.

Après avoir présenté les concepts liés à la formation et l'évaluation annuelle, nous sommes allés sur le terrain afin de confronter nos convictions dans le cadre d'une étude empirique exploratoire qui vise à atteindre les principaux objectifs.

Nous avons axé notre recherche sur une démarche empirique avec une méthode quantitative auprès des collaborateurs du secteur public, nous avons choisi de travailler par cette méthode pour analyser et mesurer la perception de ces derniers.

Dans l'espace de ce papier, nous cherchons à répondre à la problématique centrale suivante :

***Dans quelle mesure la formation continue permet-elle la réussite de l'évaluation annuelle des collaborateurs ?***

Pour traiter cette problématique, nous allons commencer dans une première partie par une revue de la littérature pour à la fois nous situer par rapport aux recherches antérieures et aussi pour formuler des hypothèses sur la base de l'état de l'art. dans la deuxième partie nous

présenterons notre méthodologie de recherche ainsi que les principaux résultats obtenus avant de conclure.

## **1. Revue de la littérature et cadre conceptuel**

### **1.1. Concept d'évaluation annuelle**

L'évaluation annuelle, appelé aussi entretien annuel d'évaluation ou entretien individuel, est un événement qui fait partie de la vie d'entreprise. L'évaluation annuelle est considérée comme un moment de recule pour faire le point sur l'évolution d'un collaborateur par le développement de ses compétences et la fixation des nouveaux objectifs.

Afin d'évaluer la performance des travailleurs -dont dépend directement la productivité de l'entreprise -plusieurs systèmes d'évaluation ont été développés. L'entretien d'évaluation annuelle qui se fait de manière individuelle en fait partie. La logique suivie, est que la performance individuelle, engendre la performance collective qui engendre à son tour la performance organisationnelle (Gilbert & Alénois, 2017).

L'évaluation annuelle par entretien individuel est devenue une pratique courante dans les entreprises. Elle permet d'évaluer le travail fourni par le travailleur et par ce canal assure l'atteinte des objectifs, ainsi que la qualité du travail accompli. De plus, elle aide à déduire le potentiel du travailleur ce qui aide à la gestion de sa carrière. Ainsi, il peut se voir proposer d'évoluer dans sa profession et de développer ses compétences. D'autre part, l'entretien annuel permet aussi de donner un feedback constructif au travailleur. Cela lui permettra de s'améliorer davantage dans son travail ou du moins d'avoir une reconnaissance de celui-ci. L'évaluation annuelle aura de cette manière une influence sur la productivité de l'entreprise.

L'évaluation annuelle est une pratique courante dans les entreprises. Elle permet notamment de mesurer la performance des travailleurs, à travers l'évaluation de la réussite des objectifs fixés par les responsables hiérarchiques. De plus, elle contribue à la gestion de la carrière du travailleur. Cependant, ce processus peut rencontrer certaines difficultés. Plusieurs éléments peuvent en être la cause ; la subjectivité des acteurs, l'insuffisance d'informations partagées concernant le processus d'évaluation, l'absence de compétence des évaluateurs, un manque d'engagement des acteurs, un processus d'évaluation mal adapté aux différentes composantes de l'entreprise (valeurs, culture d'entreprise, l'organisation, les travailleurs. (Faculté Des Sciences Économiques, Sociales, Politiques et de Communication, n.d.)

Selon (Gilbert & Yalenois, 2017), l'évaluation annuelle désigne une pratique de la gestion des ressources humaines dans laquelle un responsable hiérarchique porte un jugement sur les

conduites ou résultats de son subordonné. Le jugement porte sur l'exercice des tâches du travailleur pendant une période déterminée. De plus, il s'appuie sur des critères objectifs.

L'objectif principal de l'évaluation annuelle est de juger la performance des travailleurs, afin de l'augmenter, pour accroître l'atteinte des objectifs organisationnels (Gilbert & Yalenois, 2017). Il s'agit d'un système d'évaluation qui est réalisé par le biais d'un entretien individuel entre un collaborateur et son responsable hiérarchique, ça durée est approximativement d'une à deux heures (Raone & Taskin, 2017).

En ce qui concerne sa fréquence, elle a lieu deux fois par an. Premièrement, en début d'année, pour définir les nouveaux objectifs de l'année. Deuxièmement, à la fin de l'année pour évaluer si les objectifs ont été atteints (Raone & Taskin, 2017).

Par ailleurs, ce serait le service des ressources humaines qui serait en charge du développement du processus de cette évaluation. Par conséquent, ils doivent baliser la procédure, développer et fournir un support adapté pour la bonne réalisation des entretiens, garantir la formation des évaluateurs, ainsi que fournir l'accompagnement nécessaire (Raone & Taskin, 2017).

En ce qui concerne le déroulement de l'évaluation annuelle, celle-ci donne dans un premier temps lieu à une notation du collaborateur par son supérieur hiérarchique. Ce dernier se base sur l'échelle de notation afin d'estimer le collaborateur sur les différents critères évalués lors de l'évaluation annuelle.

Selon (Lévy-Leboyer , 2011), la notation permet de clarifier les responsabilités individuelles et de situer les contributions de chacun par rapport aux objectifs personnels et organisationnels. Toutefois, l'échelle de notation ainsi que les critères qui sont évalués peuvent être basiques ou plus détaillés (Raone & Taskin, 2017).

Dans un second temps, l'évaluation annuelle consiste à fixer des objectifs individuels pour le travailleur. La fixation d'objectifs par le responsable hiérarchique est une tâche importante car elle aurait comme effet de motiver le travailleur (d'Aboville & Bernié, 1995). De plus, elle servirait à aligner les performances du travailleur sur les résultats attendus. Les résultats attendus peuvent être définis comme étant les résultats souhaités par la direction.

L'évaluation annuelle comprend également un « bilan des performances » qui permet d'estimer lors d'une évaluation si les objectifs fixés dans le passé ont bien été atteints, ou au contraire, n'ont pas été validés (Chardenot-Fradin, 1996).

De plus, selon (de Visscher, 2019), l'évaluation permet - en ce qui concerne la gestion des carrières à objectiver les classements et les choix pour les promotions, les mutations et les

changements d'affectation. Elle contribue pareillement à l'ajustement de toute (ou une partie) de la rémunération aux résultats du travailleur et peut apporter un diagnostic du dysfonctionnement de l'organisation qui peut être utilisé pour améliorer les relations de travail. Par ailleurs, l'évaluation peut être utilisée pour évaluer les besoins en formation afin de proposer un plan de formation.

### **1.2. Hypothèses de recherche**

Sur la base de la littérature examinée, et compte tenu de nos questions de recherches, nous posons les quatre hypothèses suivantes :

**Hypothèse n°1** : L'évaluation annuelle pourrait impacter la performance des collaborateurs.

**Hypothèse n°2** : La formation pourrait impacter la performance des collaborateurs

**Hypothèse n°3** : La formation pourrait impacter les compétences des collaborateurs

**Hypothèses n°4** : La formation pourrait contribuer à la réussite de l'évaluation annuelle des collaborateurs.

### **1.3. L'ingénierie de la formation continue**

C'est à partir des années 60-70 que le terme d'ingénierie va commencer à émerger dans le champ de la formation. Cette notion d'ingénierie apparaît en France à la fin des années soixante avec l'entrée des ingénieurs dans le domaine de la formation (Boterf G. L., 1999).

Selon VALTER, la formation peut se définir comme « l'ensemble des actions capables démettre 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 ».

T. ADOUIN définit la formation comme « un l'acte de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe, dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif ».

Autre définition présentée par SEKIOU et d'autres, qui donne la définition suivante à la formation « c'est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés ont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ».

De ces définitions, nous pouvons déduire que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et des techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage de savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des comportements.

Elle est considérée comme un facteur d'efficacité car elle permet d'accroître les compétences des personnes, qui peuvent de ce fait, maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures. Aussi, c'est un facteur de motivation des salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement de l'individu. Elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel et elle est considéré comme un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

Nous pouvons synthétiser, aussi que la formation permet au collaborateur d'assurer avec compétences la fonction actuelle ou s'améliorer afin d'être capable d'assurer les objectifs fixés par le responsable et d'autres fonctions proposées.

La formation professionnelle constitue aujourd'hui l'un des leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines. Si elle est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines, parce qu'elle constitue un outil indispensable au développement de l'entreprise et des compétences des salariés. La formation permet de répondre aujourd'hui à l'ensemble des évolutions culturelles, économiques et technologiques de l'environnement de l'entreprise et créer sans cesse des nouvelles exigences, tant du côté de l'entreprise que de celui de ses salariés. (Marie Bilot. Gestion et management, 2011). En effet, la formation vise à améliorer les compétences des employés et à améliorer ainsi la performance et la satisfaction au travail (Rodriguez & Ventura, 2003) (Tzafir, 2005).

Elle constitue une permission d'avoir une approche légitime par les compétences, son enjeu consiste étant à unir entre la consolidation des compétences individuelles et le renforcement du travail collectif qui est aussi le dynamiseur des capacités individuelles. La formation est alors un instrument de création de compétences individuelles et collectives dans l'organisation (Boukherouf, 2011), et aussi c'est un outil ouvert au modèle de gestion par la compétence (Zarifian, 1998).

La formation est alors un support avec lequel les employés augmentent leur portefeuille de compétences, surtout leurs habiletés d'exécuter des travaux. Avec les méthodes diverses de la formation, l'employé consolide ses capacités professionnelles et excite sa multitude de valeurs.

La formation et l'évolution professionnelle sont de véritables outils de fidélisation des salariés et amélioration des compétences. Un collaborateur qui s'accomplit au sein d'une entreprise aura moins de raisons de partir, limitant ainsi le turn over. La formation des salariés est également un bon argument économique car l'entreprise qui permet à un employé de se

former professionnellement n'aura pas nécessairement besoin de s'engager dans un recrutement pour pallier aux évolutions de son secteur d'activités. Cependant, une entreprise qui met en avant la formation professionnelle est plus attractive qu'une entreprise qui ne partage pas cette préoccupation. Les candidats ne cherchent plus seulement un travail pour subvenir à leurs besoins, ils souhaitent obtenir un poste qui leur permettra de renforcer leurs compétences professionnelles et d'évoluer dans l'entreprise. L'épanouissement au travail et les possibilités d'évolution sont devenus des critères déterminants dans le choix d'une entreprise plutôt qu'une autre. C'est tout l'enjeu d'une bonne marque employeur, et la formation professionnelle en fait partie.

Selon (Bartel, 1994), La formation exerce une action positive sur le degré de rentabilité des salariés. En effet, l'investissement dans la formation développe la faculté de produire. La formation est en outre un levier de motivation non négligeable. Les salariés bénéficiaires se sentiront plus soutenus et considérés dans le cadre de leur travail, ce qui va les encourager à s'investir davantage dans leurs missions. Par ailleurs, la mise en place de la formation continue permet de donner une image positive de votre entreprise.

### **1.3.1 Théories de la formation continue**

La formation professionnelle continue est influencée par plusieurs théories clés, qui guident les approches pédagogiques et les méthodes d'apprentissage. Voici quelques-unes des théories les plus pertinentes :

- Théorie de la motivation (Décision et Vroom) : Les théories comme celles de David McClelland et de Victor Vroom expliquent comment la motivation influence l'apprentissage. La motivation est cruciale dans la formation professionnelle continue, car elle détermine l'engagement et la persistance des apprenants dans le processus de formation.
- Théorie de l'apprentissage expérientiel (Kolb) : David Kolb propose que l'apprentissage est un cycle qui comprend l'expérience concrète, la réflexion sur cette expérience, la conceptualisation abstraite, et l'expérimentation active. Cette théorie encourage les apprenants à appliquer les concepts appris dans des situations réelles pour renforcer leur compréhension et leurs compétences.
- Approche par compétences : Cette approche se concentre sur le développement de compétences spécifiques nécessaires dans le milieu professionnel. Elle est souvent utilisée pour structurer les programmes de formation afin de répondre directement aux besoins du

marché du travail et d'assurer que les compétences acquises sont transférables et applicables.

## **2. Choix méthodiques et échantillon de l'étude**

Après avoir présenté les concepts liés à la formation et l'évaluation annuelle, nous sommes allés sur le terrain afin de confronter nos convictions dans le cadre d'une étude empirique exploratoire qui vise à atteindre deux principaux objectifs :

Identifier l'utilité de la formation sur l'évaluation annuelle,

Vérifier si la formation pourrait impacter les compétences des formateurs,

Dans cette partie nous avons souhaité identifier les pratiques actuelles de la fonction RH, concernant l'impact de la formation sur la réussite de l'évaluation annuelle, l'objectif étant de comprendre si les formations attribuées aux collaborateurs sont-elles des vrais atouts pour contribuer à réussir au niveau de l'évaluation annuelle.

Ainsi, afin de connaître et d'analyser les retours d'expérience et de collecter les avis des acteurs de l'étude, nous avons axé notre recherche sur une démarche empirique avec une méthode quantitative.

Nous avons réalisé l'étude sur un échantillon de 55 formateurs représentatif la région Bèni-Mellal- khénifra. Nous avons choisi de travailler par cette méthode pour analyser et mesurer la perception des formateurs.

Nous avons fait le choix d'un questionnaire avec un nombre limité de questions pour encadrer les formateurs dans les réponses.

Le questionnaire comporte 24 questions (hors questions d'identification) qui s'articulent autour de six principaux indicateurs :

L'évaluation annuelle influence la performance de l'entreprise,

L'évaluation annuelle permet la gestion de carrière,

L'évaluation annuelle permet la fixation des objectifs,

La formation aide à la réalisation des objectifs dans l'entretien de l'évaluation annuelle,

La formation permet l'amélioration des compétences,

La formation permet la réussite de l'évaluation annuelle.

## **3. Présentation et discussion des résultats**

L'objectif de cette section est de présenter les résultats obtenus à partir de l'analyse et du traitement des données obtenues.

Pour l'analyse, nous avons utilisé le logiciel SPSS « Statistical Package for Social Sciences ». Le logiciel SPSS a été choisi vu sa capacité de faire une analyse globale des données, que ce soient l'analyse univariée, bivariée ou multivariée.

- **Le sexe de répondants**

Notre échantillon d'étude de l'ordre de 55 formateurs, soit respectivement une fréquence de 52,7% et 47,3%, une légère prédominance des femmes par rapport aux hommes.

**Tableau 1 : Sexe de l'échantillon**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Valide</b>	<b>Femme</b>	29	52,7%	52,7	52,7
	<b>Homme</b>	26	47,3%	47,3	100,0
	<b>Total</b>	55	100,0%	100,0	

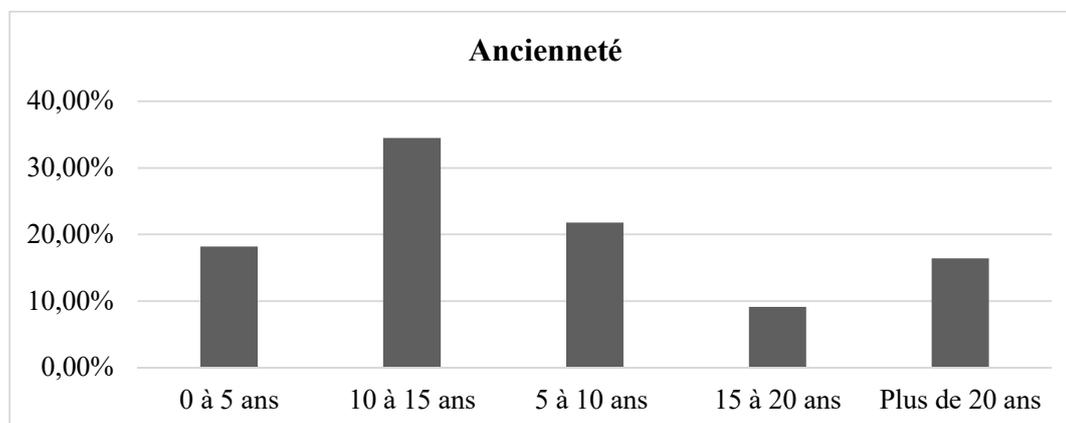
**Source : Résultats de l'enquête**

- **L'âge de répondants**

Sur un échantillon de 55 formateurs et après l'analyse de leurs réponses à propos de leurs âges, nous avons constaté que la tranche d'âge modale de notre échantillon est celle qui est entre 30 et 35 ans (25,5%), ainsi le même pourcentage est affiché chez la tranche d'âge de plus de 45 ans. Suivie de la tranche 35 à 40 ans (23,6%) Alors que le faible pourcentage 10.9% est marqué par les répondons âgés entre 40 et 45 ans.

- **L'ancienneté**

Concernant l'ancienneté de carrière (ou expérience professionnelle), nous remarquons d'après les résultats du tableau que 34,5% des répondons ont une ancienneté entre 10 et 15 ans, alors que les répondons d'une ancienneté de 5 à 10 ans ont un pourcentage de 21,8%, Nous trouvons aussi que les formateurs qui ont le faible pourcentage de 9.1% se sont les formateurs qui disposent d'une ancienneté de 15 à 20 ans.



**Source : Résultats de l'enquête**

- **Matrice de corrélation**

Les résultats d'analyses en composante principale sont représentés sur le (Tableau 2) sous forme d'une matrice de corrélation. Ce premier résultat intéressant à analyser est la matrice des corrélations

**Tableau 2 : Matrice de corrélation**

		X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>
Corrélation	X <sub>1</sub>	1,000	,552	-,284	-,303	-,459	,198	,356
	X <sub>2</sub>	,552	1,000	-,219	-,201	-,227	,150	,422
	X <sub>3</sub>	-,284	-,219	1,000	,527	,352	-,188	-,525
	X <sub>4</sub>	-,303	-,201	,527	1,000	,408	-,401	-,568
	X <sub>5</sub>	-,459	-,227	,352	,408	1,000	-,669	-,513
	X <sub>6</sub>	,198	,150	-,188	-,401	-,669	1,000	,302
	X <sub>7</sub>	,356	,422	-,525	-,568	-,513	,302	1,000
Signification (unilatéral)	X <sub>1</sub>		< 0,001	,018	,012	<0,001	,073	,004
	X <sub>2</sub>	,000		,054	,070	,048	,138	,001
	X <sub>3</sub>	,018	,054		,000	,004	,085	,000
	X <sub>4</sub>	,012	,070	,000		,001	,001	,000
	X <sub>5</sub>	,000	,048	,004	,001		,000	,000
	X <sub>6</sub>	,073	,138	,085	,001	,000		,012
	X <sub>7</sub>	,004	,001	,000	,000	,000	,012	

- **Choix de la méthode d'extraction**

Nous choisissons l'analyse en composantes principales, puisqu'elle permet d'expliquer une grande partie de la variance avec un minimum de facteurs.

**Tableau 3 : Qualité de représentation**

	Initiales	Extraction
X <sub>1</sub>	1,000	,668
X <sub>2</sub>	1,000	,763
X <sub>3</sub>	1,000	,430

<b>X<sub>4</sub></b>	1,000	,581
<b>X<sub>5</sub></b>	1,000	,693
<b>X<sub>6</sub></b>	1,000	,658
<b>X<sub>7</sub></b>	1,000	,630

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Avec :

**X<sub>1</sub>** : L'évaluation annuelle permet de mesurer la performance

**X<sub>2</sub>** : L'évaluation annuelle permet la fixation des objectifs

**X<sub>3</sub>** : La formation permet de clarifier les objectifs à atteindre

**X<sub>4</sub>** : La formation aide à la réalisation des objectifs fixés dans l'entretien de l'évaluation annuelle

**X<sub>5</sub>** : La formation permet l'amélioration des compétences

**X<sub>6</sub>** : La formation permet l'amélioration de la performance de l'entreprise

**X<sub>7</sub>** : La formation permet la réussite de l'évaluation annuelle

• **Analyse de la variance**

En outre, dans le (Tableau 4) qui montre la variance totale expliquée, on peut lire la variance qui explique chaque facteur individuel et la variance cumulée

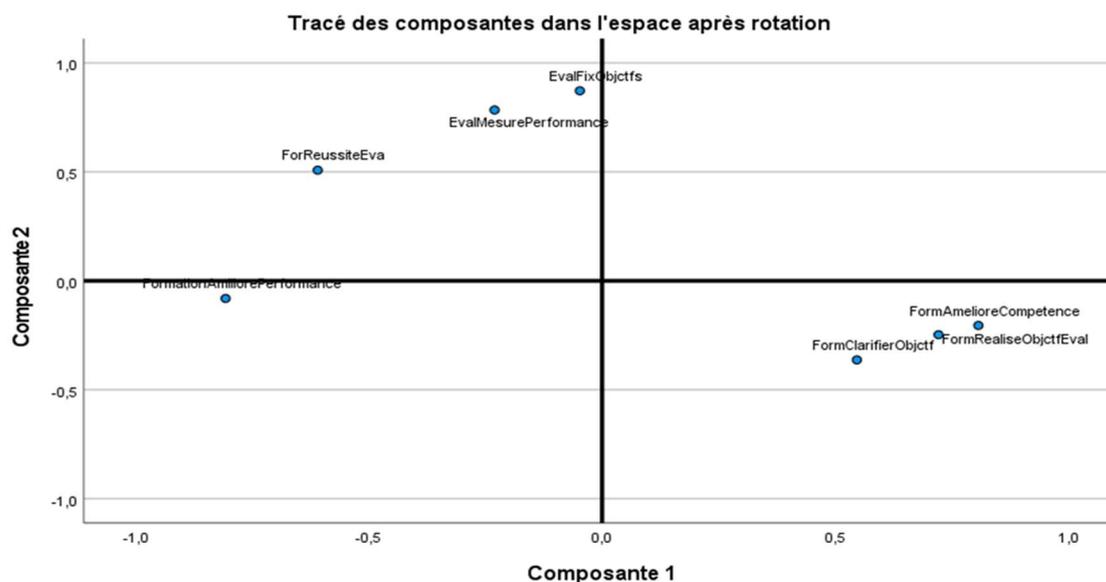
**Tableau 4 : Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,275	46,786	46,786	3,275	46,786	46,786	2,549	36,410	36,410
2	1,148	16,403	63,188	1,148	16,403	63,188	1,875	26,779	63,188
3	,989	14,129	77,317						
4	,530	7,569	84,886						
5	,463	6,614	91,500						
6	,408	5,827	97,327						
7	,187	2,673	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Source : établi par nos soins**

Dans l'analyse des résultats nous aborderons les réponses au questionnaire liées aux différents aspects de l'évaluation annuelle. Grâce à celle-ci nous comprendrons le système d'évaluation annuelle appliqué dans les centres de formation professionnelle.



Dans cette première partie, l'évaluation annuelle représente un moment « privilégié » d'échange avec le responsable hiérarchique. Selon eux, c'est le moment de prendre le temps de faire le point avec les formateurs sur l'année écoulée et de fixer de nouveaux objectifs pour l'année suivante. De plus, l'évaluation annuelle permet la communication des souhaits de développement du formateur et de mettre en place des formations ou d'autres mesures de développement. Cela donne aux formateurs l'occasion d'émettre d'éventuelles demandes sur ses conditions de travail. Par ailleurs, pour le responsable, cela représente l'occasion de les remettre dans la bonne direction et aussi de lui communiquer ce qu'il pense de son travail. De plus, l'évaluation annuelle permet au responsable d'avoir une perception globale du travail fourni.

#### 4. Vérification des hypothèses de recherche

Dans cette partie, nous allons répondre aux hypothèses qui ont été construites à partir des théories de la littérature. Pour chacune d'elles, nous allons reprendre des éléments théoriques et les confronter aux données empiriques récoltées du questionnaire.

- **Hypothèse n°1** : L'évaluation annuelle pourrait impacter la performance des travailleurs.

D'un point de vue théorique, plusieurs auteurs dont (Gilbert & Yalenois, 2017) et (d'Aboville & Bernié, 1995) ont affirmé que l'évaluation est destinée à mesurer et à stimuler la performance individuelle. Elle mesure la performance des travailleurs et évalue sa valeur selon des facteurs qui la déterminent et qui sont axés sur le comportement et l'attitude du travailleur. Ces facteurs qui sont présentés lors de l'évaluation sous la forme de critères

d'évaluation sont standardisés. Par ailleurs, elle stimule la performance par la fixation d'objectifs en donnant aux travailleurs les moyens de les atteindre et en permettant les corrections en cas d'écart entre le résultat réellement obtenu par les travailleurs et le résultat souhaité par l'entreprise (d'Aboville & Bernié, 1995) et (Gilbert & Yalenois, 2017).

D'un point de vue empirique, les résultats obtenus montre une corrélation positive et significative entre plusieurs variables de l'évaluation annuelle et la performance par la fixation des objectifs.

Donc selon les résultats du tableau du matrice de corrélation, l'évaluation influence la performance mais l'honnêteté de l'évaluateur est primordiale pour la confirmation de l'hypothèse. De ce fait, cette hypothèse est confirmée par la théorie et confirmée dans la partie empirique.

- **Hypothèse n°2** : La formation pourrait impacter la performance des collaborateurs.

Selon Bartel, 1994, La formation exerce une action positive sur le degré de rentabilité et la performance des salariés. En effet, l'investissement dans la formation développe la faculté de produire. La formation est en outre un levier de motivation non négligeable. Les salariés bénéficiaires se sentiront plus soutenus et considérés dans le cadre de leur travail, ce qui va les encourager à s'investir davantage dans leurs missions. Par ailleurs, la mise en place de la formation continue permet de donner une image positive de votre entreprise.

A la lumière des résultats obtenus, nous avons trouvé une corrélation positive et significative entre la variable de la formation et celle de la performance dans le tableau de la matrice de corrélation. A cet effet nous pouvons conformer l'hypothèse H2 et affirmer que la formation impacte la performance des collaborateurs.

- **Hypothèse n°3** : La formation pourrait impacter les compétences des collaborateurs

La formation constitue une permission d'avoir une approche légitime par les compétences, son enjeu consiste étant à unir entre la consolidation des compétences individuelles et le renforcement du travail collectif qui est aussi le dynamiseur des capacités individuelles. La formation est alors un instrument de création de compétences individuelles et collectives dans l'organisation (Boukherouf 2011), et aussi c'est un outil ouvert au modèle de gestion par la compétence (Zarifian, 1998).

De ce fait, cette hypothèse est confirmée par la théorie et confirmée dans la partie empirique. Selon les résultats obtenus, nous avons trouvé une corrélation positive et significative entre la variable de la formation et celle de la compétence dans le tableau de la matrice de corrélation. A cet effet nous pouvons conformer l'hypothèse n°3 et affirmer que La formation pourrait impacter les compétences des collaborateurs.

- **Hypothèse n°4** : La formation pourrait contribuer à la réussite de l'évaluation annuelle des collaborateurs.

La formation constitue aujourd'hui l'un des leviers stratégiques de la gestion des ressources humaines. Si elle est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines, parce qu'elle constitue un outil indispensable au développement de l'entreprise et des compétences des salariés. La formation permet de répondre aujourd'hui à l'ensemble des évolutions culturelles, économiques et technologiques de l'environnement de l'entreprise et créer sans cesse des nouvelles exigences, tant du côté de l'entreprise que de celui de ses salariés, (Marie Bilot, Gestion et management, 2011.

En effet, la formation vise à améliorer les compétences des employés et à améliorer ainsi la performance et la satisfaction au travail (Rodriguez & Ventura, 2003) et (zafrir, 2005).

De ce fait, cette hypothèse est confirmée par la théorie mais infirmée dans la partie empirique. Selon les résultats obtenus, nous avons trouvé une corrélation négative et non significative entre la variable de la formation et celle de l'évaluation annuelle dans le tableau de la matrice de corrélation. Les résultats montrent que la formation peut impacter positivement les compétences et les performances des collaborateurs, mais elle n'a aucun impact sur l'évaluation annuelle du fait que autres facteurs peuvent être prise en considération dans l'évaluation annuelle des formateurs.

## Conclusion

A travers ce travail, nous assemblons progressivement des fragments des réponses à notre question de recherche. Finalement, l'achèvement de cette recherche nous permettrait d'obtenir des réponses exhaustive à notre question de recherche.

Les réponses aux hypothèses montrent que pour certaines d'entre elles, il existe une différence dans les réponses en liens avec le processus d'évaluation annuelle.

En outre, malgré les nombreux éléments de réponses rassemblées dans ce document concernant la problématique étudiée, il est important d'énumérer ces limites. La première limite de notre étude est qu'elle n'est pas représentative pour tous les formateurs.

La seconde limite est que nous n'avons pas élargi notre étude aux autres services opérationnels de l'organisme. Il aurait été intéressant de prendre connaissance des opinions de tous les collaborateurs.

De plus, dans ce document, nous proposons des différentes pistes de solutions qui permettront d'améliorer le processus d'évaluation annuelle. D'une part, la mise en place de ces propositions aidera à diminuer les écarts qui existent dans les résultats des différents acteurs de l'évaluation annuelle. Par conséquent, cela diminuera le nombre de difficultés rencontré par ces acteurs lors de l'évaluation. D'autre part, si ces mesures sont adaptées, les acteurs du processus seront mieux formés et informés à son sujet, ce qui augmentera leurs compétences.

Pour finir, ces propositions auront comme conséquence d'augmenter l'engagement des acteurs dans le processus d'évaluation. Cette étude comme tout autre connaît des limites et a des perspectives d'approfondissement, pour les limites on peut citer la difficulté de généralisation des résultats vu son caractère exploratoire, ainsi que la taille de l'échantillon qui reste relativement petite, pour remédier à ces limites l'élargissement de la taille de l'échantillon est envisageable.

## BIBLIOGRAPHIE

Bartel A P. « Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs », *Industrial Relations*, Vol. 33 n°4, 1994, pp. 411-425.

Béji, K., & Filteau, O. (2004). « La formation professionnelle continue : Quelle ampleur pour quel rendement de la loi 90 ? » Rapport final.

Berger, M. (2017). « Collecte et analyse de données qualitatives », LCOPS1212, Syllabus, Université Catholique de Louvain.

Berton, F., Germe, J., Berton, F., & Évaluation, J. G. (2012). « Évaluation de la qualité de la formation professionnelle dans les politiques publiques » To cite this version : HAL Id : hal-00665414 formation.

Bilot, Marie. (2011). « Comment les salariés perçoivent-ils la formation professionnelle continue ? Le cas de Reims habitat Champagne-Ardenne et de l'entreprise X ».

Boukherouf B. « Perception de la formation et la construction de compétences dans les entreprises publiques algériennes », Illustration based on the case of Algeria telecom, Sonelgaz & Saidal (2011)., « master's thesis in management sciences », Mouloud Mammeri University of Tizi-ouzou, Faculty of Economics and Management Sciences.

Calavrezo, O., & Rémy, V. (2017). « Évaluation Des Effets De La Formation Sur Le Devenir Professionnel Et Le Ressenti Des Salariés En Insertion », *Economie et Prevision*, 211–212(2), 35–59. <https://doi.org/10.3917/ecop.211.0035>.

Chardenot-Fradin Odile. « L'évaluation des performances ». In: *Autres Temps. Cahiers d'éthique sociale et politique*. N°51, 1996.

Chibani, A. & Khariss, M. (2021). « Restructuration du secteur public et son impact sur la performance des établissements et entreprises publics au Maroc ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 4, 4.

D'Aboville, A., & Bernié, M.M., (1995). « L'entretien annuel en question ». Paris, France : Editions d'Organisation, (1995).

De Visscher, C. (2019). « Management public : gestion des ressources humaines », LSPRI 2035. Syllabus, Université catholique de Louvain.

Dunberry, A., & Péchard, C. (2007). « L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives » 49. Exploratory, A. N. (1985). In-house continuing education program : 1975, 1099–1109.

Es-seqally, M. et El adnani, M.J. (2021). « Formation continue au sein de l'administration publique Enjeux et états des lieux cas de : l'Administration des Douanes et des Impôts Indirects de Casablanca Maroc ». *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 2, 11.

Fougère, D., Goux, D., Maurin, É., & Re, D. F. (2013). « Formation continue et carrières salariales : Une évaluation sur données individuelles Formation et Une carrière, évaluation continue salariales sur données individuelles ». 62(62), 49–69.

Fraisse, P. J. (2012). « L'Évaluation en Formation : Diagnostic et Plan d'Action pour Améliorer les Procédures au Sein du GIP Aten ».

Hmioui, A. & Bedraoui, O. (2021). « L'impact de l'innovation managériale sur la performance des établissements d'hébergement touristique : Cas de la région Tanger-Al Hoceima ». *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 4, 1.

Ibtissam Assali, I. (2019). « L'impact de la formation sur le développement des compétences », *International Social Sciences & Management Journal*, volume 2, pp.1-22.

Lévy-Leboyer, C. (2011). « Évaluation du personnel : Quels objectifs ? Quelles méthodes ? » Paris, France : Editions d'Organisation EYROLLES.

Machrafi, M., & Machrafi, M. (n.d.). « Évaluation de la performance des employés : cas des multinationales implantées au Maroc » Samira NAAMANI. 1, 107–128.

Management, R. (n.d.). L' évaluation RH en Algérie : Un outil au service du développement professionnel Maitre Assistante A à l'université d'Alger, Algeria. 60, 327–340.

Mohamed, N. (2014). « Le Système D'Évaluation Comme Outil De Développement De La Ressource Humaine Dans L'Entreprise Économique Algérienne. *مجلة العلوم الاجتماعية*, 8, 1–9. <https://doi.org/10.12816/0012259>.

Monnot, A. (2014). Les pratiques d'évaluation de la formation professionnelle et leurs déterminants dans les entreprises du SBF 120. *Management & Avenir*, 68(2), 92. <https://doi.org/10.3917/mav.068.0092>.

Niamaly, O. (2023).« Impact du changement organisationnel sur le développement des compétences dans le secteur bancaire au Mali ». *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 4, 1.

Ou-mellal, B., & Oubrahimi, M. (2023). « La contribution de l'ingénierie de la formation continue au développement de la compétence des enseignants : cas du secondaire qualifiant de la direction provinciale de Beni Mellal ». *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(3-2), pp.776-790.

Rachedi, A., & Meksem, N. (2021). « La réalité des pratiques d'évaluation de la performance RH en Algérie ». Cas de l'entreprise Algérie Télécom The reality of HR performance assessment practices in Algeria. Case of the Algeria Telecom Company. 12, 12–29.

Raone, J. & Taskin, L. (2017). « Personnel et organisation », LTRAV2600, Syllabus, Université Catholique de Louvain.

Rodriguez J.M., Ventura J. (2003). « Human resource management systems and organizational performance. An analysis of the Spanish manufacturing industry » International Journal of Human Resource Management, vol.14, n°7, p. 1206-1226.

Salah Eddine Sofiane, A., & Larbi, B. (2019). « Revue finance et Marché Système d'appréciation et politique de formation au sein de la Sonelgaz » Evaluation system and training policy within Sonelgaz. 01, 86–105.

Sekiou and others (2004). « Gestion des ressources humaines », SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, ISBN 10 : 2804138070 / ISBN 13: 9782804138073, Boeck Edition University, 2004.

Sidibe, A.B. et Zakari Yaou, K. (2023). « L'impact de la formation professionnelle continue (FPC) sur le développement des compétences des agents de la Société d'Exploitation des Mines d'or de Sadiola (SEMOS) ». Revue Française d'Economie et de Gestion. 4, 3.

T. Adouin, (2017). « Ingénierie de formation, intégrez les nouveaux modes de formation dans votre pédagogie », Dunod, pp.304.

Tzafrir S.S. (2005). « The relationship between trust, HRM practices and firm performance », International Journal of Human Resource Management, n°9, vol.16, p. 1600-1622.

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). « Manuel de recherche en sciences sociales ». Paris, France : Editions Dunod, (2017).

VINESH, (2014). « Role of Training & Development in an Organizational Development », International Journal of Management and International Business Studies. 4 (2). 213- 220.

Watters, G. (2023). « Continuing Professional Development », In: Loh, E., Long, P.W. (eds) Textbook of Medical Administration and Leadership. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-99-5211-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-981-99-5211-3_3).

Zarifian P. (1998). « L'émergence du modèle de la compétence », in Stankiewicz Fr. (sous la direction de), Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines, l'après-taylorisme, Paris, Economica, p. 77-82, 1998.

Zerbet, R. (2019). 02 | 2019 La RSE et le développement durable : états et perspectives L'évaluation de la formation professionnelle au sein des entreprises.