

**Université Abderrahmane Mira Bejaia**

**Faculté des Sciences Humaines et Sociales**

**Département des sciences sociales**

**Thème :**

**L'évaluation de l'efficacité de la  
formation des cadres**

**Cas pratique : Entreprise Portuaire de Bejaia**

Mémoire en vue de l'obtention du **Diplôme de Master**

Option : Sociologie du travail et des Ressources Humaine

Présenté par :

**ADJALI Fatma**

**ACHOUR Kenza**

encadré par :

**M. MELLOUD**

**Année Universitaire 2013/2014**

# Sommaire

Liste des tableaux

Introduction

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

1- Les raisons et objectifs de la recherche .....	04
2- Problématique.....	05
3- Les hypothèses.....	08
4- Définitions des concepts .....	09
5- La pré enquête .....	11
6- La méthode et techniques utilisées.....	12
7- L'échantillonnage .....	14
8- Les avantages et les obstacles rencontrés.....	14
9- Les études antérieures.....	15

### **Partie théorique**

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

1- Définition de formation.....	20
2- Les objectifs de formation .....	21
3- Les types de formation.....	23
4- Les choix de la politique de formation .....	26
5- Le plan de formation.....	33
6- L'importance de la formation des cadres.....	37

## **Chapitre III : Evaluation de la formation**

1-Décision de former et d'évaluation.....	38
2- Définition de l'évaluation .....	41

3- Les buts de l'évaluation.....	42
4- Les types d'évaluation.....	42
5- Les enjeux de l'évaluation .....	45
7- Les critères de l'évaluation.....	47
7- Le champ de l'évaluation de la formation.....	49
8- Les difficultés liées à l'évaluation de la formation.....	50

Partie pratique

### **Chapitre I : Description de l'organisme**

1- Présentation de l'organisme d'accueil EPB.....	52
2- Historique de création de l'EPB.....	53
3- Situation géographique .....	54
4- Missions et activités de L'EPB.....	55
5- Description des services.....	56
6- Procédure Formation au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia.....	60
6- Les types de formation à l'EPB.....	64

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

1- Les caractéristiques de l'échantillon.....	66
2- Pourquoi formé ?.....	68
3- La formation continue un levier pour faire face aux différents défis technologiques.....	72
4- vérification des résultats des deux hypothèses.....	76

Conclusion

La liste bibliographique

Annexes.



## REMERCIEMENT

Nous remercions dieu tout puissant de nous avoir donné le courage et la volonté pour mener à terme ce modeste travail.

Nous tenons à remercier notre promoteur Mr MELLOUD pour nous avoir orientés du l'élaboration de ce travail, par sa patience et ses conseils.

Nous tenons aussi à remercier Mr IDIRI, Melle BARCHICHE Amel qui nous ont aidés avec leurs conseils et leurs orientations.

Nous remercions vivement le personnel de l'Entreprise Portuaire de Bejaia, de nous avoir permis d'effectuer notre stage dans les meilleures conditions.

Sans oublier de remercier tout les enseignants de département de science sociale.

Enfin, nous remercîments s'adressent à toutes les personnes qui ont contribué de prés ou de loin à la réalisation de ce travail.

# DÉDICACE

**Je dédie ce modeste travail à :**

- ❖ **A mes très chers parents qui m'ont soutenu et encouragé toute ma vie.**
- ❖ **A ma très chère grand-mère qui m'a encouragé que dieux la garde Inchallah.**
- ❖ **A mes très chers frères Yacine, Hamza a ma petite sœur Ikram**
- ❖ **A mes oncles et tentes, cousins et cousines.**
- ❖ **A mon cher fiancé Yousef qui a espéré à ma réussite.**
- ❖ **Je le dédie aussi à toute la famille ADJALI et KOUR AHMED**
- ❖ **A ma binôme Kenza.**
- ❖ **A tout ce qui me connaissent de près ou de loin.**

Fatma

# DEDICACE

**Je dédie ce modeste travail à :**

- ❖ **A mes très chers parents qui m'ont soutenu et encouragé.**
- ❖ **A mon chère frères wassim et ma petite sœur Houria**
- ❖ **A ma très chère grand-mère qui m'a encouragé tout les jours.**
- ❖ **A mes oncles et tentes, cousins et cousines.**
- ❖ **A tout mes amis.**
- ❖ **A tout qui ma orienter de réaliser ce travail.**

## Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>page</b>
<b>01</b>	les caractéristiques des enquêtés selon le sexe	<b>66</b>
<b>02</b>	les caractéristiques des enquêtés selon l'âge	<b>66</b>
<b>03</b>	les caractéristique des enquêtés selon l'ancienneté des cadres	<b>67</b>

## **Introduction :**

---

Dans le contexte actuel de la mondialisation et de la nouvelle économie, les entreprises sont appelées à relever le défi de la performance et de la compétitivité. Pour cela l'introduction de nouveaux modes de management dans les entreprises majeures est devenue un impératif primordial.

En effet tout progrès de l'entreprise ne peut se faire sans ses hommes, dont les qualités (le savoir, le savoir faire, le savoir être) constituent des atouts incontournables pour réussir le changement, aussi le développement des compétences individuelles et collectives constitue-t-il un élément clé de la réussite des orientations et des objectifs arrêtés, ce développement peut se faire par différents moyens, entre autre la formation professionnelle.

La formation permet donc aux individus d'actualiser leurs savoirs et d'intégrer de nouvelles connaissances dans leurs comportements professionnels. La formation n'est pas une finalité en soi, mais un processus d'acquisition de connaissances qui s'apprécie par son impact sur l'individuel et l'organisationnel. L'efficacité des actions de formation est, de ce fait, la préoccupation majeure des responsables de ressources humaines. Son évaluation s'avère un fondement obligatoire et nécessaire du processus. Dans ce domaine les chercheurs préconisent que : Se former définit un processus d'acquisition de connaissances, de savoir-faire, de comportements, tout ce qui est susceptible de donner des compétences, c'est-à-dire des capacités, notamment celles qui sont nécessaires dans le travail créateur et productif. Ce processus d'acquisition n'est donc pas une activité ayant un dessein en soi, il s'apprécie par la satisfaction des participants, les acquisitions qu'il permet et les résultats par l'effet du transfert.

C'est l'efficacité, c'est-à-dire l'évaluation des bénéfices de la formation, en termes d'utilité et d'atteinte des objectifs visés, qui semble à la fois importante et difficile. Les organisations sont de plus en plus tenues de justifier leurs actions de formation aussi bien aux coûts qu'à la performance. Comme tout

## **Introduction :**

---

investissement, la formation doit faire preuve de son efficacité ainsi que de ses aboutissements, c'est-à-dire de sa rentabilité qualifiable, quantifiable et mesurable. Les sommes investies en formation sont de plus en plus considérables. Dès lors, la question de l'évaluation s'impose afin de justifier les moyens engagés et de légitimer les choix des actions de formation.

L'évaluation permet principalement d'apprécier les portées, et les retombées de ces actions et les acquis qu'elles permettent. Elle sert également d'aide à la décision en matière de gestion des ressources humaines et contribue à l'amélioration de la conception et de la mise en œuvre des actions futures. C'est également un moyen de responsabiliser tous les acteurs concernés pour cheminer le contexte approprié.

Cependant, la valeur d'une action de formation n'est pas toujours garantie et, son évaluation n'est pas systématique. Cette insuffisance peut être expliquée par les difficultés organisationnelles, instrumentales et méthodologiques, par les coûts élevés de l'évaluation, par la crainte des employés d'être jugés ou par le manque de temps. Il est aussi difficile de rendre un seul élément, tel que la formation, responsable d'un certain résultat dans des contextes de travail évolutifs et complexes. <sup>1</sup>

Pour répondre à cette supplique on a opté pour une démarche analysant deux hypothèses, et ce pour vérifier sur le terrain auprès des participants à des actions de formation au sein de l'Entreprise portuaire de Bejaia la visée capitale de la formation.

---

<sup>1</sup> BIEF: [www.bief.be/entreprise/publication/outil.htm](http://www.bief.be/entreprise/publication/outil.htm)

Consultée le 17/02/2014 heure21:00.

## **Introduction :**

---

L'efficacité de la formation sera mesurée à travers les réactions des participants en termes de satisfaction par rapport aux sessions de formation, et de perception de leurs utilités.

L'objectif de notre mémoire est de savoir comment se réalise l'évaluation de la formation des cadres au sein d'EPB.

Pour ce qui est de la présentation du mémoire nous l'avons organisé en trois parties, la partie méthodologique, la partie théorique et la partie pratique.

Dans le premier chapitre la partie méthodologique, nous avons évoqué les différentes parties à savoir la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, la méthode et les techniques utilisées, ainsi que la population d'enquête, les études antérieures.

La partie théorique quant à elle, se subdivise en deux chapitres : chapitre sur les généralités de la formation, chapitre sur l'évaluation de la formation,

La partie pratique, porte essentiellement sur la présentation de l'organisme d'accueil entreprise portuaire de Bejaia, sa politique de formation, son plan de formation, et traite les thématiques en relation avec les hypothèses :

- 1- pourquoi formé, formation et travail des cadres, formation et reconnaissance
- 2- la formation continue un levier pour faire face aux développent technologique, le rapport entre formation évaluation et performance professionnelle.

En définitif nous avons achevé notre travail par une conclusion.

# Chapitre I

## Cadre méthodologique

Avant de passer à d'autres éléments de notre recherche on va d'abord citer telle que les raisons du choix du thème, les objectifs, qui sont les suivants :

### **1-Raisons du choix du thème :**

Nous avons fait un choix de travailler sur l'évaluation de l'efficacité de la formation au sein de l'entreprise Portuaire de Bejaïa pour des raisons suivantes :

Ce sujet nous a intéressé particulièrement car il est très vaste et évolue constamment.

-Découvrir est ce que la formation joue un rôle important dans la stratégie et l'intégration du personnel dans leur milieu du travail.

-Savoir s'il existe vraiment un système d'évaluation et une politique de formation adéquate au sein de l'entreprise.

### **Les objectifs du choix du thème :**

Le monde change, le travail aussi, il faut donc s'adapter en se formant tout au long de sa carrière.

-Pour élargir nos connaissances et enrichir notre savoir-faire et acquérir des nouvelles connaissances sur la formation du personnel au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia.

-connaître la contribution de la formation des cadres dans leurs intégrations aux nouveaux changements technologiques et les différents projets d'extension qui se réalisent dans cette entreprise.

-Pour vérifier nos hypothèses de recherche.

## 2-Problématique

L'irruption des nouvelles technologies et l'évolution des nouvelles organisations du travail caractérisent l'environnement dans lequel les entreprises évoluent aujourd'hui. Les défis économiques et sociaux ainsi que la recherche d'avantage compétitif s'y ajoutent pour accompagner l'évolution de la fonction ressources humaines. Une évolution qui a transformé cette fonction d'une logique de poste qui vise le maintien d'une main d'œuvre stable et productive à une logique de compétences qui vise l'acquisition, le développement et la conservation des ressources humaines.

A l'heure où l'humain forme le socle du système organisationnel, le développement et la mobilisation des compétences s'avèrent une nécessité. Il devient important pour l'entreprise d'identifier ses compétences stratégiques pour favoriser l'innovation et faire face à une vitesse accélérée de changement et des évolutions de l'environnement.<sup>1</sup>

A cet égard , nous proposons en général les éléments constitutifs de la gestion des ressources humaines comme recruter, mobiliser, évaluer, rémunérer, et former dont le sens formation.

Face à ce besoin croissant de développement des ressources humaines la formation occupe une position privilégiée dans l'ensemble des modalités d'acquisition et de développement des compétences, comme le souligne **R. Sainsaulieu** dans son ouvrage sur la sociologie de l'entreprise « le point d'aboutissement de nombreux travaux sociologiques sur la formation professionnelle, n'est pas seulement la catégorie professionnelle, la promotion et

---

<sup>1</sup> LUSIEN, Fébre, **BIEF**: [www.bief.be/entreprise/publication/outil.htm](http://www.bief.be/entreprise/publication/outil.htm)

La formation demeure une des activités de la gestion des ressources humaines, ceci pour les raisons des nouveaux obstacles rencontrés par les organisations et la difficulté avec lesquelles se posent les nouvelles exigences et qui peuvent être réduites grâce à la formation, en effet, elle permet aux employés d'éviter des erreurs de manœuvre par l'acquisition de nouvelles connaissances dictées par une spécialisation des tâches de plus en plus développées.

Cependant, la formation quand elle est bien prise en charge, est un outil d'évolution de l'entreprise à travers ses hommes et un vecteur important de motivation et de satisfaction. Plus l'entreprise est innovante, plus elle attachera de l'importance à la formation.

La formation devient alors, un enjeu organisationnel, porteuse d'un processus de changement dans l'entreprise suffisant pour qu'on puisse la ranger dans les voies privilégiées du développement et du bon fonctionnement des entreprises dans les pays industriels et du tiers monde, elle est utilisée comme un moyen d'ajustement, en effet elle répond aussi aux objectifs de l'entreprise liés au développement de ses valeurs et sa culture et à l'adaptation de ses salariés au poste de travail, y compris la réalisation des objectifs de rentabilité, de prestige et de modernisation<sup>1</sup>

Dés lors la formation doit être considérée par les entreprises comme un véritable investissement et doit être menée avec professionnalisme de sorte à ce que les attentes de développement des compétences puissent être comblées au mieux.

L'assertion de « **jean loup** » vice président chargé des ressources humaines d'IBM (*International Business Machines*) Europe, trouve tout son sens en effet, il affirme qu' « on devrait toujours considérer la formation comme un investissement et non comme une dépense puisqu'elle conditionne, au même

---

<sup>1</sup> M.F.Malika, c.Bouchama,mémoire\_Magister en science commerciales, option management des ressources humaines ,l'impact de la formation sur le développement de l'entreprise ,2006,p 46.

titre que les équipements, les réalisations de l'entreprise c'est même probablement l'investissement le plus productifs ». <sup>2</sup>

L'évaluation comprend à la fois des descriptions quantitatives et qualitatives, des jugements de fait sur les performances et des jugements de valeurs qui établissent des préférences, des choix particuliers.

L'efficacité de la formation repose beaucoup plus sur le désir de se former, l'envie d'apprendre et donc sur l'information et l'intérêt de la formation dans l'organisation. <sup>3</sup>

L'évaluation de la formation il s'agit donc d'apporter la preuve de l'efficacité des actions formatrices engagées et qui visent un personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit <sup>4</sup>.

Dans le cadre de notre recherche sur le thème « l'évaluation de l'efficacité de la formation des cadres..... », Nous avons opté pour un stage au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia, pour les opportunités qu'elle offre à nous étudiants universitaires, pour mener à bien nos travaux de recherche. L'importance est accordée à la catégorie socioprofessionnelle des cadres, et ce au vue l'importance de cette dernière.

Notre préoccupation majeure est : comment se présente l'évaluation de la formation au sein de cette entreprise ?

Et d'autre termes : quelle sont les moyens utilisés par la direction de la formation de cette entreprise pour évaluer ses cadres ?

- 1- Quand intervient l'action d'évaluation, avant ou après la formation ?
- 2- Est-ce que cette évaluation est une évaluation continue, ou non ?

---

<sup>2</sup> LOUP, Jean, gestion sociale, Edtion d'organisation, 1985, p60.

<sup>3</sup> ARDOUN, Thierry, ingénierie de formation pour l'entreprise, 2ème éditions, dunod, paris, 2006, p167.

<sup>4</sup> Soyer, Jacques, fonction formation, Edtions d'organisations, 2ème éditions 2003, paris, p394.

3- Qu'apporte la formation pour l'entreprise et le formé ? (gain de temps, prise de décision au moment opportun sans être assisté, etc.)

### 3-Les hypothèses :

A travers notre travail de recherche, nous allons essayer d'enrichir et de mieux comprendre le processus de l'évaluation de la formation qui est notre principal sujet, et cela en se basant sur les hypothèses suivantes :

a) L'évaluation des compétences développe chez le salarié un sentiment de reconnaissance à l'égard de l'entreprise qui s'occupe de sa carrière professionnelle.

b) L'évaluation continue des compétences des travailleurs permet à l'entreprise d'être au diapason des connaissances et des technologies nouvelles.

### 4-La définition des concepts :

Avant d'aborder les étapes de notre recherche, sa nécessité

De passer par les définitions des concepts clé dans les hypothèses de la recherche, qui va nous apporter plus d'éclaircissements.

Ce sont des définitions des auteurs en sciences social humaines, science économiques et autres, qu'on résume comme suit :

« **L'évaluation** est une opération qui consiste à estimer, à apprécier, à porter un jugement de valeur ou à accorder une importance à une personne, un processus, un événement, une institution ou à tout objet à partir d'informations qualitatives, quantitatives, de critères précis en vue d'une prise de décision. Evaluer c'est comprendre, éclairer l'action de façon à pouvoir décider avec justesse de la suite des événements ». <sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> CLAUDE Billet, le guide des techniques d'évaluation, 2ème édition, dunod, paris, 2008, p11.

### **La formation :**

Est le moyen de produire des compétences. Dans ce sens elle peut être considérée comme une fonction de production, cependant, au delà des obligations légale qui fait de la formation un droit pour la plupart des salariés.

La formation a aussi une dimension sociale, car elle est à la fois un outil de socialisation et le vecteur d'un passage de compétences individuelles à des compétences collectives par le processus d'apprentissage organisationnel.

Selon **jean pierre citeau** : » La formation c'est l'ensemble des dispositifs (pédagogique) proposée aux salariées afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leur évolution professionnelle.<sup>6</sup>

**L'évaluation de la formation** est pour l'afnor : « l'opération ayant pour objet la production d'un jugement de valeur de la formation à partir de résultat mesurables. Elle permet de vérifier si les objectifs de la formation ont été atteints ». L'évaluation de formation travaille aussi bien sur l'analyse, et la valeur, des trajectoires individuelles que sur les systèmes de formation.<sup>7</sup>

### **Cadre :**

« Désigne un salarié exerçant par la délégation du chef d'entreprise une fonction d'initiative ou de responsabilité, exige compétence et technique pour rassurer l'organisation le contrôle ou même l'exécution de travail ». <sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> CITEAU Jean pierre, gestion des ressource humaine, 4ème éditions Armand colin, paris2002, p113.

<sup>7</sup> ARDOUIN, Thierry, op.cit.p144.

<sup>8</sup> FERREOL Gilles et autre, dictionnaire de sociologie,3eme édition, Armand colin, paris, p49.

### **Reconnaissance :**

La reconnaissance au travail a été définie par **JP-BURN** comme suite « c'est une réaction constructive et authentique, fondée sur la reconnaissance de la personne. C'est un acte d'appréciation et de et de jugement, un exercice quotidien, ou ponctuel, une rétribution symbolique, affective, concrète ou financière. »<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> BURN JP, la reconnaissance au travail, pratique a visage humain, in <http://cggg,fsa.ulaval.ca>.

### **5-Pré enquête :**

Notre pré enquête vise des objectifs multiples. Elle vise essentiellement la vérification de la faisabilité de l'étude, la problématiques et les hypothèses proposés, ainsi que de statuer sur l'utilité des variables utilisés.

Notre enquête préliminaire s'est effectuée du 30 janvier 2014 jusqu'au 10 février 2014, et c'est grâce à 4 entretiens libres, auprès des cadres que nous avons pu rassembler un maximum d'informations nécessaires pour enrichir l'étude.

Notre enquête est passée par les phases suivantes :

Phase 1 : confirmer notre population d'étude.

Phase 2 : découvrir comment se réalise le processus de l'évaluation de la formation au sein de cette entreprise.

### **6-Méthode et technique utilisées lors de la réalisation de notre étude :**

Dans le but de répondre à notre question de départ : « comment se présente actuellement l'évaluation de la formation des cadres au sein de l'entreprise Portuaire de Bejaïa », nous avons utilisés la méthode et la technique la plus adéquate à notre thème qu'on expose comme suite :

#### **❖ Méthode :**

Pour réaliser notre étude, nous avons opté pour la méthode qualitative, parce qu'elle vise d'abord à comprendre le phénomène à l'étude, il s'agit d'établir le sens des propos recueillis ou des comportements observés.

Nous nous baserons d'avantage sur l'étude de cas ou de petit nombre d'individus<sup>10</sup>. Cette méthode nous permet la connaissance et la compréhension du phénomène de la formation des cadres au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia. Cela nous permet également d'accéder à un degré maximum d'authenticité et de profondeur, et ce pour acquérir des informations plus riches pour notre thème, ainsi que d'analyser la fiabilité de nos hypothèses, et de savoir est ce qu'il existe vraiment un système d'évaluation au sein de l'entreprise, et est ce que ce dernier concerne tout le personnel. C'est pour cette raison que nous avons procédé à l'élaboration d'un guide entretien, qui nous permettra de recueillir des informations et des éléments de réflexion auprès des cadres, informations et réflexions qui feront l'objet d'une analyse thématique.

### **L'analyse thématique :**

Après avoir rassemblé toutes les informations liées à notre thème de recherche auprès des cadres au sein de l'entreprise de Bejaia, nous avons opté pour l'analyse thématique qui consiste au repérage et au groupement des thèmes. Donc, dans un premier temps, nous avons relevé les thèmes pertinents qui ont un lien avec les objectifs de la recherche.

Parmi les principaux thèmes de notre étude en peut cités :

- l'importance de la formation continue et son évaluation.
- la formation continue comme levier incontournable, pour faire face aux développements technologiques et ce mettre à jour par rapport à eux.
- la relation entre la formation et la reconnaissance individuelle, comme outil d'intégration du personnel au sein de l'entreprise.

---

<sup>10</sup> Maurice ANGERS, initiation pratique à la méthode des sciences humaines, Édition CASBAH, 1996, Alger, page 185.

Comme déjà dit, nous avons procédé par guide d'entretien pour recueillir le maximum d'informations objet de l'analyse thématique.

### ❖ **Technique :**

Nous avons utilisé l'entretien comme technique de recherche pour synthétiser toutes les données recueillies.

L'entretien se distingue par la mise en œuvre de processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine, commodément mis en valeur, ces processus permettent au chercheur de retirer de ses entretiens des informations et des éléments de réflexion très riches et nuances et par un contrat direct entre le chercheur et ses interlocuteurs<sup>11</sup>.

A travers notre recherche, nous avons remarqué que la technique la plus adéquate avec la nature du thème étudié est la technique de **l'entretien semi-directif**, qui se définit comme suit : *« un type d'entretien dans lequel l'enquêteur oriente, par des relances, le discours du sujet pour qu'il aborde (dans un ordre non déterminé) un certain nombre de points définis à l'avance par le protocole de recherche ; pour ce faire, l'enquêteur dispose généralement d'un guide d'entretien »*<sup>12</sup>

A cet effet, nous avons dressé un guide d'entretien composé d'un ensemble de questions dans l'optique de collecter le plus d'informations possibles, qui soient les plus fiables pour notre étude. Ces entretiens ont duré de 20min pour chacun.

---

<sup>11</sup>QUIVY Raymond, et Van campenhoudt, Manuel de recherche en sciences sociales, 3eme édition, Édition Dunod, Paris, 2006, page 173.

<sup>12</sup> Yves Alpe et autre, lexique de la sociologie, éd Dalloz, Paris, 2010, P 116.

### **7-La population d'enquête :**

Nous avons dégagé de notre population mère un échantillon de 15 enquêtés de la catégorie des cadres, choisis **accidentellement**, ce type se définit comme suite : « *Prélèvement d'un échantillon de la population de recherche à la convenance du chercheur* »<sup>13</sup>. Et ce à cause de l'indisponibilité de ces derniers. Notre étude pouvait utiliser une autre méthode et une autre technique de recherche, mais l'indisponibilité des cadres a fait qu'on privilégie l'entretien et l'analyse du discours et ce qu'elle dégage comme thématique.

### **8-Les obstacles et les problèmes rencontrés :**

#### **Les avantages :**

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

- 1-Tester les connaissances acquises durant le cursus universitaire.
- 2- Connaitre le domaine de la recherche scientifique.

#### **Les obstacles :**

- 1- Du côté pratique, le refus de certains enquêtés ou interrogés de répondre à quelque question de l'entretien.
- 2- Le temps limité à 20 minutes pour chaque enquêté, était insuffisant pour mener à bien notre enquête.

---

<sup>13</sup> ANGERS Maurice, Op.cit, P.236.

## 9-Les études antérieures :

### Etude pourtant sur la formation

La première étude qui nous a intéressé c'est l'étude de SCHWARTZ qui nous exposons dans ce contexte elle porte le titre de : les ressources humaines, (2003), pour lui la formation « elle doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient. <sup>14</sup>

Cette définition : basée sur deux volets :

Trouver des solutions : ce qui signifie que la formation est venue pour résoudre certains problèmes et d'intégrer les individus en situation du travail.

Provoquer un changement dont il est conscient : ce qui veut dire : Aménager les meilleures possibilités est solutions pour pouvoir changer les situations au milieu de travail.

Deuxième étude que nous mettons en relief est celle de Jack SOYER : dans son ouvrage, la fonction formation

Pour lui « la formation prend une nouvelle dimension stratégique. Les directions s'interrogent sur les structures et les règles sociales à mettre en place pour obtenir, au moindre coût, les compétences dont l'entreprise a besoin. il décrit des modes d'organisation qui rationalisent l'investissement en formation : développement des actions internes, respect de l'approche globale, nouvelles responsabilités confiées aux managers, amélioration du recours à la sous-traitance et des achats de formation. »

---

<sup>14</sup> DIMITRI Weiss, ressources humaines, édition d'organisation ,2ème édition, paris, 2003, p 437.

Dans ce sens la formation joue un rôle important au sein de l'entreprise. Il faut que cette dernière investisse dans la formation pour le développement du personnel, et par conséquent atteindre les objectifs définis.

### **Etude pourtant sur l'évaluation de la formation**

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

### **Le modèle Kirkpatrick**

Dans ce sens, Le modèle de Kirkpatrick comporte quatre niveaux. Le premier niveau identifie les réactions des participants à la formation et leur degré de satisfaction. Le second niveau mesure l'apprentissage des utilisateurs, qui est validé par un changement dans les attitudes, l'accroissement des connaissances et les compétences accrues. Le troisième niveau s'attarde aux changements dans le comportement des individus à la suite de la formation et finalement, le quatrième niveau a pour but de mesurer les résultats finaux.

### **Niveau 1 : Evaluation des réactions**

C'est une évaluation du degré de satisfaction des participants vis-à-vis du programme de formation et de leur perception. Ont-ils aimé ? Une évaluation positive ne préfigure pas un apprentissage réussi.

C'est donc l'évaluation la plus courante faite en France car la plus facile à mettre en pratique. Après chaque formation il est demandé aux participants de répondre à un questionnaire d'évaluation. Lorsque le participant répond au questionnaire à la fin de la session de

formation, le jour même, l'évaluation est dite à chaud, si cela est fait, trois mois après ou plus, l'évaluation n'est dite à froid.

Il est fréquent que des formateurs fassent des évaluations informelles en cours de formation pour voir s'ils sont "dans les clous".

### **Niveau 2 : Evaluation des apprentissages**

L'évaluation va au delà de la simple satisfaction de l'apprenant car on essaye de mesurer un apprentissage (compétences, connaissances ou comportemental). Le moyen le plus direct est de tester l'acquisition de la nouvelle compétence soit sous forme d'un examen dans un système scolaire classique, soit sous forme d'une estimation. Idéalement l'évaluation doit se faire avant et après la formation.

### **Niveau 3 : Evaluation du niveau de transfert**

Ce niveau est l'évaluation des changements d'ordre comportemental de l'apprenant suite à la formation, autrement dit la mise en œuvre des compétences nouvellement acquises.

C'est essayer de répondre à la question suivante : « Est ce que les nouveaux savoirs, compétences ou comportements acquis lors de la formation sont utilisés chaque jour dans l'environnement de travail de l'apprenant ? »

L'évaluation se fait en condition de travail tout en gardant à l'esprit que ces changements peuvent être le fait de la formation mais aussi de l'apprentissage suite à un transfert en situation de travail.

Autant cette évaluation est difficile, autant, il est du domaine de l'impossible de prévoir quand ces changements interviendront et donc qu'est ce qui doit être évalué, quand et à quelle fréquence ?

Cette évaluation se fait souvent indirectement en questionnant le n+1, supérieur hiérarchique direct de l'apprenant, au cours de l'entretien individuel de fin d'année (EIA).

### **Niveau 4 : Evaluation des résultats**

Placé à la tête de la pyramide, l'évaluation porte sur des éléments factuels et chiffrables générés par la formation. Les indicateurs peuvent être de toutes sortes : augmentation de la production ou de la qualité, réduction de coût, diminution de la fréquence d'accidents, augmentation du chiffre d'affaires ou des profits etc.

Il est d'une certaine façon aisé de calculer des résultats financiers mais difficile de les lier à une action de formation quelconque.<sup>15</sup>

Dans le modèle de Kirkpatrick le **niveau 4** est le point le plus discuté. En effet l'objectif d'une formation n'est pas forcément d'obtenir des résultats mesurables mais peut poursuivre d'autres buts : team building, création d'une communauté de pratique, mobilisation de ressources et d'énergie pour un projet de développement, présentation d'une nouvelle équipe de management, développement de compétences, etc.

---

<sup>15</sup> KIRKPATRICK, Donald, techniques pour l'évaluation des programmes de formation, journal de l'ASTD, 1959.

## **Chapitre II : les généralités sur la formation**

La formation est une fonction importante pour l'entreprise. C'est un investissement dans le capital humain qui permet de perfectionner le niveau de performance de l'entreprise et d'améliorer son positionnement stratégique.<sup>1</sup>

### 1-Définition de la formation :

La formation est un moyen de produire de la compétence. Elle peut être envisagée selon plusieurs niveaux :

**-Une approche économique** : il s'agit d'appliquer une logique d'investissement aux ressources immatérielles (ou intellectuelle) de l'entreprise. L'entreprise investit pour la formation en vue de permettre à ses salariés d'acquérir de nouvelles compétences ; elle attend un retour sur son investissement en termes d'accroissement de la productivité et de la compétitivité.

**-Une approche psychologique** : la formation est un partage entre un projet individuel fondé sur des attentes et intérêt économique de l'entreprise lié à la notion d'investissement.

**-Une approche sociologique** : la formation devient un outil de socialisation des individus (intégration des nouveaux salariés).

Selon Bessyer : la formation est la mise en œuvre de moyens susceptibles d'aider les salariés à acquérir des capacités, des connaissances, et leur rapportent une contribution à l'efficacité de leurs activités professionnelles.<sup>2</sup>

La troisième définition est celle de présentée par SEKIOU et autre, qui s'accordent à définir la formation comme « un ensemble d'action, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportement, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les

---

<sup>1</sup> SID Ahmed Benraouane, le management des ressources humaines, Etude des concepts, 2010, p177.

<sup>2</sup> BESSYER, et autre, gérer les ressources humaines concepts et outils, ED d'organisation, paris, 1988, p133.

objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leurs environnement et pour accomplir de façons adéquate leurs tâches actuelles et futures ».<sup>3</sup>

A partir de cette définition, on constate que les entreprises organisent des stages de formation pour assurer l'adéquation de l'homme avec son environnement professionnel, dans le but de garantir l'adaptation à tout changement technologique et le bon fonctionnement organisationnel. Elle est aussi 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 assure une progression dans leurs parcours professionnel.

## **2-Les objectifs possibles de la formation :**

La formation a plusieurs objectifs qui se résument en deux axes :

### **2.1 Du point de vue de l'organisation :**

- Accroître la compétitivité de l'organisation, par le renforcement du potentiel technique et par l'ajustement des savoirs ou des savoirs faire des salariés, ce premier objectif permet l'actualisation des rôles professionnels dans les postes de travail.
- Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion.
- Prévoir des circuits progressifs de montée en connaissance pour adapter globalement les qualifications aux besoins de l'organisation.

---

<sup>3</sup> VATIER Raymond, in SEKIOU, Lakhdar et autre, gestion des ressource humaine. éd Boeck université, Bruxelles, 1993, p220.

- Mettre l'accent sur les catégories du personnel moins qualifiées, sur l'insertion des jeunes, sur les contraintes de reconversion et sur les problèmes liés à certaines phases de la carrière individuelle « crise de maturité »

- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation.

- Montrer l'organisation dans sa globalité, en expliquant ses diverses articulations, apprendre à maîtriser certains outils d'analyse et d'action pour favoriser l'action collective.

- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture, ses aptitudes à manager.

- Préparer le long terme pour faire face à toute perturbation qui peut affecter le fonctionnement de l'organisation.

### **2.2 Du point de vue des individus :**

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

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier

- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes.

- Mieux comprendre l'organisation où l'on travail.

- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, la gestion et du management.

- Se Permettre de se retrouver avec des collègues et des amis dans un fonctionnement convivial et faire connaissances avec des personnes nouvelles dans des espaces extérieurs au vécu professionnel.

-Se former dans les semaines où l'individu veut avoir des connaissances qui peuvent même être sans rapport direct avec le travail.<sup>4</sup>

### **3-Les types de formation :**

#### **1-adaptation**

L'entreprise cherche à améliorer ses résultats opérationnels : développement d'un chiffre d'affaire, réduction des prix de revient, gain de productivité, réduction des accidents du travail, amélioration de son image de marque ou de la qualité de son accueil...

Ces divers objectifs peuvent être atteints en augmentant les connaissances des collaborateurs, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences à résoudre des problèmes.

#### **2-formation en lien avec la gestion de l'emploi**

Ici, les modifications du travail sont importantes. Il y a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initiale. Les formations mises en œuvre sont des formations longues avec un complet apprentissage d'un autre métier. Elles visent le maintien de l'emploi ou le développement de la motivation par le biais de la promotion interne. L'entreprise préfère offrir une chance d'évolution à l'un de ses salariés, plutôt que de recruter à l'extérieur. Nous pouvons l'appeler « formation mobilité ».

---

<sup>4</sup> PIERRE Louart, gestion des ressources humaines éditions Eyrolles, paris, 1991, p122.

**3-outils intellectuels de base (formation générale)**

Il s'agit des formations générales (français, mathématiques, analyse logique de situations, prise de décisions...) qui visent la montée en niveau du personnel. Elle est souvent préalable à une formation « mobilité » du type 2. Nous pourrions appeler ce type « formation professionnelle ».

Ces actions de formation fonctionnent généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue. Les budgets afférents sont généralement centralisés.

**4-culture d'entreprise**

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue, selon elle, la culture commune de l'entreprise. Un catalogue des formations correspondantes est établi.

Les diverses références des stages sont alors proposées à l'ensemble des salariés qui peuvent s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du hiérarchique y est plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui peut partager la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est le formé qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription. La mobilisation des managers, pour ce type de formation, est d'ailleurs difficile à obtenir.

**5-Projet d'entreprise**

Des actions de formations peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources etc.

Il s'agit d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs, de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de la formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou moins toutes celles qui disposent d'un pouvoir d'influence sur la réussite du projet.

### **6-formation « œuvre sociale »**

Pour les rares d'entreprises qui souhaitent répondre à cette finalité de la formation, nous devons ajouter ce sixième type. De par leur réglementation, les entreprises publiques sont amenées, plus que les entreprises privées, à inscrire au plan de formation des actions de ce type. Il s'agit par exemple de la préparation aux concours ou de formations réclamées par les seuls agents, indépendamment de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Les entreprises privées peuvent considérer les congés individuels de formation comme une partie des actions de ce sixième type.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Soyer, Jacques, op.cit., pp7,8,9.

### 4-Les choix de la politique formation :

Dans son ouvrage « ressource humaines » jean Marie PERRETTI cite les principaux choix de la politique de formation qui portent sur :

- Les objectifs de la formation
- Le budget
- Les contenus
- Les bénéficiaires
- Les modalités.

**Choix des objectifs de la formation** : l'entreprise peut retenir un ou plusieurs des objectifs suivants :

-donner une compétence professionnelle à ceux qui n'en ont pas ou développer celle du personnel qualifié et la hiérarchie ;

-Réactualisation de connaissance technique visant à maintenir le potentiel du personnel ;

-information du personnel sur l'entreprise, son fonctionnement, ses produits dans un but d'intégration et d'amélioration des communications ;

-Amélioration du climat sociale en donnant satisfaction au plus de demandes possible...

Ces objectifs ont des conséquences en termes de contenu, de bénéficiaires et de modalité.

**Choix de budget** : c'est un choix important, il s'agit des dépenses que l'entreprise est prête à engager en matière de formation.

•

<sup>6</sup> **choix de contenu** : la formation peut être une formation générale, destinée à

---

<sup>6</sup> PERRETTI Jean Marie, Ressource humaines, paris, éditions Vuibert, 1998 p379.

élever le niveau général des connaissances des bénéficiaires, ou une formation technique visant à développer leur compétence professionnelle.

- Il existe cependant, certaines formations qui présentent un caractère mixte, on peut citer à titre d'exemple le cas de l'informatisation d'un service qui donne lieu souvent à une action de formation générale en informatique complétée par une formation aux tâches liées à la nouvelle organisation du travail.
- **Choix du bénéficiaire** : la formation peut être systématique et concerner tout le personnel ou bien ne concerner que quelque catégorie du personnel en fonction.
- **Choix des modalités** : l'éventail des choix est large. Il s'agit de choisir :

**La durée de formation** : l'entreprise peut favoriser les formations courtes n'impliquant pas une absence durable, ou bien retenir des formations impliquant une rupture avec la situation professionnelle.

**Formation « intra » ou « inter »** : l'entreprise peut choisir entre « intra » ou « inter » : la formation « intra » regroupe des agents de la même entreprise, elle facilite l'adaptation du contenu, le renforcement des communications internes. Etc., la formation « inter » regroupe des agents de diverses provenances, elle permet de confronter des cultures d'entreprise différentes et des échanges fructueux...

**Formation par moyens internes et organismes extérieurs** : l'entreprise peut se doter d'un « centre de formation » disposant de son équipe d'intervenants ou faire appel à des organismes extérieurs. La première formule permet la diffusion d'un état d'esprit, d'une culture « maison », et de mieux intégrer les spécialités de l'entreprise. La seconde formule apporte plus de souplesse, elle permet de suivre les modifications du contenu du plan de formation.

- **Formation pendant ou hors les heures de travail** : pour la formation pendant les heures de travail, il s'agit d'inclure le temps de formation dans les heures du travail. Pour la formation hors les heures de travail, c'est

surtout pour les préparations d'un diplôme que les salariés acceptent d'empiéter sur le temps libre.

- **Formule pédagogique :** les techniques d'animation et les outils sont variés, et peu de responsables de formation ont une vue d'ensemble de la panoplie<sup>7</sup> pédagogique. Or le choix de la méthode a souvent un rôle décisif dans le résultat de la formation.<sup>8</sup>

### **La validation du plan :**

Le plan de formation doit être d'abord validé par la direction générale, une réunion du comité de direction est consacrée à la présentation du projet de plan par le directeur ressources humaines accompagné par le responsable de formation.<sup>9</sup>

Les Observations faites au cours de cette réunion permettront au responsable de formation de finaliser le plan.

La finalisation du plan va intégrer les nouvelles données, pour donner lieu à un plan définitif.

Le plan étant maintenant fixé, il convient de passer à la phase de communication (éditions, diffusion et explications) préparant le passage à l'opérationnel. la communication sur le plan a pour objectifs :

-D'informer globalement le personnel sur les orientations du plan :

Le but est que le personnel comprenne les grandes lignes de ce qui va être fait, et la cohérence avec les autres messages qu'il entend sur les projets de l'entreprise.

Cette information peut prendre la forme :

---

<sup>7</sup> Ibid, p380.

-d'une petite plaquette diffusée dans les services ;

-d'un document affiché ;

-d'un numéro spéciale du journal de l'entreprise ;

D'informer les individus sur les suites qui vont être donnée à leurs demandes : le manager réunit son équipe pour lui faire part des priorités retenues pour l'année en cours de son service et des actions qui en découlent, et prend éventuellement des rendez- vous individuels s'il y a des besoins d'explications sur des modifications ou des rejets de demandes.

La mise en œuvre du plan de formation :

Le plan de formation étant stabilisé, il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer leur suivi et leur évaluation.

Dans cette perspective, le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation.

En fonction des programmations des actions, il faudra prévoir, avec l'encadrement concerné, les départs en formations d'un certain nombre de

Collaborateurs et les dispositions conséquence, afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé.

L'envoi ou l'accueil en stage d'un certain nombre de salariés suppose également la permanence de toute une logistique administrative et comptable capable d'assurer le déclenchement et le suivi des actions (convocations de stage, convocation de formation...etc.)

L'importance accrue de la formation a conduit les entreprises à développer de véritables outils (d'tableau de bord, progiciels) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions. Cette comptabilité des données peut

servir en effet à alimenter le tableau de bord du responsable de formation, tableau de bord sur lequel il pourra s'appuyer pour rendre compte de l'exécution du plan de formation.<sup>10</sup>

### **Le suivi de la formation :**

Le suivi est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et du savoir faire acquis par chaque formé.

La formation, une fois faite ; les salariés sont la plupart du temps laissés à eux mêmes, car plusieurs employeurs oublient de s'assurer de l'amélioration des performances de leurs salariés après la période de formation. En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation. Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre, apporter des compétences de formations, de mettre en valeur les progrès accomplis, de définir les développements éventuels de l'action...etc. il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouvelles comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé.

La formation est en quelque sorte une phase expérimentale, l'expérience proprement dites ne vient qu'ensuite, progressivement.

Enfin, dans l'esprit de la plupart des personnes concernées, l'évaluation de la formation est souvent comme autocrate. Pour effacer cette perception inefficace, l'évaluation devra être faite d'une manière positive, objective, et surtout dans le but d'améliorer, non de punir.

Le suivi de la formation se fait en deux manières : le suivi administratif et le suivi comptable.

Le suivi administratif :

---

<sup>10</sup> Ibid.

C'est suivre la gestion prévisionnelle de la formation avec les différentes structures de l'organisation, dans le retrait et le départ en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, ceci afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve trop perturbé.

Le responsable de formation doit suivre la réalisation et la réparation de certains documents (convocation, convention de stage, compte-rendu d'évaluation).

Le suivi administratif s'agit aussi de suivre le déroulement de la formation tant sur le disciplinaire (la présence l'assiduité) que sur le plan pédagogique (enseignement théorique et pratique).

Le suivi comptable :

C'est le suivi budgétaire. Il s'agit de contrôler l'ensemble des engagements financiers qui répartissent comme suit :

-les frais versés aux stagiaires eux-mêmes .il s'agit des salaires et charge sociales qui continuent à être versés aux personnels pendant l'action de formation ;

-les frais qui sont liés à la participation et à la mise en cause de la formation : ils incluent la rémunération des formateurs et celle des personnes qui ont contribué dans le travail d'élaboration de contrôle.

- les dépenses de matériel, tel que l'entretien et l'amortissement des équipements utilisés au cours de la formation ;

-les fournitures de fonctionnement courants : déplacement, hébergement, location, assurance, frais de téléphone et de courrier ;

-coût des locaux : salle de cours, ateliers.

L'importance accrue de la formation a conduit les organisations à développer de véritables outils (tableau de bord) pour rationaliser le suivi administratif et

<sup>11</sup> budgétaires de leurs actions et pour faciliter le contrôle des réalisations par rapport aux prévisions.<sup>12</sup>

Les tableaux de bord doit être alimenté par des données les quelles il se pourra s'appuyer et rendre compte de l'exécution du plan de formation.

### **L'évaluation des effets de la formation :**

L'évaluation de la formation distingue deux dimensions :

-Une dimension tournée vers la personne, l'individus, en tant que personne sociale et professionnelle, et recouvre les champs de la reconnaissance, de l'accompagnement, de l'orientation et de la validation des acquis ;

-Une dimension plus globale qui analyse les systèmes de formation dans les différents agencements : action, programmes, ou dans les différents structures et organisme de formation.

-L'évaluation de formation consiste à examiner la valeur d'un programme pour savoir s'il y a des écarts significatifs entre ce qui a été prévu et ce qui a été obtenue. la connaissance de ses écarts permettra de juger la valeur d'un programme de formation en relation avec les objectifs préétablis.

Cette opération est un exercice difficile, et elle doit répondre à une question importante :

-la formation a-t-elle permit d'atteindre les objectifs planifiés et a-t-elle été rentable ?

Les critères d'évaluation sont fixés avant la session de formation ; ils se déduisent de ses objectifs, ensuite, les participants doivent passer un test qui déterminera le niveau de leurs connaissances sur les apprentissages en

---

<sup>11</sup> Ibid.

question. Après la diffusion du programme de formation ils passent un nouveau test qui permettra de découvrir les améliorations à apporter.

C'est à ce stade que le formateur doit juger si les apprentissages à l'emploi sont réalisés, suivant le contenu du programme, cela se fera dans quelque mois à quelque année après la formation.

Les résultats des évaluations de la formation sont très utiles à l'organisation, ils permettront à celle-ci de constater les effets directs et réels de la formation sur les résultats obtenus au travail, ils donneront lieu à une analyse du contenu du programme de formation et entraîneront des modifications de celle-ci.

On peut dire que les résultats de l'évaluation fourniront des données nécessaires à l'analyse du rendement financier des investissements qui y sont consacrés.

### **5-Le plan de formation :**

Selon Meingnant(1995), «le plan de formation est un outil de management. C'est au chef d'entreprise qu'il appartient de faire les choix sur l'affectation des ressources qu'il va consacrer à la formation.il ne le fera pas sans concertation. D'abord, pour des raisons d'efficacité évidentes, il est clair que le plan doit résulter de l'analyse des besoins des managers et des personnes par ailleurs, il est tenu de consulter les partenaires sociaux. Mais, en définitive, la décision est de sa responsabilité. »

L'élaboration du plan est un processus complexe dont nous allons essayer de rendre compte ici. Nous définirons chacun des **9 étapes** possibles de l'élaboration du plan :

#### **1. définir les orientations et la politique de formation :**

Il s'agit pour les responsables de l'entreprise de dire leurs choix. Les difficultés de l'exercice sont, par exemple, dues au caractère fluctuant de la stratégie, à la difficulté des arbitrages en matière d'investissement, aux incertitudes sur l'emploi aux possibles restrictions budgétaires.....

**2. Elaborer le plan triennal :**

La formation est un effort à long terme et elle vise un effet à long terme. Réfléchir sur l'année est insuffisant. Trois ans paraissent être un horizon pertinent d'action.

Les savoir-faire utilisés concernent les problèmes de régulation entre les différents acteurs, la prise en compte dans les plans des établissements du plan triennal de formation. Il est nécessaire, de surcroît, de disposer d'une vision sur l'évolution de l'emploi, d'informations sur les projets, sur les investissements et de prendre en compte les points de vue de la hiérarchie.

**3. Elaborer le plan annuel :**

Dans le cadre budgétaire, il représente un aspect concret, opérationnel. Il précise ce que l'entreprise va faire. Les savoir-faire du responsable de formation sollicités à cette étape sont relatifs à la prise en compte des demandes individuelles, à la validation par les dirigeants, à la prise en compte des remarques des représentants du personnel, à la cohérence entre plan et synthèse des entretiens annuels, à la prise en compte des avis de la hiérarchie, sans parler d'éventuel « revirement » budgétaire.

**4. Recueillir et analyser les besoins de formation :**

La formation est une réponse à des problèmes économiques. Analyser les besoins signifie tout à la fois choisir la bonne méthodologie et la bonne procédure, savoir qui impliquer dans ce processus, vérifier que ce qui est

exprimé correspond à la réalité, arbitrer, traduire les besoins en compétences à acquérir, mais aussi prendre en compte des demandes exprimées tardivement.

### **5. construire les réponses-formation :**

Les réponses doivent être adaptées, spécifiques aux exprimés et non « toute faites ».le responsable devra ici lutter contre les réponses standards systématiques, l'absence de cahier charges ou des cahiers des charges imprécis, la méconnaissance des actions existantes et de l'offre, l'absence de contractualisation, la non-prise en compte du plan de charge et des contraintes du secteur, l'implication insuffisante des différents acteurs a l'élaboration de la réponse...

### **6. Réaliser :**

Une formation efficace répond aux besoins et met en œuvre une ingénierie adaptée. Il faudra alors savoir se débattre avec des moyens insuffisants, des contenus décalés par rapport aux attentes, avec non-prise en compte du niveau des stagiaires, l'hétérogénéité des participants, l'absentéisme ou l'indisponibilité du personnel à former, le remplacement de stagiaire au pied levé.

### **7. Evaluer :**

Si la formation est un investissement, il faut en mesurer les retours et contrôler son efficacité. Il sera alors nécessaire de faire des choix concernant les méthodes et les outils, définir ce que l'on veut évaluer, vérifier qui a( et qui n'a pas)intérêt a évaluer et savoir comment tenir compte de l'évaluation.

### **8. Mettre en œuvre en situation professionnelle:**

La situation professionnelle est le lieu d'application des acquis de formation. Mais on peut constater des compétences acquises non mises en œuvre ou des compétences inadaptées.il faudra préciser le rôle de la hiérarchie dans l'accueil,

la discussion, la régulation des stagiaires et clarifier l'accompagnement pédagogique.

### **9. Actualiser la formation :**

C'est ce qui touche à la maintenance du système de formation. Créer une formation est considéré comme un investissement à rentabiliser, on sera alors tenté de répéter à l'identique le stage conçu, ce qui repose la question des moyens de contrôle sur la formation. <sup>13</sup>

### **6-L'importance de la formation des cadres :**

La formation aujourd'hui est devenue un acte indispensable pour toute organisation puisqu'elle permet de :

- ❖ Illustrer la situation difficile dans le travail au milieu des évolutions moderne et aussi pour bien acquérir et accomplir et renouveler ses connaissances pour qu'il puisse faire au changement de l'environnement, dans la formation des cadres permet une garantit pour l'avenir.
- ❖ La formation permet l'accès à la culture ou a des responsabilités dans la vie associative.
- ❖ Facilite chez les cadres une réflexion sur les difficultés rencontrées pour communiquer au sein de l'organisation.
- ❖ Aussi parmi les objectifs de la formation des cadres l'augmentation des salaires, il est représenté comme l'un des moyens de la motivation et de promotion.

Donc l'action de formation en effet est une action fabuleuse puisqu'elle conduit à développer les hommes et les femmes, faire grandir les ouvrier sur de nouveaux horizons.

---

<sup>13</sup> MEIGNANT.A, manager la formation, 7 éditions liaisons, paris, 2006, p178.

Aussi elle permet à chacun de mettre à l'épreuve ses talents, de se dépasser à travers les mises en situation que propose le formateur ainsi découvrir soi-même, de se remettre en question, et parfois même de s'interroger sur son avenir.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> COLLECTE Charles et autre, la formation dans l'entreprise, 1ère édition Edition, DELMAS, paris, 1991, p10.

## Chapitre III : l'évaluation de la formation

## 1-Décision de former et évaluation

Cette partie traitera le lien qui existe entre la décision de former et l'évaluation, en d'autre terme ; la contribution de l'évaluation dans l'accroissement de rendement et de l'importance de la fonction formation.

Ainsi, on va s'intéresser à la formation d'une part, comme étant un investissement où l'évaluation nous permet de mesurer le retour sur cet investissement, d'autre part, la formation comme moyen de développement des compétences dont l'évaluation permet d'apprécier les acquis ainsi que leur transfert. Par la suite, on va élucider deux logiques de formation où l'évaluation dans l'une est différente dans celle de l'autre.

**La formation : un investissement et un moyen de développement des compétences :**

### a) investissement en formation et évaluation:

La formation acquiert de plus en plus une dimension stratégique. N'étant plus une obligation ni un instrument de paix social, la décision de former vient préoccuper les décideurs. Il s'avère, ainsi, nécessaire d'investir en formation et d'accorder les moyens essentiels pour sa mise en œuvre.

En effet, pour les entreprises, la formation s'affirme comme un investissement dont on espère un rendement chiffrable et interprétable et dont il faut éviter l'« effet catalogue » ; une conception erronée de la formation.

Face à cette situation, aucune entreprise ne peut se contenter de former pour former ; former coûte cher et prend de temps. Plus encore, que pour un investissement matériel, il importe de connaître ou de situer le retour d'investissement de la formation pour être sûr de le rentabiliser et de le rationaliser.

Le développement des compétences apparaît une préoccupation majeure pour les entreprises qui évoluent dans un marché concurrentiel en termes de compétences.

A l'heure où elles deviennent un des facteurs clés d'avantage concurrentiel, les compétences doivent être renouvelées et développées constamment.

Ainsi au cœur de développement des compétences, la formation s'avère un moyen parmi d'autre, qui permet d'actualiser des connaissances et d'intégrer des nouvelles acquis dans les pratiques professionnelles.

Vinciens préconise dans ce sens que « se former désigne un processus d'acquisition de connaissances, de savoir faire, de comportements, tout ce qui est susceptible de donner des compétences, c'est-à-dire des capacités, notamment celles qui sont nécessaires dans le travail productif ».

La formation est, donc, une pratique de gestion qui permet de faire face aux décalages et aux retards en matière de compétences. A l'égard de développement des compétences, l'évaluation de la formation est un outil indispensable qui permet de garantir la rétention des connaissances et leur transfert dans les milieux professionnels.

### **c) Les deux logiques de formation :**

Selon Jouvenel et Masingue , dans le contexte du secteur public deux logiques de formation peuvent être distinguées notamment en matière d'évaluation.

La formation, dans la première logique, vise l'évolution de carrière de la personne en termes de statut et de grade. En d'autre terme, elle sert à gérer les carrières et les promotions sociales. Il s'agit d'une formation initiale et de préparation aux examens et aux concours. Dans la deuxième logique, la formation vise le perfectionnement et la professionnalisation des personnes dans leurs postes, ou pour un changement de fonction ou de responsabilité, sans qu'ils aient « d'incidences automatiques » sur la carrière administrative.

En ce qui concerne l'évaluation de la formation, dans la première logique, cette dernière est considérée comme un acte administratif (nouveau grade, nouveau statut ou échec), la personne concernée est sanctionnée (notée) individuellement c'est-à-dire elle est touchée seule par l'évaluation. Alors que, dans la deuxième logique, l'évaluation s'intéresse à l'action de formation ; son but est de vérifier si

grâce à elle, les participants arrivent à acquérir de nouvelles compétences et s'ils peuvent les mettre en application sur le milieu professionnel<sup>1</sup>.

### Les deux logiques de formation (Jouvenel et Masingue, 1995)

	<b>Formation initiale et préparation aux examens et concours</b>	<b>Formation de perfectionnement</b>
<b>Finalité</b>	Gestion des carrières administratives et promotions sociales	Renforcement des performances professionnelles
<b>Buts de la formation</b>	Préparer à des épreuves organisées par les administrations	Perfectionner ou faire acquérir des compétences professionnelles
<b>Objet de l'évaluation</b>	Les participants	Les actions de formation
<b>Fonction de l'évaluation</b>	Sélection, orientation, promotion des agents dans le respect des règles et des procédures	Diagnostic des résultats des actions de formation décidées dans le cadre d'une politique définie
<b>Méthodes</b>	Contrôle des connaissances et de savoir faire	Contrôle et évaluation des compétences acquises et de leur mis en œuvre
<b>Acteurs de l'évaluation</b>	L'administration du personnel	Le management et les responsables de formation

<sup>1</sup> Meriem rahli et Amel hanchi, Mémoire sur : l'évaluation des effets de la formation, entre ambition et pratiques par institut supérieur de gestion Tunis-Maitrise 2007. Source : **BIEF**: [www.bief.be/entreprise/publication/outil.htm](http://www.bief.be/entreprise/publication/outil.htm) consultée le 17/02/2014 à 21:00

L'évaluation est une étape clé du processus formation. Les raisons qui poussent à mettre en place un dispositif d'évaluation de la formation sont les suivantes :

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

Une évaluation n'a de sens que comparée aux objectifs fixés en amont ceux-ci sont différents selon la nature et le contexte de l'action de formation. Il n'existe donc pas d'indicateurs universels et chaque formation doit avoir son propre système d'évaluation.<sup>1</sup>

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

Selon André Peretti « l'évaluation est une démarche opératoire par laquelle on apprécie une réalité donnée en référence à des critères déterminés (jugement de valeurs) ; en d'autres termes, opération qui mesure l'écart entre un résultat et un objectif, et en recherche les causes. Elle peut avoir lieu par consultation, individuellement ou en groupe ou de façons mixte ».

Evaluation : est une démarche visant à mesurer les résultats d'une action ou à déterminer la valeur d'un bien .quand il s'agit d'un bien, la valeur considérée peut être d'usage ou d'échange.

Selon ARDOUN Thierry l'évaluation : » est une activité de gestion des ressources humaines qui permet de prendre du recul et de créer un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé ainsi que celle du moment

---

<sup>1</sup> ANNIK Cohen, toute la fonction ressources humaines, édition dunod, paris, 2006, p268.

donne l'occasion de souligner les points positifs tout en abordant les éléments qui nécessitent une amélioration. »<sup>1</sup>

En gestion des ressources humaines, l'évaluation peut être utile : pour analyser les postes de travail et construire une classification des emplois (avec des compétences sur la structure globale de rémunération).<sup>2</sup>

### **3- Les buts de l'évaluation :**

1. répondre à une demande de direction générale.
2. légitimer la fonction formation.
3. répondre à une curiosité intellectuelle.
4. être en phase avec une culture d'entreprise (qualité totale, culture scientifique...).
5. utiliser l'évaluation comme technique pédagogique (faire prendre conscience d'un écart à combler, d'une nécessité de changer...)
6. utiliser l'évaluation comme levier du changement (la mesure présente un effet sur l'objet mesuré).
7. disposer d'un feed-back pour corriger la pédagogie.
8. disposer d'un feed-back pour identifier des marges de progrès ou des freins au changement.<sup>3</sup>

### **4- Les types d'évaluation :**

- Le pseudo évaluation ;
- L'évaluation par objectifs ;
- Les approches complémentaires.

---

<sup>1</sup> ARDOUIN Thierry op.cit., p188.

<sup>2</sup> ROBERT, le Duff, encyclopédie de la gestion et du management, Dalloz, Paris, 1999, p381.

<sup>3</sup> JACQUES, Soyer, op.cit., p. 321.

**1. le pseudo évaluation** : il existe deux types d'évaluation : l'évaluation de l'action de formation « à chaud » en fin de stage, et l'évaluation « à froid » de l'action de formation

**1.1 L'évaluation de l'action « chaud » en fin de stage** : il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction.

Les questions peuvent porter sur le comportement de l'animateur. Elles peuvent également porter sur d'autres aspects de l'action de formation, tels que : les outils pédagogique etc.

Cette évaluation « à chaud » peut se faire oralement ou en groupe ou individuellement par écrit.

**1.2 L'évaluation « à froid » de l'action** : cette évaluation est réalisée quelque semaine après le déroulement de la formation. Les mêmes questions que pour l'évaluation à chaud peuvent être posées, mais en plus on peut obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçus, sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation.

**2. L'évaluation par objectifs** : cette évaluation permet, à la suite de l'action de formation, de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non. Il s'agit d'évaluer trois types d'objectifs qui sont :

- Les objectifs pédagogiques ;
- Les objectifs de formations
- Les objectifs finals.

**2.1 L'évaluation des objectifs pédagogiques** : cette évaluation est placée sous la responsabilité du formateur qui peut la réaliser avec différents moyens : questionnaires du contenu pour contrôler les acquis ; tests, retests, pour déterminer l'évaluation des savoirs, exercices pratiques pour les savoirs faire etc.

L'évaluation des objectifs pédagogique permet de mesurer la qualité des choix pédagogique : approche, attitude, technique et outils.

**2.2.** L'évaluation des objectifs de formation : elle est placée sous la responsabilité du manager. La formation n'est pas le seul élément en cause, il s'agit en fait de mesurer les résultats d'une coopération entre plusieurs acteurs : le (s) formateur(s), le manager, voire mêmes les formés.

En effet, l'atteinte des objectifs de formation ne peut être constatée que quelques mois après la fin de l'action, à la suite de la phase de suivi qui contribue avec la mise en application sur le terrain, pour un large part à la réussite ou à l'échec de la formation. L'évaluation porte donc sur la formation et son suivi.

La mesure porte sur les comportements au travail : le formé fait-il une chose qu'il ne faisait pas ou la fait-il différemment ? faut-il mieux quelque chose qu'il faisait déjà ? ne fait-il plus ce qu'il faisait avant, parce que c'est devenu inutile ou nuisible ?

L'objectifs de formation peut être formulé comme suite : à l'issue de la formation et de la phase de suivi nous pourrions constater, chez le formé, les comportements suivants...il correspond à des effets directement observables chez le formé.

**2.3** L'évaluation des objectifs finals : elle correspond à une responsabilité du prescripteur de l'action. Elle permet de mesurer les résultats de l'ensemble de l'action de changement.

Cette évaluation est pratiquée plusieurs mois après la fin de la formation lorsque toute la population a été formée et que la hiérarchie a pris le relais sur le terrain pour faire appliquer le contenu de la formation. Elle peut se réaliser par observation de certains critères de production (les quantités produites, le nombre d'erreurs ou de rebus, le chiffre d'affaires...), ou d'indicateurs économiques (la

mesure d'un gain, le calcul d'un retour d'investissement...) elle peut également se faire par observation de certains indicateurs sociaux (le Turn-over, le taux d'accidents du travail, l'absentéisme...)

**3. les approches complémentaires :** pour certaines formations, il n'est pas toujours possible de leur fixer des objectifs quantifiables. De plus, il existe des formations pour lesquelles aucune définition des objectifs n'est faite, tel que la formation « culture d'entreprise » pour apporter des preuves de l'efficacité de la formation, le responsable formation peut être amené à utiliser d'autres approches.

On peut établir un coût comparé entre deux formules, l'une avec formation, l'autre sans formation. Par exemple : une entreprise qui doit affronter des problèmes d'inadaptation de sa main d'œuvre à de nouveaux emplois, a deux choix : d'une part, de licencier des personnes inadaptées avec le recrutement d'un personnel qualifié, et d'autre part la mise en œuvre d'une politique de formation visant le maintien du personnel actuel et sa requalification. Chacune de ces formules présente un coût que l'on peut comparer.<sup>1</sup>

### **5- Les enjeux de l'évaluation :**

Mettre en œuvre une évaluation amène à se poser au moins trois questions fondamentales : le « **qui** » de l'évaluation ? Le « **quoi** » de l'évaluation ? Et le « **quand** » de l'évaluation ?

L'évaluation **pour qui** : ou en d'autres termes, quel est le client en formation ? Pour Françoise le plâtre, le premier client, c'est celui qui paye dans la mesure où si personne ne paye, il n'y aura pas de formation.

Pour Meignant appelle client le formé (ou apprenant), mais également les personnes qui, dans son environnement professionnel, ont besoin de sa compétence.

---

<sup>1</sup> ARDOUIN Thierry op.cit,p327.

Nous pouvons donc distinguer sept positions de personnes qui attendent des effets de la formation et pour lesquelles l'évaluation peut avoir un sens/ ou un intérêt :

- Ceux qui se forment : les formés, apprenants où les se formant.
- Ceux qui financent : les directions, les OPCA les institutions publiques.
- Ceux qui emploient les personnes formées : les employeurs, les hiérarchiques.
- Ceux qui organisent la formation : les organismes de formations et différents prestataires, responsables de formation et service formation des entreprises.
- Ceux qui transmettent la formation : les formateurs, les tuteurs.
- Ceux qui accompagnent la formation : structure d'accueil et d'information.
- Ceux qui évaluent : organisme de certification.

### **Evaluer quoi ?**

L'évaluation peut porter sur de nombreux objets :

- La satisfaction des stagiaires ou participants.
- L'organisation de la formation : la logistique, le matérielles périphériques (restauration, salles)
- L'organisme de formation : son sérieux, et sa réactivité, sa fiabilité, sa gestion, le respect de la convention.
- Les résultats effectifs en milieu de travail.
- Le potentiel du stagiaire et ses possibilités d'évolution.

L'évaluation porte sur de nombreux domaines que nous pouvons regrouper en quatre catégories :

- Les résultats des formés.
- L'action de formation dans sa dimension pédagogique et organisationnelle.
- Le dispositif de formation dans son élaboration et sa traduction par le cahier des charges.
- Les effets de la formation.

**6-Les critères de l'évaluation** : enserrent l'ensemble du travail de l'évaluateur, durant toutes les étapes de l'évaluation de la formation. Ces critères permettront de mettre en œuvre la stratégie d'évaluation. Ces critères se récapitulent comme suit :

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

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

**3- L'efficacité** : il s'agit ici d'une estimation des effets prévus, c'est à dire les résultats par objectif poursuivi par la firme, et des effets imprévus ou indirects.

**4- L'efficience** : on cherche à voir si les résultats obtenus l'ont été au moindre coût, c'est un rapport coût/efficacité optimale des actions de formation choisies.

**5- La cohérence du système** : on estime là l'adéquation entre - des décisions ou éléments internes au système de formation (objectifs, moyens, structures, méthodes, gestion...) et - le système de formation et les autres éléments de l'organisation ou le contexte social.

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

L'évaluation des retombées de la formation demeure presque totalement subjective. La plupart des démarches d'évaluation des résultats consistent en de simples constats. Ce processus demeure surtout informel avec peu de procédures et quelques observations ponctuelles. Cette évaluation devient plus formelle, comparable à l'appréciation du personnel avec des modes quantitatifs et qualitatifs, des formulaires et des rencontres structurées. Cependant, la distinction se fait difficilement entre l'évaluation de l'individu (rendement) et l'évaluation des résultats de formation.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> PHILLIPS, Jack, évaluation, méthode et mesure, Huston, Gulf publicain, 1994, p146.

**7-Le champ de l'évaluation de la formation :**

L'évaluation peut porter sur ;

Le degré de satisfaction des stagiaires.

Les performances des stagiaires, (mesurer les résultats de l'apprentissage).

La pertinence des contenus des programmes.

La progression pédagogique.

La méthode.

Les compétences des formateurs.

L'organisation de la formation, les moyens pédagogiques.

Le climat, l'ambiance du stage.

Les procédures d'évaluation mise en place ;

La pertinence des contenus des programmes.

Cette évaluation peut s'opérer sur divers plans :

Le plan individuel.

Le plan du groupe ; de l'équipe, de service.

Le plan de l'organisation<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> GUITTET André, développer les compétences, 2<sup>ème</sup> éditions, Editions USF, paris, 1998, p 121.

**8-Les difficultés liées à l'évaluation de la formation :**

Pour mesurer les effets de la formation on se heurte à de nombreux obstacles :

**A.la multiplicité des interlocuteurs :**

Le premier obstacle provient de la multiplicité des interlocuteurs concernés dans l'entreprise (formés, responsable hiérarchiques, et responsable de formation).ces personnes ont des objectifs propres et l'évaluation devra intégrer ces différences.

**B. L'attribution des résultats à la formation :**

L'évaluation des résultats ne sont pas facile à mesurer par exemple modification de comportement, et fait intervenir une multiplicité de paramètres qui ne relèvent pas directement de la formation.

Les résultats s'apprécient dans le temps et le suivi de la formation doit s'effectuer sur une longue période, ce qui ne facilite pas leur mesure.

**C. la multiplicité des actions de formation :**

Elle suppose qu'une segmentation des différents types d'action de formation soit effectuée. Pour chaque formation, des objectifs attendus à court, moyen et long terme doivent être fixés en liaison avec les différents acteurs concernés de façons à disposer d'un référentiel par rapport auquel mesurer les résultats.

**D. l'absence d'objectifs clairs :**

La complexité se situe dans la mise en place d'objectifs clairs et précis. Cela revient à dire que l'évaluation débute dès l'élaboration du cahier des charges. Estimer les résultats escomptés est le premier acte d'évaluation.

Cela implique la construction de référentiels, par exemple référentiel de formation (connaissances devant être atteintes au terme de la formation).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> CHARLES Colette et autre op.cit., p190.

# Partie pratique

### 1. Présentation de l'organisme d'accueil

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 2<sup>ème</sup> port d'Algérie en marchandises générales et 3<sup>ème</sup> port pétrolier. Il est également le 1<sup>er</sup> port du bassin méditerranéen certifié ISO 9001.2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'Entreprise Portuaire a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la Norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

### Historique

Bejaia, une ville, un port au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques datant de plus de 10 000 ans, ainsi que de nombreux sites archéologiques recelant des objets d'origine remontant à l'époque néolithique.

Bejaia joua un grand rôle dans la transmission du savoir dans le bassin méditerranéen, grâce au dynamisme de son port, la sécurité de la région, la bonne politique et les avantages douaniers. Bougie a su attirer beaucoup de puissants marchands.

La Saldae romaine devient un port d'embarquement de blé du grenier de Rome, ce n'est qu'aux XI<sup>ème</sup> siècle, que Bgaieth, devenue Ennaceria, pris une place très importante dans le monde de l'époque ; le port de Bejaia devient l'un des plus importants de la méditerranée.

La réalisation des ouvrages actuels débuta en 1834, elle fut achevée en 1987. C'est en 1960 qu'a été chargé le premier pétrolier d'Algérie.

Le port de Bejaïa aujourd'hui est réputé mixte ; hydrocarbures et marchandises générales y sont traitées. L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaïa depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

### **2. Historique de création de l'EPB**

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le sus mentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 1.700.000.000 Da, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORTS ».

### **3. Situation géographique**

Le port de Bejaïa, est délimité par :

- Au nord par la route nationale N°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m.
- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

#### **❖ Mouillage**

Connue pour être l'une des meilleures de la côte algérienne, la rade de Bejaia offre d'excellentes potentialités en matière de protection et des fonds propices à un bon mouillage, avec des profondeurs allant de 10m à plus de 20m . Abrisée de tous les vents sauf du nord est à l'est, la rade est limitée par une ligne imaginaire s'étendant du Cap Carbon au Cap Aokas. Pour les pétroliers la zone de mouillage est située à l'est du Chemin d'accès.

### ❖ Accès au Port

-La passe principale d'accès est large de 320m et draguée de 10 à 13.5m. Elle est formée par les deux musoirs du jet.

-La passe Abdelkader, large de 110m et draguée à 12m

-La passe de la Casbah, située entre le vieux port et l'arrière port, sa largeur est de 125m et draguée à 12m

### ❖ Bassins du Port

Le Port de Bejaia est constitué de trois bassins :

-Bassins de l'avant Port : Sa superficie est de 75 hectares et ses profondeurs varient entre 10m et 13.5m. L'avant Port est destiné à traiter les navires pétroliers.

-Bassins du vieux Port : Sa superficie est de 26 hectares et ses profondeurs de quai varient entre 6 et 8m.

-Bassins de l'arrière Port : Sa superficie est de 55 hectares et les tirants d'eau varient entre 10m et 12m.

## 4. Missions et activités de l'EPB

### ❖ Ses Missions

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du pays.

Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.

L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage

### ❖ Ses Activités

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations d'aconage et de manutention portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire.

### 5. Description des services :

**1- L'acheminement des navires de la rade vers le quai :** Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.

L'acheminement des navires se fait par des opérations d'aide à la navigation identifiée par le remorquage, le pilotage et le lamanage.

**2- Le remorquage :** Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

**3- Le pilotage :** Il est assuré de jour comme de nuit par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

**4- Le lamanage** : Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

**5- Les opérations de manutention et d'aconage pour les marchandises** : elles consistent en :

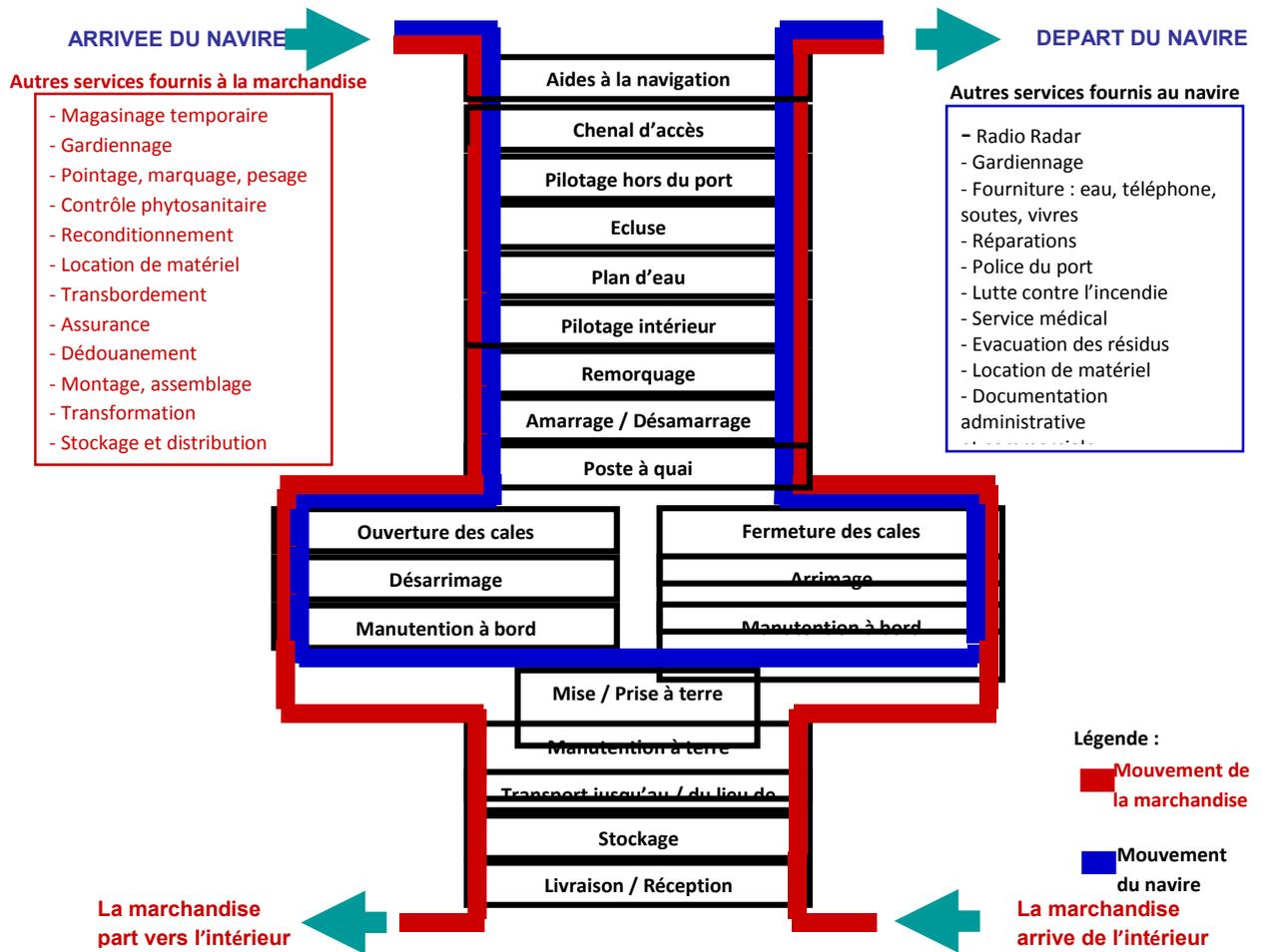
- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
- Pointage des marchandises.
- La livraison aux clients.

La manutention et l'aconage sont assurés, par un personnel formé dans le domaine. Il est exercé de jour comme de nuit, réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour des cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7 h du matin.

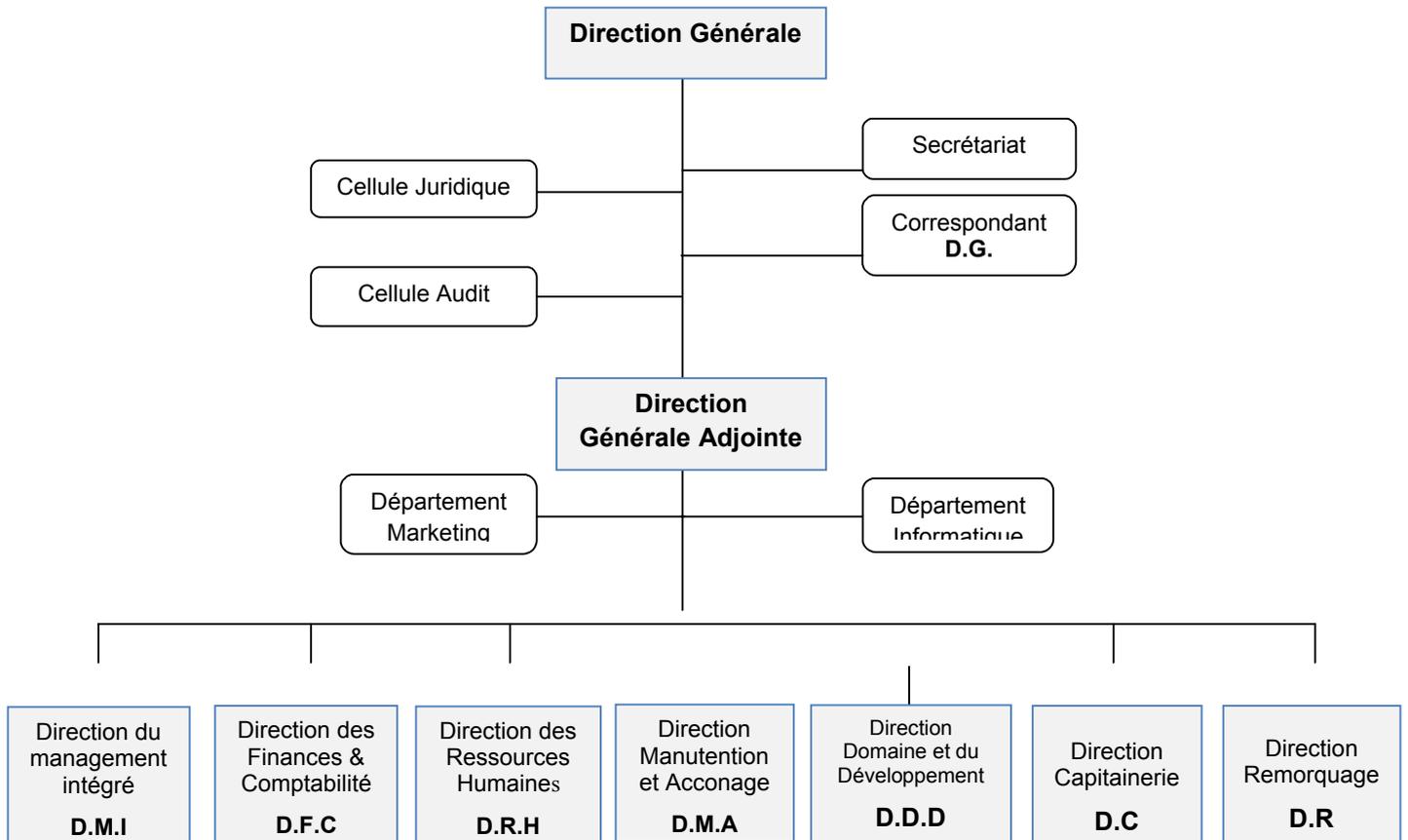
D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients telles que :

- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (ponts bascules).
- Location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

# Présentation de l'organisme



## Organigramme général de l'Entreprise Portuaire de Bejaia



Source : document interne de l'EPB.

### **1. Définition de la formation au sein de EPB :**

On définit la formation au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia<sup>1</sup> comme étant le maintien et l'adaptation continue des connaissances et l'évaluation des niveaux des compétences du personnel.

Aussi développer les compétences et les potentialités collectives et individuelles de nos collaborateurs en ouvrant les perspectives d'évaluation.

### **2. Procédure Formation au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia :**

L'employeur met en œuvre les dispositions légales et réglementaires en vigueur qui aspirent à un meilleur développement de carrière du personnel de l'entreprise portuaire de Bejaia. Selon la convention de l'EPB, il est impératif que le travailleur bénéficiaire d'une formation doive s'engager à servir l'entreprise pour chaque formation suivie pendant une période de fidélité proportionnelle. Selon le règlement de l'entreprise, la formation est obligatoire pour tous les agents de l'EPB quelque soit leur niveau hiérarchique. Chaque agent doit bénéficier au minimum deux formations par an. Il n'y a pas le droit de refuser une formation, si un agent refuse de bénéficier une formation, il sera sanctionner en référant au règlement intérieur.

L'objet de la procédure formation est de définir les modalités de formation du personnel a fin d'assurer le maintien et l'adaptation continue de connaissance, de progresser leur carrière et d'élever le niveau de leur compétence.

### **1.2. La procédure de formation au sein de l'EPB s'effectue dans un logigramme à travers différentes étapes qui sont :**

#### **a. Identification des besoins en formation :**

Elle s'effectue à la fin du 3<sup>e</sup> trimestre de chaque année. Elle se fait à l'aide d'un imprimé envoyé par la direction ressources humaines aux différents directeurs, des assistants, les correspondants formation de chaque direction. Chaque direction s'en charge d'identifier ses besoins de formation. Après

---

<sup>1</sup> Source :EPB

Chaque direction s'en charge d'identifier ses besoins de formation. Après identification, les directions envoient ses besoins par imprimés codifiés au DRH, particulièrement au service formation : un imprimé DRH.IMP.43, qui est utilisable une seule fois, comprenant l'identification des besoins du personnel et un imprimé DRH.IMP.208, qui est utilisé souvent, mentionnant les sources des besoins de formation et les besoins en formation du personnel.

Ces deux imprimés sont signés par le correspondant formation et le directeur de la structure de chaque direction.

### **a. Consolidation des actions de formation :**

Le service formation essaie de faire une synthèse aux besoins de formation en prenant en considération ce qu'a été identifier dans la besoin à travers ces 02 imprimés précédant. Le service formation s'engage de rédiger un imprimé codé : DRH.IMP.209, sous forme de synthèse, ainsi que la consolidation des actions de formation par le dernier et celui-ci élabore un plan et budget de formation, signé par le chef du département des RH et le service formation. Ces synthèses sont renvoyées au DG pour les étudier et les valider.

### **b. Elaboration du plan et de budget de formation :**

Le plan et budget de formation sont validés et approuvés par le DG. Il se fait une fois par an, qui est prévisionnel et révisable mais parfois il peut ne pas être achevé, par un manque de formateur. Si le DG est satisfait, il les valide et informe aux correspondants de chaque Direction. Chaque direction a un correspondant formation qui est en relation direct avec le directeur général.

### **c. Approbation du budget de formation :**

Le conseil d'administration (C.A) se réunit une fois par an pour étudier le plan et le budget de formation et c'est au C.A de valider ou de refuser. Si la plan et le budget de formation n'est pas approuvé par le Conseil d'administration, on

retournera à l'étape 01 (identification de besoin en formation) pour le réviser, en demandant au correspondant formation de chaque Direction d'identifier encore les besoins de formation.

### **d. Mise en œuvre du plan de formation :**

Après approbation du budget qui est fait par le conseil administration et le plan de formation sera validé par le service formation et les directions concernées. Ces derniers mettent en action les étapes de formation avec les instituts de formation qui sont en collaboration avec l'EPB selon leurs disponibilités, à la suite d'une réponse favorable au près des organismes. Après, un avis favorable de ces instituts de formation, le service formation envoie des convocations aux différents départements pour informer aux personnels retenus.

Il y a deux types de formation consacrés aux personnels de l'entreprise :

- ✓ la formation interne ou la formation in site
- ✓ la formation externe.

### **e. L'évaluation à chaud :**

L'évaluation à chaud est prise en charge par le service de formation et le chef hiérarchique de chaque direction concernée. Elle se fait tout de suite à la fin de chaque formation par l'intéressé (personnel formé) en répondant à un test d'évaluation sur la manière dont la formation est animé et organisé (accueil, conditions de travail, durée de la formation) ainsi qu'en donnant des recommandations et des suggestions pour l'amélioration de la formation. En cas d'une formation externe, c'est à l'institut de formation de s'en charger de faire l'évaluation à chaud selon leur procédure. Il envoie les résultats d'évaluation au service formation de l'EPB.

### **f. Enregistrement des actions de formation :**

A la fin de chaque formation, le service formation enregistre les déroulements des formations dans des registres. L'enregistrement se réfère aux dossiers réalisés pour chaque agent formé selon sa direction. Il distingue 05 types de registres de formation : registre QHSE, registre Manutention, registre Maintenance, registre Maritime et registre Gestion.

### **g. L'évaluation de l'efficacité de la formation à froid :**

Elle se fait 3 à 6 mois après la formation par le correspondant formation et chef hiérarchique. Ces derniers observent, si la formation a permis d'atteindre l'objectif de l'entreprise vis-à-vis aux personnels. Le service formation rédige une synthèse générale des évaluations des formations codé DRH.IMP.221 à partir des imprimés de l'évaluation à chaud et à froid et l'évaluation des organismes formateurs à la fin de l'année.

### **h. Enregistrement de l'évaluation à froid :**

Après une mise en situation professionnelle, le service de formation donne des suggestions ainsi que des recommandations sur l'efficacité du déroulement de la formation en se référant aux synthèses générales des évaluations (évaluation à chaud et à froid). Si la formation n'était pas efficace, après la recommandation. Les responsables constatent que les agents n'ont pas assimilé quelque chose durant la formation, ils reprogramment une formation de perfectionnement.

La FPC au sein de l'EPB évolue la carrière de façon objective par le personnel en progressant sa carrière par la mobilité, la rémunération, la promotion au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaia. Ainsi, la FPC influence d'une façon que se soit directe au indirecte, la progression de la carrière permet un rendement pour le personnel et donne la possibilité d'être promu. C'est à partir des évaluations (à chaud et à froid), plus précisément l'évaluation à chaud, il aura progression de carrière du personnel. L'évaluation des compétences est

procédée une fois par an pour les personnels. Chaque agent bénéficie d'un PVC ou d'un PVI, une fois par mois. Cette évaluation est faite par le chef hiérarchique de chaque direction. Il faut savoir que l'ancienneté joue aussi un rôle majeur sur la mobilité et la promotion au sein de l'EPB.

### **2.2 Types et modes de formation à l'EPB :**

#### **2.1. Formation professionnelle spécialisée :**

Se sont toutes les actions visant à l'acquisition par les agents de l'EPB d'une qualification permettant de répondre aux exigences de toute nature, nécessaire à la maîtrise d'un poste de travail déterminé.

#### **2.2. Formation perfectionnement professionnelle :**

Se sont toutes les actions qui visent à un relèvement continu des niveaux des connaissances, des capacités et une adaptation permanente des agents de l'EPB à leur poste de travail. Ce type de formation qui touche toutes les catégories professionnelles, peut être effectué et assuré à l'intérieure comme à l'extérieure de l'entreprise à chaque fois qu'une évolution technique et technologique des procédures de travail intervient.

#### **2.3. Apprentissage et stages pratiques :**

L'apprentissage est un mode de formation professionnelle ayant pour but l'acquisition, en cours d'emploi, d'une qualification professionnelle initiale reconnue, permettant aux agents récemment recrutés l'exercice d'un métier dans les divers secteurs de l'activité portuaire.

#### **2.4. Séminaires et journées d'études :**

Ce type de formation se caractérise par une série de conférences dans les différents domaines de l'entreprise portuaire, de gestion et de management .Il

## Présentation de l'organisme

---

comprend un échange d'information et d'expériences sur un thème donné, afin de mieux maîtriser les nouvelles technique pour pouvoir mettre à jour les connaissances liées à une des fonctions de l'entreprise.

### Les caractéristiques de l'échantillon d'étude :

Dans cette étude, une analyse des caractéristiques personnelles des cadres d'EPB à été réalisée.

**Tableau 1 : les caractéristiques des enquêtés selon le sexe :**

Sexe	f	%
Homme	9	60%
Femme	06	40%
Total	15	100%

D'après le tableau ci-dessus, les données reflètent la réalité du personnel au sein de EPB, ou le les hommes cadres interrogé représentent un taux 60% des effectifs et les femmes cadre 40% des effectifs.

**Tableau 2 : les caractéristiques des enquêtés selon l'âge :**

Age	F	%
- 30 ans	1	6,66%
[30-40]	8	53,34%
40 et plus	6	40%
Total	15	100%

## Présentation de l'organisme

A partir de ce tableau, nous constatons que la population étudiée, est une population âgée pour 53,34% de 30 et 40 ans. Suivi par la catégorie des 40 ans et plus avec un taux de 40%, et ce contrairement à la catégorie des jeunes des moins de 30ans, qui représentent un taux faible de 6,66% par rapports aux deux autres catégories.

**Tableau 3 : les caractéristiques des enquêtés selon ancienneté des cadres :**

<b>ancienneté</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>3-6 ans</b>	<b>2</b>	<b>13,33%</b>
<b>6-9 ans</b>	<b>4</b>	<b>26,66%</b>
<b>9-12 ans</b>	<b>5</b>	<b>33,33%</b>
<b>12-15 ans</b>	<b>4</b>	<b>26,66%</b>
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Les données de ce tableau, nous montrent clairement que 33,33% des cadres enquêtés ont une ancienneté qui varie entre 9- 12 ans, suivi par les deux catégories des (6- 9 ans) et (12-15) avec un taux respectif de 26,66%. La dernière catégorie concerne les cadres ayant une ancienneté de 3- 6 ans avec un taux de 13,33%.

### 1- La formation au sein d'EPB est une stratégie d'entreprise :

Ce premier axe va nous permettre d'apporter des éléments de réponses à la fois à notre question de départ ainsi qu'à notre première hypothèse. Pour ce faire nous commençons notre analyse par la thématique suivante : **pourquoi formé ?**

Cette première partie de l'analyse pourrait nous apporter des éclaircissements sur l'importance accordée à la formation au sein de l'EPB, elle pourrait nous renseigner aussi, sur les finalités ciblées par cette dernière (la formation).

#### a- Pourquoi formé ?

À l'entreprise portuaire de Bejaia, la formation continue est devenue un outil stratégique pour tout manager. Ce dernier est dans l'obligation de convertir positivement les résultats de sa formation en avantage pour son entreprise.

Nous constatons que la formation est primordiale dans l'entreprise, qui veille à offrir des formations utiles et de qualité pour former et perfectionner ses cadres. Pour l'épanouissement de l'organisme en terme de compétence aussi pour garder la force de travail de ses cadres. Comme nous l'a affirmé H âgé de 30 ans « *la formation me permet de mieux connaître mon environnement, de développer mes capacités d'adaptation, d'évoluer professionnellement.* »

Une autre cadre F âgé de 40 ans affirme « *que la formation est bénéfique pour le formé et pour l'entreprise, car elle permet d'acquérir des nouvelles connaissances, et la mobilité professionnelle.* » une autre F de 42 ans affirme que « *La formation est un élément essentiel dans notre développement d'employé durant toute notre vie de travail, comme la nourriture, elle est essentielle à notre survie (dans un monde en perpétuel changement) et nécessaire pour achever notre croissance et atteindre notre potentiel ultime* ».

H âgé de 50 ans « *la formation ramène de nouvelles connaissances et améliore nos compétences, elle facilite notre travail, c'est-à-dire moins de temps à réaliser une tâche, elle est avantageuse pour nous en terme d'adaptation aux exigences du poste* ».

Nous constatons que la formation a un impact positif sur la motivation des cadres au sein de EPB, ou le formé est mieux préparé à aider l'organisme à atteindre ses objectifs.

### **b-La formation est le travail des cadres :**

Dans une entreprise dont la volonté est de faire changer aux cadres leurs postes régulièrement, la formation va représenter un pilier essentiel du système de gestion.

D'après les données recueillies on peut dire que la formation des cadres au sein de EPB est une politique qui se traduit par un plan de formation, il est établi dans le but d'acquiescer une flexibilité stratégique et le pouvoir d'adaptation face aux changements technologiques.

La place accordée aux cadres dans l'entreprise est appréciable et indispensable.

D'après H âgée de 42 ans « *la formation nous facilite une meilleure adaptation et intégration aux exigences de poste de travail.* »

Un autre cadre H 36 ans qui affirme « *que Dans tous les cas, la formation rend le travail plus stimulant et sécuritaire et ouvre de nouveaux horizons, aussi elle favorise un climat de travail positif.* »

La formation au point de vue de quelque cadre de l'EPB c'est un outil d'ajustement, et le moyen d'acquisition des nouvelles connaissances, elle contribue à l'efficacité et à la pertinence de l'entreprise, c'est un facteur social qui peut amener à la sérénité. Selon Meignant la formation est un « **facteur d'ajustement et d'adaptation. La formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le sociale et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise.** »

la formation apparait donc, comme un ensemble d'actions de développement qui met à la disposition des individus tous les moyens nécessaires à l'accumulation de leurs connaissances et l'amélioration de leurs compétences et performances pour répondre aux exigences de leur poste de travail et aux évolutions internes et externes.

La plupart des cadres de l'EPB ont bénéficié de formations. *Ils confirment qu'apprendre de nouvelles connaissances contribue positivement au rendement individuel et collectif de l'EPB. Les cadres tout en confirmant les retombées positives des dites formations sur leurs carrières, n'omettent pas de rappeler que cela rentre dans une stratégie d'entreprise globale qui finira tôt ou tard par apporter ses fruits.*

En effet Le but de ces formations est d'apporter des outils, des techniques, des démarches, ou d'apporter aux stagiaires des savoir-être, c'est-à-dire des compétences liées au comportement en entreprise (gérer les conflits, gérer le changement, gérer le stress, par exemple). La formation professionnelle permet d'acquérir des compétences directement utilisables en entreprise, pallier certain de ses besoins. La formation professionnelle permet aussi, de s'adapter aux contraintes et exigences de l'entreprise, de développement de nouvelles compétences. En ce sens, elle peut être un moteur de l'innovation et est toujours un élément d'amélioration au sein de l'organisation.

D'autres cadres ont un autre avis, ils estiment que ces ne sont pas des formations diplômées, car elles sont de courtes durée, et ne permettent pas aux cadres d'avoir un acquis qui peut être exploité pour le bien de l'entreprise. Comme la affirmé H de 31 ans « *les formations ne sont que des mise à jours, séminaire et journée d'étude, et autres voies de formations, restent à améliorer.* »

F de 27ans affirme que « *il faut améliorer le planning de plan de formation, car il s'effectue à la fin du troisième trimestre de chaque années, a mon avis les formations doivent être commencé le mois de mars.* »

Autre F âgée de affirme que « *l'entreprise se base plus sur le développement du savoir faire et les performances et la qualification que sur les formations comme le recyclage.* »

Les cadres interrogés estiment que l'évolution dans la hiérarchie de leur entreprise dépend étroitement des acquis de la formation qu'ils auront à développer au sein de l'EPB. La formation, dans se cas et comme le souligne l'un des cadre interrogés. « *Est une étape primordiale dans le cheminement professionnel des cadres, elle est un processus d'une grande importance qu'il faudra considérer pour un avancement sans ambigüité dans les différents postes de l'entreprise* ».

### **c- Formation et reconnaissance**

A travers cette thématique on essayera d'analyser l'importance de la reconnaissance et son influence sur les cadres. Selon Maslow « Le besoin de reconnaissance est devenu aujourd'hui un élément fondamental de la réussite et du bien être du salarié dans l'entreprise ».

La reconnaissance au travail est un aspect très important dans la vie de tout salarié, comme nous la affirmé un cadre **H** de 37ans « *la reconnaissance est un facteur qui joue un rôle important dans la mesure où il intervient directement dans la détermination de l'estime de soi du salaries, et aussi est un aspect important, car elle nous permet de connaitre la valeur de nos participation dans le milieu de travail* ».

La reconnaissance au travail passe par plusieurs facteurs : encourage les salaries à l'innovation et aussi les impliquer au travail, de les envoyées en formation, pour qu'ils se sentent comme faisant partie de l'entreprise, cela en responsabilisant les salaries en leur donnant une certaine autonomie, et en leur délimitant leur taches. Comme nous la affirmé un cadre **H** de 38 ans « *la*

*formation nous permet de s'adapter à l'environnement de l'entreprise et aussi pour accomplir nos tâches actuelles et futures. »*

Pour conclure nous dirons que la reconnaissance au travail est un aspect important pour les salariés, car elle leur permet de connaître la valeur de leur investissement dans le travail, et d'être récompensé pour l'effort qu'ils fournissent pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

### **Formation un outil d'intégration au sein de l'entreprise**

La totalité des cadres interrogées affirment que **« l'intérêt de EPB à l'égard du cadre via la formation peut renforcer l'intégration de ce dernier, parce que le fait de l'envoyer à des formations le motive et encourage dans le milieu de travail, c'est un plus pour lui d'acquérir de nouvelles compétences, aussi cela permet de s'éloigner de la routine et de changer d'ambiance.**

### **2- La formation continue un levier pour faire face aux différents défis technologiques :**

La nécessité de l'évolution technologique rend la formation impérative pour permettre aux entreprises de se développer. Pour adapter une force de travail à de nouvelles technologies nécessite un plan de formation intelligent qui identifie les tendances technologiques et les adapte aux besoins spécifiques de l'entreprise. Les nouvelles générations d'employés qui débutent leurs carrières avec des compétences technologiques avancées, sont beaucoup plus exigeantes. Ils attendent de l'entreprise une stratégie de formation qui les aide à développer leurs connaissances et leurs compétences.<sup>1</sup>

A cet égard, la formation continue au sein de EPB est devenue un outil stratégique, Les exigences concurrentielles et la modernisation technologique

---

<sup>1</sup> SID Ahmed Benraoune, le management des ressources humaines, (étude des concepts, approche et outils développés par les entreprises américaines) ben-aknoun-Alger p161

poussent au développement des compétences comme nous l'a affirmé un cadre H de 35 ans « *Il y a toujours des changements dans l'entreprise.... l'entreprise se préoccupe toujours de ramener des logiciels de dernière génération* ». Les agents de l'entreprise sont en contact permanent avec les entreprises étrangères qui possèdent des technologies de pointes, le savoir-faire de ce fait, devient indispensable, ce qui donne à la fonction formation une place centrale et capitale dans la gestion de l'entreprise.

Les exigences des postes sont très changeantes au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia. Pour faire face à ces variations et s'adapter aux nouveaux besoins, l'entreprise recourt à son propre organisme de formation, mais aussi à des organismes externes pour les formations les plus poussées, et ce pour permettre au personnel d'avoir sa place dans les nouvelles pratiques qui ne sont pas toujours simples à maîtriser. Comme nous la affirmé H âgée de 38 ans : « *l'entreprise est à jour dans sa politique de gestion, c'est une mise à jour par secteur, parce que c'est un port important* ».

Un autre cadre F âgée de 36ans de confirme « *EPB est à jour par rapport aux nouveautés relatives à la gestion portuaire* ».

C'est aussi, un moyen pour les individus d'évoluer professionnellement en s'adaptant aux exigences du poste et de réussir son projet professionnel. En fait, la formation est perçue comme l'un des moyens à la portée de l'entreprise pour préparer sa ressource humaine à affronter les défis auxquels elle est confrontée. C'est donc une vision fondamentalement dynamique, dans la mesure où les défis changent en permanence.

**Le rapport entre formation- évaluation continue et performance au travail professionnelle** : dans cet élément nous allons faire le lien entre l'évaluation de la formation et la performance au travail:

La formation permet donc aux individus d'actualiser leurs savoirs et d'intégrer de nouvelles connaissances dans leurs comportements professionnels. La formation n'est pas une finalité en soi, mais un processus d'acquisition de connaissances qui s'apprécie par son impact sur l'individuel et l'organisationnel.

D'après quelque cadre La formation réalisée au sein d'EPB est soumise à deux types d'évaluation :

**L'évaluation à chaud** elle est réalisée à la fin de chaque formation, et c'est le formé qui évalue sa formation.

A l'EPB l'évaluation à chaud se fait selon un imprimé non codifiés qui comprend le :

-Thème de l'action de formation

-Date de réalisation

-L'organisme formateur.

Concernant l'évaluation, celle-ci portera sur :

- L'animation de la formation
- Documentation
- L'organisation

**Evaluation à froid** : est faite par le supérieur hiérarchique qui a identifier le besoin en formation, elle à lieu après mise en situation professionnelle du formé et après la formation entre 3 et 6 mois pour mesurer l'impact de l'action de formation suivi et constaté, l'apport de cette dernière sur le formé (compétence, son travail et voir si la formation à été efficace ou non).

Evaluation à froid va permettre de mesurer l'atteinte ou non des objectifs arrêtés pour la formation, par la hiérarchie

A EPB l'évaluation à froid se fait selon un imprimé non codifié « l'évaluation de l'efficacité de la formation a froid » comme suite :

Commentaires et recommandations sont considérés comme des propositions pour solutionnés les questions à l'origine de l'inefficacité de l'évaluation de la formation.

A partir de ses évaluations le formateur peut sélectionner les organismes d'accueils pour les défaillances qui existent.

Dans ce cas on trouve certains cadres qui ne sont pas satisfait à l'égard de ses évaluations comme affirme par un cadre H âgé de 50ans « *l'évaluation au sein de notre entreprise ne se fait de manière régulière on ne trouve pas des entretiens annuel réaliser par le service formation* ». autre cadre F âgée de 42ans « *l'évaluation de la formation c'est une perte de temps* ». Une autre F âgée de 45 ans affirme « *à mon avis la hiérarchie doit se basé sur l'évaluation de la formation à chaud parce que c'est le noyau de détection des sources des problèmes* ». un H âgé de 31 ans « *pour moi la distance est longue entre la formation et le moment de l'évaluation à froid car le formé y risque de perdre ses informations. Il faut que les responsable utilisent d'autres méthodes* ».

Une autre F de 41 ans affirme : « *Malgré l'existence d'un système de formation au sein d'EPB, les cadres ne sont pas évalués régulièrement, donc EPB doit ajuster son système d'évaluation afin de sauvegarder les compétences acquises et les nouvelles acquisitions* ».

### Vérification des résultats des deux d'hypothèses

l'étude menée sur l'évaluation de la formation des cadres au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia nous a permis de vérifier nos hypothèses et de déduire un ensemble de résultats que nous pouvons citer comme suit:

- 1- Nous avons constatés que la majorité des salariés au sein de l'EPB considèrent que la formation est un moyen d'amélioration de leurs compétences.
- 2- La majorité des cadres interrogés exercent facilement leurs tâches après la formation effectuée, et améliore leurs compétences.
- 3- L'EPB fait le maximum pour avoir des salariés performant, avec lesquels l'entreprise peut réaliser ses objectifs.
- 4- L'EPB donne une grande importance à la formation des salariés, vu les changements de l'environnement, et nous avons pu constater lors de notre recherche que la majorité des employés ont bénéficié soit d'une formation ou plus.
- 5- La formation permettra aux cadres une meilleure intégration et adaptation aux exigences du poste occupé qui connaît des changements continus, mais cette formation a besoin toujours d'un suivi juste après la formation, ce qui s'appelle évaluation à froid, pour obtenir des informations sur la mise en pratique des connaissances acquises.
- 6- D'après l'évaluation des compétences des cadres, l'entreprise est à jour vis-à-vis des nouvelles technologies.

## Présentation de l'organisme

---

Le service formation d'EPB reste un outil stratégique pour l'entreprise à qui s'efforce au jour le jour afin d'améliorer la qualité de ses prestations et à mettre à niveau tout le personnel de l'entreprise.

Au cours de notre stage effectué au niveau de EPB on a constaté une volonté considérable déployer par les responsable pour la réussite de leur stratégie en matière de formation et de développent sans oublier aussi la place accordée à la fonction de la formation au sein de l'entreprise

EPB adopte pour la politique de formation la plus efficace qui se traduit par un plan de formation, il est établi dans le but d'acquérir une flexibilité stratégique et le pouvoir d'adaptation face aux changements technologiques.

L'évaluation fait partie intégrante de la formation. C'est une étape indispensable pour apprécier, en fonction des objectifs fixés, pour mesurer l'efficacité et la qualité d'une formation, l'évaluation à chaud dès la fin de la formation doit être suivi e d'une évaluation à froid par le responsable hiérarchique pour apprécier concrètement la mise en pratique des acquis et l'évolution des compétences.

# Conclusion

## Conclusion

Se former est une nécessité absolue pour l'entreprise, elle est le déterminant et le garant de sa pérennité. A cet effet, l'Etat et les entreprises se doivent aujourd'hui d'investir de façon majeure pour identifier, développer et gérer les capacités professionnelles des acteurs de la vie économique et sociale.

Notre étude s'est effectuée au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia, sur : « l'évaluation de l'efficacité de la formation des cadres ».

EPB investit d'une façon très importante dans la formation de son personnel, pour pouvoir développer les compétences de ses cadres d'une manière efficace.

La réussite d'une entreprise passe nécessairement et obligatoirement par une bonne formation afin de développer la compétence, et perfectionner le rendement.

D'après les résultats de notre enquête nous avons constaté, que ces formations organisées par l'entreprise et réalisées par les cadres, y ont été suivi par un système d'évaluation, qu'il soit après la formation, à chaud, ou à froid, cela a pour but de tenir compte des nouvelles qualifications et connaissances, par rapport aux exigences des postes.

Tout le monde s'accorde à dire que la formation est un moyen de développement des compétences et d'intégration du personnel dans l'entreprise.

Donc, on peut dire, qu'Une personne formée est apte à accomplir une tâche, la perfectionnée ou la maintenir.

Enfin, les résultats de l'enquête que nous avons mené au niveau de la direction générale de l'EPB pour avoir une idée sur l'évaluation de la formation, nous ont renseigné que l'évaluation de la formation dispensée au personnel est un

facteur de développement des compétences, et la répercussion sur l'entreprise ne peut être que positive. Mais pour avoir un niveau élevé de performance il faut perfectionner son système d'évaluation.

La liste  
bibliographique

## La liste bibliographique

### Livres

- 1- A.Dierich, F.Pigeyre, gestion des ressource humaines ,ED la découverte, paris,2005.
- 2-ARDOUN Thierry, ingénierie de formation pour l'entrepris,2ème édition,Dunod, paris.
- 3- BESSYER, et hôtes, c.henri ,gérer les ressource humaines concepts et outils, ED d'organisation, paris.
- 4- CITEAU Jean pierre, gestion des ressources humaines, 4ème éditions Armand colin, paris2002.
- 5- COLLECTE Charles et Derieux André, la formation dans l'entreprise, 1ère Ed, éditions, DELMAS, paris Belfort, 1991.
- 6-CLAUDE Billet, le guide des techniques d'évaluation,(performance, compétence, connaissance),2ème édition, dunod, paris,2008.
- 7- Annick Cohen, toute la fonction ressources humaines, ED, dunod, paris, 2006.
- 8- J.M Peretti, Resource humaine, édition dunod, paris 2006.
- 9- JACQUES, Soyer, fonction formation, 3ème éditions d'organisation, paris 2003.
- 10- GUITTET André, développer les compétences par une ingénierie de formation, 2ème édition EFS, paris, 1998.
- 11- KIRKAPATRIK, Donald, techniques pour l'évaluation des programmes de formation, journal de l'ASTD, 1959.

- 12- LOUP, Jean, gestion sociale, Édition d'organisation.
- 13- MATHIS L, gestion prévisionnelle et valorisation des RH, ed d'organisation, 1982.
- 14- MEIGNANT.A, manager la formation, 7 éditions liaisons, paris, 2006.
- 15-PHILIPPE Bernier, responsable formation et compétences, 2ème Edition dunod, paris, 2011.
- 16- PHILLIPS, Jack, évaluation ,méthode et mesure, huston, gulf publicain, 1994.
- 17- ROBERT, le Duff, encyclopédie de la gestion et du management, dalloz paris, 1999.
- 18- VATIER Raymond, in SEKIOU, Lakhdar et autre, gestion des ressource humaine. éd Boeck université, bruxel, 1993.
- 19-Yves Alpe, Jean Renauld Lambert, Alain Beitone, Sandrine Paray, Christine Dollo, lexique de la sociologie, éd Dalloz, Paris.
- 20-SID Ahmed Benraouane, le management des ressources humaines, office des publications universitaires, 2010.

### **Ouvrage méthodologique :**

- 1- ANGERE MAURICE, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, éd CECINEC, Québec, 1986.
- 2- Raymond QUIVY et Luc Van COMPENHOUD, Manuel de recherche en sciences sociales, 3eme édition, Édition Dunod, Paris, 2006.

### **Dictionnaires :**

- 1-ANHRI Mahé de boislandelle, dictionnaire de gestion »vocabulaire,concepts et outiles, Edition Economica ,1998, paris .

2-FERREOL Gilles et autre, dictionnaire de sociologie, 3eme Edition, Armand colin, paris.

**Site web :**

1- <http://cggt.fsa.ulaval.ca>

2- L'URL ,[www.bief.be/entreprise/publication/outil.htm](http://www.bief.be/entreprise/publication/outil.htm)

These:

M.F.Malika, c.Bouchama mémoire Magister en science commerciales, option management des ressource humaines' »l'impact de la formation sur le développement de l'entreprise » (2006).

# Annexe

**Université Abderrahmane Mira Bejaia**  
**Faculté des sciences humaines et sociales**  
**Département des sciences sociales**  
**Option : sociologie du travail et ressources humaine**

**Entretien de recherche sur le thème : l'évaluation de l'efficacité de la formation des cadres**

**Cas pratique : Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB)**

En vue de l'obtention d'un diplôme de master, nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement à notre entretien afin de collecter et de réunir des données nécessaires pour la réalisation de cette étude, sachant que cette enquête est réservée qu'à des fins scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour cette participation on répondant aux questions.

**Réaliser par :**

ADJALI fatma

ACHOUR Kenza

**Année universitaire 2013/2014**

## Guide d'entretien

Age :

Sexe :

Diplômes obtenus :

Catégorie socioprofessionnelles :

Poste actuel :

Ancienneté :

### **1ère partie :**

- Avez-vous déjà fait une formation depuis votre recrutement à EPB ?
- Combien de formations avez-vous fait durant votre carrière à l'EPB ?
- 
- Est-ce que la formation au sein de votre entreprise, est une politique ou un simple procédé occasionnel ?
- Quels genres de formations effectuez-vous : théoriques, pratiques, ou les deux ?
- Est-ce que vous pourriez nous dire un mot sur ces formations, sont elle bénéfiques pour les cadres ?
- Qu'envisage (pense) l'entreprise à travers cet intérêt à l'égard de la formation ?
- La formation au sein de l'EPB est elle occasionnelle ou continue ?
- Ces formations sont elles évaluées ?
- Qu'attend l'EPB de l'évaluation des formations ?
- Nous avons entendu parler de l'évaluation post-formation.(a froid) donnez nous un aperçu sur cette dernière ?
- Quel est son objectif ?
- Vise t- elle à évalué le formé ou la formateur ?
- Quel est son impact sur le rendement individuel et collectif du cadre ?
- L'affectation du cadre à des missions précises, dépend-il de la formation et de son évaluation ?

(c a dire est ce que l'affectation du cadre à des missions é soumise, a l'évaluation de la formation ?)

### **2ème partie :**

- Pensez-vous que l'un des objectifs de la formation continue et de son évaluation, est d'être à jour par quant aux nouveautés relatives à la gestion portuaire ?
- L'EPB et-elle à jour dans ses politiques de gestion portuaire ?
- Quelle est la place accordée aux cadres dans cette gestion ?

### **3ème partie :**

- Pensez vous que l'intérêt qu'à l'EPB à l'égard du cadre via la formation, peut renforcer l'intégration de ce dernier ?
- Éprouvez-vous une quelconque reconnaissance envers l'administration pour l'intérêt manifesté à l'égard de l'action formation ?
- Croyez vous que l'action formation est l'une des principales actions dans la gestion des ressources humaines ?
- Cela renforce t-il la relation, et fidélise t-il davantage le cadre ?
- Un dernier mot sur la formation des cadres et son évaluation au sein de l'EPB.