

Appréhension de l'impact de l'évaluation de l'efficacité de la formation professionnelle continue « FPC » sur la performance individuelle au sein des organisations : proposition d'un modèle par étapes « Stepwise Model »

Ahmed SAID^{#1} et Dikra EL
MAGUIRI^{*2},

[#]Doctorant au Laboratoire de
Recherche LARMIG, FSJES Ain
Sebaâ- Université Hassan II-
Casablanca, Maroc

^{*}Enseignante chercheuse à la FSJES-
Ain Sebaâ, Membre permanent du
laboratoire de Recherche LARMIG,
FSJES Ain Sebaâ-Université Hassan
II-Casablanca, Maroc

¹saidahmed@outlook.fr

²delmaguiri@gmail.com

Résumé— L'environnement actuel caractérisé par une concurrence acharnée, où le facteur humain est considéré comme une nouvelle source de créativité et de productivité qu'il faut développer constamment. Pour ce faire, la formation professionnelle continue (FPC) ou encore la formation en cours d'emploi (FCE)¹ joue un rôle décisif comme levier stratégique mis à la disposition de l'entreprise pour améliorer, valoriser et développer les compétences de ses collaborateurs. L'objectif de cet article est de présenter une revue de littérature autour des concepts et pratiques de la fonction formation, et d'élaborer un cadre d'analyse approprié. Dans ce cadre, nous avons réalisé une étude du modèle de Kirkpatrick (1959) au sein d'une assurance marocaine, et de démontrer l'intérêt d'intégrer un système de mesure d'atteinte des objectifs pour nuancer l'impact de l'évaluation de l'efficacité de la formation sur la performance individuelle au travail. Nous proposons de résumer ce processus en un modèle par étapes.

Mots clés— Formation professionnel continue « FPC » ; Evaluation ; Efficacité ; Performance individuelle ; Modèle par étape ; Système d'atteinte des objectifs.

INTRODUCTION

Aujourd'hui, l'environnement de l'organisation est toujours marqué par une forte évolution technologique et une concurrence internationale accrue où les ressources humaines occupent une place de plus en plus importante. Dans ce contexte, le développement des qualifications et des compétences représente, *a priori*, le facteur de valorisation principal des ressources humaines de l'entreprise, et de développement stratégique des performances (Monville et

Léonard, 2008). La formation en représente un pilier stratégique.

Cependant, les différents constats soulevés² ces dernières années sur le sujet de la formation professionnelle continue (FPC), laissent conclure qu'il s'agit d'une fonction souvent négligée. En effet, certaines entreprises y voient une charge, et rares sont celles qui y voient un investissement. Aussi, l'évaluation de ses actions devient une grande problématique aussi bien pour les chercheurs que pour les praticiens.

Pour traiter précisément la problématique du lien spécifique entre l'évaluation de l'efficacité de la formation et la performance individuelle, nous proposons d'abord dans cet article une revue de littérature de différents modèles (classiques et modernes). Ensuite, une étude du modèle de Kirkpatrick (1959) au sein d'une compagnie d'assurance marocaine afin de démontrer l'importance d'intégrer un système de mesure d'atteinte des objectifs comme une variable médiatrice pour étudier l'impact de l'évaluation de la formation sur la performance individuelle. Ce processus peut être ainsi résumé en un modèle par étapes.

I. CADRE D'ANALYSE DE L'ÉVALUATION DE LA FORMATION

Dans l'objectif d'élaborer un cadre d'analyse approprié à notre problématique qui consiste à étudier l'impact de l'évaluation de l'efficacité de la FPC sur la performance

¹ Les deux termes de formation professionnelle continue (FPC) et formation en cours d'emploi (FCE) sont utilisés dans cet article comme des synonymes.

² D. EL MAGUIRI, 2016, « Etude sur le développement et l'efficacité de « la formation en cours d'emploi » au sein de l'entreprise marocaine : Cas du secteur BTP au Maroc. International Journal of Innovation and Applied Studies, vol. 15 n° 2, pp. 307-318.

individuelle. Nous proposons d'aborder cette question en distinguant deux approches. Une première que nous qualifions de classique, en s'appuyant sur les apports de Kirkpatrick (1959, 1996) et leurs prolongements. Ces derniers avaient traité les questions de l'évaluation de la formation dans une vision statique aussi bien théorique qu'empirique (1.1). Une deuxième approche, plutôt dynamique et/ou séquentielle que nous la qualifions dans cette logique comme d'approche moderne. Il s'agit essentiellement des propos et des aboutissements de Holton (1996, 2004) (1.2).

1.1. Approche classique de l'évaluation de la formation

1.1.1. *La formation dans une acception « charge »*

Pendant la révolution industrielle, l'entreprise a été davantage préoccupée par l'optimisation de la production que par l'évolution et le développement des capacités d'autonomie et d'initiative de ses salariés (Parmentier, C, 2012). Pour Lacomblez (2001) et Ardouin, T (2003), la formation n'a pas été considérée comme l'un des éléments importants de la stratégie de développement de l'entreprise. Dans ce sens, Plane (2003), Ardouin, T (2003), Thierry, A, Sylvain, L (2005) et Parmentier, C (2012) concluent que la FPC a été perçue comme un coût et un supplément de charges pour l'entreprise. Par conséquent, son rôle a été limité à l'adaptation du salarié à son poste de travail. Elle est envisagée comme les efforts planifiés que déploie une organisation pour faciliter l'apprentissage de connaissances, d'habiletés, d'attitudes et de comportements liés à l'emploi chez ses employés (Wexley, 1984, p. 510)³.

Dans cette approche, l'évaluation de la FCE fait référence aux procédures permettant de déterminer le degré auquel un programme de formation réussit d'obtenir des résultats spécifiques relatifs à l'adaptation et la maintenance du salarié dans son poste de travail (Hesseling, 1966). Dans ce contexte, les entreprises n'ont pas favorisé l'investissement dans la formation des ouvriers (Santelmann, 2001). Aussi, l'évaluation des actions de la formation a été un levier souvent ignoré (O'Connor, J et Little, B, 2012).

Nous concluons que, dans cette approche, la FPC est considérée comme étant un coût ou une charge supplémentaire à minimiser et l'évaluation de ses actions est souvent négligée. C'est une vision réductrice de la phase de l'évaluation de la FPC. Dans ce sens, le modèle de Kirkpatrick (1959) constitue une référence en termes d'évaluation de la formation. Ce modèle a été largement développé par plusieurs auteurs.

1.1.2. *Le modèle d'évaluation de formation de Kirkpatrick (1959) et ses prolongements*

Quant à la modélisation, il existe plusieurs modèles d'évaluation de la formation mais le modèle de Kirkpatrick (1959) a été le plus utilisé et connu comme une référence aussi bien dans la pratique que dans la théorie. Selon Blouin, (2000) ; Steensma et Groeneveld, (2010) ; Grohmann et Kauffeld, (2013), ce modèle repose sur une évaluation « à

chaud » et « à froid ». La première permet de mesurer l'efficacité de la FPC. Elle est décomposée en deux niveaux : l'évaluation des réactions (satisfaction) et l'évaluation des apprentissages (compétences acquises). La seconde permet de manifester plus profondément l'efficacité de la FPC. Elle regroupe l'évaluation du transfert des apprentissages et l'impact sur l'organisation.

Cependant, ce modèle a fait l'objet de plusieurs critiques stipulant que les niveaux du modèle de Kirkpatrick (1959) marquent une insuffisance en matière de validité sur le terrain. Hamblin (1974)⁴ et Kaufman et Keller (1994) ont ajouté comme niveau supplémentaire la « valeur sociétale » ou bien les « résultats sociaux ». Phillips (1997) a considéré un cinquième niveau qui concerne le « retour sur investissement ». Ensuite, Molenda et al. (1996), Mulder (2001) et Gosselin (2005) ont proposé encore, en amont du premier niveau, la « comptabilisation des activités ». Il s'agit de la mesure des extrants opérationnels comme le nombre de collaborateurs formés. De même, Kraiger et Jung, (1997) et Beech et Leather, (2006) avancent que l'évaluation de l'ensemble des niveaux n'est pas forcément nécessaire. Selon eux, il existe d'autres critères d'évaluations tel que le contexte, les objectifs, ...etc.

Par ailleurs, Holton (1996) avance que le modèle d'évaluation de Kirkpatrick (1959) représente une « taxonomie » ou une « classification » des résultats de la formation, mais il ne permet pas de spécifier les relations de cause à effet entre les quatre niveaux. En 1996, Kirkpatrick a réagi à cette critique en considérant que la taxonomie de son modèle est plus utile aux praticiens qu'aux académiciens.

Aussi, Holton (1996) a consolidé sa critique en montrant l'importance des recherches académiques pour passer de cette taxonomie des résultats de la formation à un véritable modèle d'évaluation répondant aux critères attribuant le statut de théorie ou modèle. Cette critique rejoint les travaux de Kraiger et Jung, (1997) et Beech et Leather, (2006) qui ont indiqué que la différenciation des effets entre l'évaluation « à froid » et « à chaud » de Kirkpatrick (1959) dispose de base théorique fragile.

De ce qui précède, nous avons conclu avec cette hypothèse qui a servi de base d'une étude pilote, et nous l'avons mené pour tester le modèle de Kirkpatrick (1959) sur terrain et mettre en évidence les critiques ci-dessus.

H₁ : L'évaluation de la formation professionnelle continue est une étape importante pour mesurer l'efficacité de la FPC. Cette hypothèse a été décortiquée en deux sous-hypothèses

H_{1.1} : Une évaluation « à chaud » permet de manifester un premier niveau d'efficacité de la FPC.

H_{1.2} : Une évaluation « à froid » permet de manifester un niveau plus profond d'efficacité de la FPC.

³ Cité par Beaupré et al. (2008).

⁴ Cité par D. Gilibert et I. Gillet (2010).

1.2. Approche moderne de l'évaluation de la formation

Contrairement à l'approche traditionnelle qui voyait le personnel comme un coût de production (Roscow & Zager, 1988⁵ ; Pottiez, 2011). Dans l'approche moderne, la FPC est devenue une source d'innovation, de compétitivité et de performance. Elle est considérée comme un investissement indispensable tant son intérêt est grand (Igalens, 1994⁶ ; Plane, 2003).

1.2.1. *La formation dans une acception « investissement »*

La théorie du capital humain de Becker (1964)⁷ stipule que l'investissement dans le capital humain à travers la formation est une source de rendement positif pour l'individu et l'entreprise, permettant d'accroître la compétitivité et la performance organisationnelle. Selon Kozlowski (1987)⁸, la FPC est devenue un investissement et un droit pour le salarié enrichissant son potentiel humain, qui se dote d'un éventail de qualifications répondant aux nouvelles exigences des emplois. Selon Voisin (1988), Boudabbous (2007) et Parmentier (2012), la formation des hommes est considérée comme un investissement sur le long terme, elle n'est plus une charge, mais une dépense devrait accroître le rendement du salarié et la performance organisationnelle. On attend ainsi un retour sur investissement à plus ou moins long terme (Phillips, 1997). De même, Chiaburu & Tekleab (2005)⁹ ont défini la formation comme l'intervention conçue pour renforcer les déterminants du rendement de la performance individuelle au travail.

Vers la fin des années 1980, le vocable d'ingénierie emprunté au monde de l'industrie a définitivement fait son entrée dans le domaine de la formation professionnelle continue. En effet, la formation a été fortement inspirée des pratiques d'ingénierie appliquée. Cette démarche globale s'appelle l' « ingénierie de formation ». Il s'agit d'un moyen qui, pour être pleinement utilisé, est découpé en différentes parties : prévoir et analyser des besoins, construire des actions en fonction d'un plan efficace, puis réaliser et enfin évaluer l'efficacité de ses actions. Pour rentabiliser cet investissement, Ayman Safi Abdelhakim et al., (2018) avancent que l'évaluation de la formation aide les managers à évaluer et à mesurer l'efficacité des plans de FCE et les résultats de l'investissement financier.

1.2.2. *Le modèle d'évaluation de Holton (1996, 2004)*

Dans cette perspective, Holton (1996) a proposé un modèle plus complet (revu en 2004) pour analyser et comprendre les influences causales des résultats qui repose sur le transfert des apprentissages, la performance individuelle et la performance organisationnelle. Selon cet auteur, le climat de transfert et la motivation de l'individu sont considérés comme caractéristiques susceptibles

d'influencer l'évaluation de l'efficacité de la FPC sur la performance individuelle et organisationnelle. D'où, la motivation dans le processus de formation se manifeste par la motivation à entrer en formation, la motivation à apprendre, la motivation à transférer, ou encore sous la forme de tension vers des récompenses valorisées (Holton, 2004). Ce modèle fournit des preuves supplémentaires que l'utilité attendue, le retour sur investissement et le lien avec l'atteinte des objectifs organisationnels sont des facteurs organisationnels importants qui peuvent être considérés comme des éléments facilitateurs. En effet, les organisations apprenantes comprennent généralement un lien étroit entre les objectifs de l'organisation et l'apprentissage, ce qui se traduira probablement par un retour sur investissement plus élevé, ce qui devrait conduire à une plus grande motivation pour l'apprentissage.

En somme, il apparaît que le modèle de Holton (2004) est plus adapté pour traiter notre question de recherche. Cependant, selon Holton (2004), il existe un défi évident relatif à la validation, sur terrain, de ce modèle dans son intégralité. La validation pourra être effectuée par étapes. Dans ce sens, pour résoudre le problème de passage vers chaque niveau de résultat, nous proposons de positionner le système de mesure d'atteinte des objectifs individuels¹⁰ en tant que variable médiatrice. Ce système aura pour fonction de mettre en évidence des écarts significatifs, de les évaluer et de déclencher des actions correctives afin d'assurer le fonctionnement de l'entreprise (Ducrou, 2008). Selon Peter Drucker (1954)¹¹, un système de management par objectifs (Management by objectives) permet d'accroître la performance individuelle par l'atteinte des objectifs dans lequel, il présuppose que les mentalités changent et que les individus ne considèrent plus qu'ils soient là pour exécuter une somme de tâches, mais qu'ils soient là pour atteindre l'objectif de leur poste de travail. Pour Rouse et Putterill (2003), c'est la comparaison des résultats par rapport aux attentes avec l'objectif implicite qui permet d'apprendre à faire mieux. Il s'agit d'un processus d'évaluation des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs prédéterminés, y compris des informations sur l'efficacité avec laquelle les ressources sont transformées en produits et services, la qualité de ces résultats et l'efficacité des opérations de l'organisation en fonction de leurs contributions spécifiques à atteindre aussi bien des objectifs organisationnels qu'individuels (Amaratunga et Baldry, 2002). Neely, Gregory et Platts (2005) stipulent que ce système de mesure de l'atteinte d'objectifs est un processus qui quantifie l'efficacité et l'efficacité d'une action.

En conclusion, le système de mesure d'atteinte des objectifs permet de nuancer le lien entre l'évaluation de la formation et la performance individuelle. Dans ce sens, nous proposons l'hypothèse suivante :

H₂ : Il existe une relation positive entre l'évaluation de la formation, l'atteinte d'objectifs individuels des collaborateurs et la performance individuelle.

⁵ Cités par Laberge et al., (1995), p. 16

⁶ Cité par Pottiez (2011).

⁷ Cité par F. Zellama, (2015).

⁸ Cité par Laberge et al., 1995, p. 16.

⁹ Cité par P. Ghosh et al. 2015, p.248.

¹⁰ "Performance measurement system" J. B. Ducrou, (2008); Neely, Gregory et Platts (2005); Rouse et Putterill (2003) ; Amaratunga et Baldry (2002); P. Drucker (1954); etc.

¹¹ Cité par R. G. Greenwood (1981).

Dans l'objectif d'élaborer un modèle par étapes, nous avons réalisé une étude pilote qui a été menée au sein d'une compagnie d'assurance, et qui a consisté d'abord à tester le modèle de Kirkpatrick (1959) sur terrain et les critiques y afférentes. Ensuite, démontrer l'importance du système de mesure d'atteinte des objectifs individuels comme une variable médiatrice.

II. ETUDE PILOTE ET PROPOSITION D'UN MODELE PAR ETAPES

Nous avons réalisé une étude exploratoire de 6 mois de présence et de participation (active et passive) au sein d'une compagnie d'assurance marocaine.

Pour ce faire, la revue de la littérature scientifique dans sa globalité nous a permis de décliner deux catégories de questionnaires différents pour évaluer l'efficacité de la formation effectuée. D'une part, un questionnaire « à chaud » était distribué aux participants pendant la réalisation d'un programme de formation annuel de la compagnie, dont l'objectif était de mesurer la progression des participants suite à cette formation. D'autre part, deux questionnaires « à froid » étaient diffusés respectivement aux participants à la formation après trois mois de leur retour aux postes de travail et à leurs managers (9 managers).

L'échantillon d'effectif des personnes formés faisant l'objet de recherche était de 100 collaborateurs, dont :

- 57% des femmes et 43% des hommes ;
- 40% des participants ayant une tranche d'âge comprise entre 25 et 35 ans ;
- 63% des participants ayant plus de 5 ans d'ancienneté.

La méthodologie de l'étude pilote s'inscrit dans le cadre de l'approche qualitative et l'outil quantitatif.

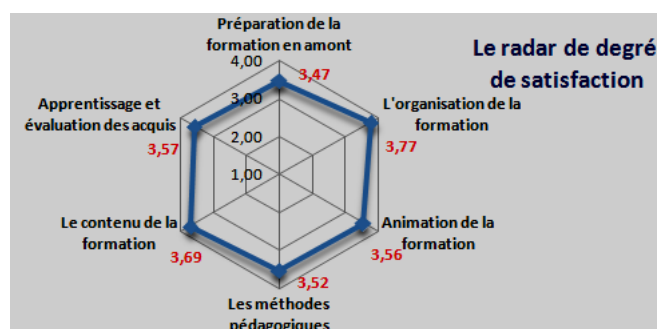
2.1. Résultats et Analyses du modèle de Kirkpatrick (1959) (approche classique)

L'analyse de résultats relatifs au modèle de Kirkpatrick (1959) et ses critiques est présentée à deux niveaux. Il s'agit d'une évaluation « à chaud » et « à froid ».

2.1.1. Analyse de l'évaluation « à chaud »

L'évaluation « à chaud » correspond au niveau le plus utilisé pour évaluer la FPC au sein des entreprises. Le résultat peut se résumer en schéma suivant :

Figure 1. Le radar de degré de satisfaction



Ce radar¹² permet d'estimer le taux de satisfaction des participants à la formation par rubrique. Dans le cas étudié, nous avons constaté que tous les indicateurs clés (la cible) sont supérieurs au niveau 3 dont la connotation est égale à « Satisfait ». Le traitement et l'analyse des données relatives aux différents éléments de ce radar à savoir : la préparation de la formation en amont, l'organisation de la formation, l'animation, le contenu, les méthodes pédagogiques et les apprentissages permettent de conclure que la totalité des participants était satisfait.

Dans ce premier niveau d'évaluation d'efficacité de la FPC, nous avons constaté que tous les participants sont satisfaits en termes de réactions et d'apprentissages. Ainsi, nous avons validé l'hypothèse H_{1.1} :

H_{1.1} : Une évaluation « à chaud » permet de manifester un premier niveau d'efficacité de la FPC à savoir la satisfaction des participants et les connaissances acquises.

2.1.2. Analyse de l'évaluation « à froid »

Ce stade d'évaluation requiert d'évaluer les participants à deux niveaux. Une évaluation directe à travers des questions adressées aux collaborateurs et une évaluation indirecte des formés via des questions concernant le transfert des acquis et l'impact de la formation sur les résultats destinées à leurs managers.

2.1.2.1. Evaluation directe des collaborateurs

96% des participants de cet échantillon ont jugé qu'ils ont eu l'occasion d'exploiter des nouvelles compétences acquises lors de la formation dans l'exécution de leur travail. Certains ont insisté sur la nécessité de renforcer l'exploitation des nouvelles compétences aux postes de travail en offrant notamment la possibilité de concrétiser tous ce qu'ils ont appris.

L'analyse croisée aux résultats obtenus a montré qu'il existe une corrélation entre la motivation et le transfert des compétences acquises. Plus de 95% des participants sont motivés pour transférer leurs acquis lors de la formation. Le reste des participants confirment qu'ils sont aussi motivés pour transférer les compétences acquises mais l'opportunité ne s'est pas encore présentée.

Nous avons constaté que **97%** des participants ont gagné en autonomie totale et nécessaire pour réaliser efficacement leur travail. En effet, cette autonomie va impacter positivement la performance individuelle de chaque formé dans son poste de travail.

En somme, certes la majorité des participants déclarent qu'ils sont satisfaits mais ce n'est pas suffisant comme preuve d'une autonomie totale même d'impacter la performance individuelle comme Holton (2004) a indiqué.

2.1.2.2. Evaluation indirecte des collaborateurs à travers les managers

A l'issu de l'analyse, les managers estiment que **77.8%** de leurs collaborateurs ont pu mettre en pratique **régulièrement** les compétences acquises au niveau de leur

¹² Nous avons procédé à l'évaluation de la satisfaction en utilisant la méthode de radar.

poste de travail. Cependant, eu égard aux objectifs opérationnels, ils ne reconnaissent pas forcément une forte influence sur la performance individuelle. Autrement dit, bien qu'il y ait des effets positifs sur la progression individuelle de certains participants, un système de mesure d'atteinte des objectifs individuels reste requis pour pouvoir valider totalement l'hypothèse (H_1). Dans ce sens, Holton (1996) avait déjà montré qu'il n'y a pas des relations de cause à effet entre les quatre niveaux du modèle de Kirkpatrick (1959).

Pour conclure, la formation suivie a un effet positif sur la progression individuelle des formés. En effet, l'évaluation « à froid » vise à impliquer les participants dans la mise en œuvre des apprentissages et leur transfert. Il semble ainsi intéressant de susciter l'intérêt des managers et des responsables de formation pour mesurer le degré de l'efficacité des formations effectuées et leur impact sur la productivité. De cela, nous avons pu vérifier l'hypothèse suivante $H_{1,2}$

H_{1,2} : Une évaluation « à froid » permet de manifester un niveau plus profond d'efficacité de la FPC à savoir le transfert des acquis au poste de travail et l'impact sur les résultats de l'entreprise est relativement validée.

2.2. Analyse des résultats relatifs au système de mesure d'atteinte des objectifs individuels

L'évaluation « à froid » vise à impliquer les formés dans la mise en œuvre des apprentissages et le transfert des acquis, afin de mesurer le degré de l'efficacité des formations effectuées et son impact sur la productivité.

Dans ce sens, le terrain étudié s'est engagé dans une politique d'évaluation annuelle de ses collaborateurs par l'intégration de système de mesure d'atteinte des objectifs annuels. En effet, l'organisation et la gestion du processus des activités au sein de cette compagnie consistaient à fixer des objectifs au niveau des différents services et pour chaque collaborateur.

Dans le cadre de cette étude, l'analyse de données ressorte que 80% des managers ont répondu favorablement à la question de l'impact de cette formation sur l'atteinte des objectifs fixés. Les managers ont insisté sur trois conditions pour que le formé soit performant. Il s'agit, de la satisfaction, la motivation d'apprendre et de transférer et l'atteinte des objectifs individuels.

Les propos de ces managers ont permis de confirmer la contribution du système de mesure d'atteinte des objectifs individuels pour éclairer la relation entre les pratiques de l'évaluation de l'efficacité de la formation et la performance individuelle.

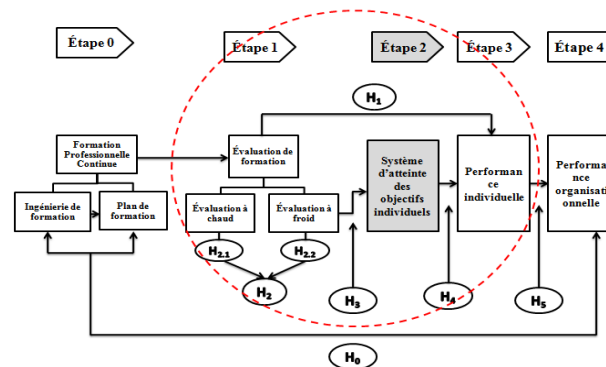
A l'issue des résultats obtenus de cette étude, l'évaluation des actions de formation par le modèle de Kirkpatrick (1959) apparaît évidente. Ce modèle est basé sur l'évaluation « à chaud » et « à froid » de la FPC et l'atteinte des buts. Cependant, il souffre encore d'ambiguïté en matière d'étude de l'impact de l'évaluation de formation sur la performance individuelle. Pour répondre à cette problématique, Holton (1996, 2004) a proposé un modèle avec trois séquences de résultat (3 outcome levels :

Learning, Individual performance and organizational performance). Dans ce sens, les objectifs organisationnels sont considérés comme élément facilitant l'impact sur la performance organisationnelle. Holton (2004) a précisé que la principale limite de son modèle est sa validité globale sur le terrain. Dans ce cadre, nous proposons de positionner le système de mesure d'atteinte des objectifs comme une variable médiatrice entre l'évaluation de la formation et la performance individuelle.

CONCLUSION

En résumé, l'étude pilote nous a permis de proposer un cadre d'analyse approprié à la question de l'impact de l'évaluation de l'efficacité de la formation sur la performance individuelle. Cette exploration du terrain montre qu'il est opportun de positionner le système de mesure d'atteinte des objectifs individuels comme variable médiatrice (Figure 2). Par ailleurs, notre étude exploratoire n'a pas visé d'étudier profondément le système d'atteinte des objectifs individuels.

Figure 2: Modèle par étapes de l'évaluation de la FPC et la performance individuelle.



A l'issue de l'étude exploratoire, nous avons pu revoir notre système des hypothèses :

H₁ : L'évaluation de l'efficacité de la formation professionnelle continue impacte positivement la performance individuelle.

H₂ : L'évaluation de la formation professionnelle continue est une étape importante pour mesurer l'efficacité de la FPC. Dans ce sens, nous avons élaboré deux sous-hypothèses :

H_{2,1} : Une évaluation « à chaud » permet de manifester un premier niveau d'efficacité de la FPC.

H_{2,2} : Une évaluation « à froid » permet de manifester un niveau plus profond d'efficacité de la FPC.

H₃ : Il existe une relation positive entre la pratique de l'évaluation à froid et la mesure de l'atteinte des objectifs individuels.

H₄ : Il existe une relation positive entre l'atteinte d'objectifs individuels des collaborateurs (*Performance measurement system*) et la performance individuelle.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] A. Grohmann et S. Kauffeld, Evaluating training programs: development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation. International Journal of Training and Development, vol. 17, n°2, 2013, pp.135-155.
- [2] A. Neely et al., Performance measurement system design: A literature review and research agenda. International Journal of

- Operations & Production Management, Vol. 25, n° 12, 2005, pp. 1228-1263.
- [3] A. S. Abdelhakim et al., Evaluating cabin crew food safety training using the Kirkpatrick model: an airlines' perspective. *British Food Journal*, Vol. 120 Issue: 7, 2018, pp.1574-1589.
- [4] A. Thierry et L. Sylvain, L'audit de formation : Comprendre, réaliser et évaluer un audit de formation, DUNOD, Paris, 2005, 256 p.
- [5] A. Voisin, (1988). L'investissement formation : un état de la recherche. » *Éducation permanente*, 95, pp. 63-76.
- [6] B. Beech et P. Leather, Workplace violence in the health care sector: A review of staff training and integration of training evaluation models. *Aggression and Violent Behavior* 11, 2006, pp. 27-43.
- [7] C. Parmentier, L'ingénierie de formation. Paris, France : Les Éditions d'Organisation, 2^{ème} édition, 2012, 274 p.
- [8] D. Amaratunga et D. Baldry, Moving from performance measurement to performance management, *Facilities*, vol. 20, issue: 5/6, 2002, pp. 217-223.
- [9] D. Beaupré et al., « Measuring the Returns to Training », 20^{ième} Congrès de l'Association for Global Business, Californie, États-Unis. 2008.
- [10] D. El Maguiri, Etude sur le développement et l'efficacité de la formation en cours d'emploi au sein de l'entreprise marocaine : Cas du secteur BTP au Maroc. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, vol. 15 n° 2, 2016, p. 307-318.
- [11] D. Gilibert, et I. Gillet, Revue des modèles en évaluation de formation, approches conceptuelles individuelles et sociales. *Pratiques Psychologiques*, 16, 2010, pp. 217-238.
- [12] D. L. Kirkpatrick, Techniques for Evaluating Training Programs, *Journal of the American Society of Training Directors*, vol. 13, n° 12, 1959, pp. 21-26.
- [13] D. L. Kirkpatrick, Great ideas revisited: Revisiting Kirkpatrick's four-level model. *Training & Development*, vol. 50, n° 1, 1996, pp. 54-57.
- [14] E. F., III. Holton, The Flawed Four-Level Evaluation Model. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, vol. 7, n° 1, 1996, pp. 5-21.
- [15] E. F., III. Holton, Final Word: Response to Reaction to Holton Article. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, vol. 7, n° 1, 1996, pp. 27-29.
- [16] E. F., III. Holton, Holton's Evaluation Model: New Evidence and Construct Elaborations. *Advances in Developing Human Resources* Vol. 7, No. 1, 2004, pp. 37-54.
- [17] F. Zellama, « Les déterminants de l'évaluation de la formation et de son rendement perçus ». Thèse de doctorat en relations industrielles, Université de Montréal, 2015, 569 p.
- [18] H. Steensma et K. Groeneveld, Evaluating a training using the "four levels model". *Journal of Workplace Learning*, vol. 22, n° 5, 2010, pp. 319-331.
- [19] J.B. Ducrou, Management des entreprises. HACHETTE Technique, 2008.
- [20] J.J. Phillips, Return on investment in training and performance improvement programs. Gulf Publishing Company, Houston. 1997.
- [21] J.-M. Plane, La Gestion des Ressources Humaines. Paris, France : Economica, 2^{ème} édition, 2003.
- [22] J. Pottiez, « Evaluation de la performance de la formation en entreprise par une approche systémique. » Thèse de doctorat en stratégie et management des organisations, Sciences de gestion, Université des Sciences et Technologies de Lille. (2011). 1120 p.
- [23] K. Kraiger et K.M. Jung, Linking training objectives to evaluation criteria. In: Quinones, M.A., Ehrenstein, A. (Eds.), Training for a rapidly changing workplace: Applications of psychological research. American Psychological Association, Washington, DC, 1997, pp. 151-175.
- [24] M. Gosselin, Le rendement de la formation de la main-d'œuvre en entreprise : une recension des écrits. Québec, QC, Canada : Université Laval, 2005.
- [25] M. Laberge et al., La formation : un atout en période de forte turbulence. *Gestion*, 20(2), 1995, pp. 16-21.
- [26] M. Lacomblez, Analyse du travail et élaboration des programmes de formation professionnelle. *Relations Industrielles*, vol. 56, n°3, 2001, pp. 543-578.
- [27] M. Molenda et al., Designing instructional systems. In R. L. Craig (Ed.), *The ASTD training and development handbook* (4th ed.). New York: McGraw-Hill, 1996, pp. 266-293.
- [28] M. Monville et D. Léonard «La formation professionnelle continue», *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n°1987-1988, 2008, pp. 7-67.
- [29] M. Mulder, Customer satisfaction with training programs. *Journal of European Industrial Training*, vol. 25n° 6, 2001, pp. 321-331.
- [30] O'Connor. J et Bob Little. B, Evaluation – training's ignored leverage point. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 44 Iss 5, 2012, pp. 273 – 280.
- [31] P. Ghosh et al. « Supervisor support in transfer of training: looking back at past research. » *Industrial and Commercial Training*, Vol. 47 Iss 4, 2015, pp. 201 – 207.
- [32] P. Hesselings, Strategy of evaluation research in the field of supervisory and management training. Assen, Pays-Bas : Van Gorcum & Comp, 1966.
- [33] P. Rouse et M. Putterill, An integral framework for performance measurement. *Management Decision*, Vol. 41 Issue: 8, 2003, pp.791-805.
- [34] P. Santelmann, La formation professionnelle : un nouveau droit de l'homme ?, Paris, Gallimard, 2001.
- [35] R. G. Greenwood, Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy. *The Academy of Management Review*, Vol. 6, n° 2, 1981, pp. 225-230.
- [36] R. Kaufman, et J. M. Keller, Levels of evaluation: Beyond Kirkpatrick. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 1994, pp. 371-380.
- [37] S. Blouin, L'évaluation de programmes de formation et l'efficacité organisationnelle. Université de Sherbrooke, vol. 4, n° 2, 2000, pp. 205-231.
- [38] S. Boudabbous, « L'entreprise à l'heure de la formation. Approches théoriques et pratiques réelles » *La Revue des Sciences de Gestion* 2007/4 (n° 226-227), p. 115-124.
- [39] T. Ardouin, Ingénierie de formation pour l'entreprise : Analyser, Concevoir, Réaliser et Evaluer. Dunod, 2003, 270 p.