

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**

**Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion**

**Département des sciences de gestion**

**Mémoire de fin de cycle**

**Pour l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion**

**Option : Gestion des ressources humaines**

**Thème :**

**L'évaluation des actions de formation au sein de la SARL  
Bejaia Logistique**

**Réalisé par :**

**M<sup>elle</sup>. DJAIDANI Adouda**

**M<sup>elle</sup>. ICHALLAL Dalila**

**Encadré par :**

**Mme.HAMITOUCHE.F**

**Membres du jury**

**- Présidente : Mme. MAKHMOUKH. S**

**- Examineur : Mr. MEKLAT. A**

**2016/ 2017**

## Remerciements

Nous remercions tout d'abord, le bon Dieu de nous avoir donné le courage, la volonté, et la santé, qui nous ont permis de réaliser ce modeste travail.

Nous tenons à remercier notre encadreur **M<sup>me</sup> Hamitouche.F** pour toute sa disponibilité, son soutien, ses conseils et sa contribution à l'élaboration de ce mémoire.

Nous remercions **M<sup>r</sup> OUNNAS AKLI**, chef département ressources humaines, et **M<sup>r</sup> BENBOUDJEMA AKLI**, responsable formation, pour l'aide qu'ils nous ont apporté au sein de l'entreprise **BEJAIA LOGISTIQUE** et à tous les travailleurs de cette entreprise.

Egalement, nous remercions les membres du jury ayant accepté de juger ce travail.

Enfin, un grand merci à tous ceux et celles qui ont participé de près ou de loin à l'accomplissement de ce mémoire.

## Dédicace

Je dédie ce modeste travail

A mes très chers parents qui m'ont soutenu et encouragé tout

Au long de mon cursus d'étude que dieu les protèges.

A mes très chers frères Arezki et Yanis

A mon adorable sœur Zahoua

A mes grands-parents.

A toutes ma famille

A toutes mes amis

A toute personne qui nous a aidés de près ou de loin a réalisé ce travail.

A toutes personnes chères à mon cœur.

Adouda

## Dédicace

Je dédie ce mémoire

A mes chers parents ma mère et mon père

Pour leurs patience, leurs amour, leurs soutien, leurs encouragement  
que dieu les protèges.

A mes chers frères, Mouloud, Sami, Manis

A ma sœur, Celia

Pour leurs grands amours et leurs soutiens qu'ils trouvent ici  
l'expression de ma haute gratitude.

A toutes ma famille

A toutes mes amis

A tous ceux qui me sont chers

A toutes les personnes qui participé de loin ou de près à la réalisation  
de ce travail.

Dalila

## **Liste des abréviations**

**AFNOR** : Association française de normalisation.

**ANDI** : L'agence nationale de développement de l'investissement.

**BL** : Bejaia Logistique.

**CAAR** : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance.

**CIPP** : Contexte, intrants, processus, produit.

**CNAS** : Comité national d'action sociale.

**DRH** : Direction des ressources humaines.

**GPRS**: Packet General Radio Service.

**HSE** : Hygiène sécurité environnement.

**INSEP** : instituts nationaux spécialisées de la formation professionnelle.

**QCM** : Question à choix multiples.

**RF** : Responsable formation.

**RH** : Ressource humaine.

**ROI** : Return on investment.

**RRH** : Responsable ressources humaines.

**SARL** : Société à responsabilité limitée.

.

## Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Généralités sur la formation.....</b>	<b>4</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>4</b>
<b>Section 1 : Définition des concepts de formation.....</b>	<b>4</b>
<b>Section 2 : Les évolutions historiques et les aspects juridiques de la formation professionnelle en Algérie.....</b>	<b>10</b>
<b>Section 3 : La politique de formation.....</b>	<b>14</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>23</b>
<b>Chapitre 2 : La démarche de l'évaluation des actions de formation.....</b>	<b>24</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>24</b>
<b>Section 1 : Les fondements théoriques de l'évaluation de formation.....</b>	<b>24</b>
<b>Section2 : Les modèles de l'évaluation de formation .....</b>	<b>29</b>
<b>Section 3 : La méthodologie de l'évaluation de formation.....</b>	<b>35</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>43</b>
<b>Chapitre 3 : L'évaluation de la formation au sein de la SARL BEJAIA LOGISTIQUE..</b>	<b>44</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>44</b>
<b>Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil BEJAIA LOGISTIQUE.....</b>	<b>44</b>
<b>Section 2 : Le déroulement de la formation au sein de la SARL BEJAIA LOGISTIQUE.</b>	<b>52</b>
<b>Section 3 : La démarche de l'évaluation des actions de formation au sein de la SARL BEJAIALOGISTIQUE.....</b>	<b>58</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>65</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>66</b>

# **Introduction générale**

## Introduction générale

---

Les entreprises évoluent dans un environnement incertain, caractérisé par les mutations technologiques, sociales, juridiques et économiques. Ces entreprises sont par conséquent, appelées à s'adapter et à entreprendre des actions concrètes pour faire face à une concurrence qui ne cesse de s'accroître.

Toutes ces modifications et ces contraintes (environnement) se répercutent sur le facteur humain, nécessitant le renforcement des compétences du personnel qui est l'un des facteurs clés pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises.

La nécessité du développement continu des compétences et des connaissances relève de la formation qui occupe une position centrale dans un ensemble large et diversifié de pratiques d'acquisition et d'amplification des performances tant individuelles et organisationnelles. Les compétences acquises en formation initiale quel qu'en soient le niveau et la qualité, ne constituent plus une garantie suffisante pour être et demeurer efficace.

La formation permet donc aux individus d'actualiser leur savoir et d'intégrer de nouvelles connaissances dans leurs comportements professionnels. Elle 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 se définit en tant qu'un processus d'acquisition de connaissances, de savoir-faire, de comportements, ... en d'autres termes, 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 dessin en soi, il s'apprécie par la satisfaction des participants, les acquisitions qu'il permet et les résultats par l'effet de transfert.

Les organisations sont de plus en plus tenues de justifier leurs actions de formation, aussi bien en termes de coûts, qu'en termes de performance. Comme tout investissement, la formation doit faire preuve de son efficacité ainsi que de ses aboutissements ; c'est-à-dire de sa rentabilité 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 de la formation permet principalement d'apprécier les portées et les retombées, de ces actions et les acquis qu'elles permettent. Elle sert également d'aider 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 vers 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.

Les entreprises algériennes n'échappent pas à cette réalité. Dans ce contexte, notre étude vise à vérifier l'existence de pratiques d'évaluation des programmes de formation dans les entreprises algériennes. Nous avons opté, comme lieu de stage, pour l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE qui s'engage dans la programmation de formation.

Le point de départ de notre mémoire est traduit par une question principale formulée comme suit :

***Comment l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE évalue-t-elle les actions de formation ?***

De la question principale découlent les questions secondaires suivantes :

- Quand est-ce que l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE procède-t-elle à l'évaluation de ses actions de formation ?
- Quels sont les outils utilisés par l'entreprise lors de l'évaluation des actions de formation ?

Comme proposition des réponses, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- L'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE procéderait à l'évaluation tout au long du processus de formation.
- L'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE s'appuierait sur divers outils afin de mener à bien l'évaluer des actions de formations.

De ce fait, et afin de répondre à ces questionnements, nous allons élaborer un plan de travail qui contient trois chapitres :

- Chapitre 1 : Généralité sur la formation.
- Chapitre 2 : La démarche de l'évaluation des actions de formation.
- Chapitre 3 : L'évaluation de la formation au sein de la SARL BEJAIA LOGISTIQUE.

## Introduction générale

---

Dans le souci de vérifier les hypothèses précédentes, nous avons mis en place une démarche méthodologique comprenant trois chapitres.

Les deux premiers chapitres théoriques ayant fait l'objet d'une recherche bibliographique et documentaire. Pour ce faire, nous avons consulté un certain nombre d'ouvrages, des sites internet, des articles, et des textes réglementaires algériens relatifs à la formation.

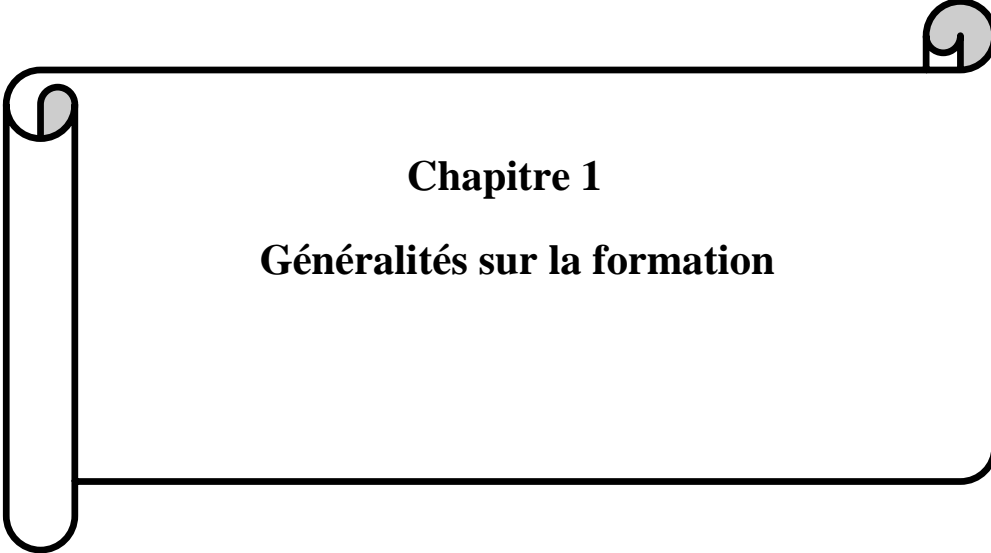
En fin le dernier chapitre concernant le volet pratique :

Dont l'objectif est de comprendre le déroulement du processus d'évaluation des actions de formation au sein de BEJAIA LOGISTIQUE.

Afin de pouvoir répondre à la question principale. Nous avons réalisé une étude qualitative traduite par un stage au sein de BEJAIA LOGISTIQUE et nous nous sommes appuyées sur un guide d'entretien que nous avons adressé au responsable des ressources humaines et au responsable de la formation.

Ce guide d'entretien en question, est basé sur deux axes principaux :

- Le premier sur le déroulement de la formation au sein de BEJAIA LOGISTIQUE.
- Le deuxième sur l'évaluation des actions de formation au sein de BEJAIA LOGISTIQUE.



**Chapitre 1**  
**Généralités sur la formation**

### Introduction

La formation est une activité de gestion des ressources humaines qui doit être réalisée selon un plan préétabli et avec la participation des employés<sup>1</sup>.

De ce fait, ce premier chapitre a pour objectif de présenter dans la première section un cadre générale sur la formation compte tenu de ses objectifs, ses enjeux, sa typologie et ses techniques. Dans la deuxième section, il est intéressant d'identifier les évolutions historiques et les aspects juridiques de la formation professionnelle en Algérie. Dans la dernière section est consacrée à la présentation de la politique de formation, à savoir l'identification de ses facteurs, des étapes d'élaboration et la détection des acteurs intervenants.

### Section 1 : Définition des concepts de la formation :

La formation est définie par Peretti (1998)<sup>2</sup> comme « *l'ensemble d'actions de moyens, des méthodes et supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leur attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation, et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir adéquatement leurs taches actuelles et futures* ».

La formation est très importante pour une entreprise puisqu'elle assure l'employabilité de son personnel. Guillot-Soulez (2014) considère la formation comme « *un facteur de compétitivité économique et répond aux attentes des entreprises comme des salariés dans la mesure où elle favorise l'employabilité du personnel et l'adaptation des compétences aux besoins des entreprises* ».<sup>3</sup>

Ainsi, la formation peut être considérée comme un investissement qui permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et service.

---

<sup>1</sup> Sylvie Gagnon, « Guide de gestion des ressources humaines », 2000 .P86.

<sup>2</sup> Peretti J-M, « *Ressources humaines et gestion des personnes* ». Ed. Vuibert. Paris. 2ème éd. 1998, P99.

<sup>3</sup> Guillot-Soulez Ch., « *La gestion des ressources humaines* ». Ed. Gualino-Lextenso. Paris. 7<sup>ème</sup> éd. 2014. P85.

### 1.1. Les objectifs de la formation :

Les objectifs escomptés de la formation peuvent être synthétisés comme suit<sup>4</sup> :

#### 1.1.1. Du point de vue de l'organisation :

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

#### 1.1.2. Du point de vue des individus :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier ;
- Se préparer à des changements professionnelles et des mutations internes ;
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille ;
- 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 ;

---

<sup>4</sup> Louart P, « *Gestion des ressources humaines* ». Ed, Eyrolles. Paris. 1991. P 62.

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

### 1.2. Les enjeux de la formation :

La formation est à la base de la plupart des améliorations de performance :

- Elle contribue à l'amélioration de la qualité du travail : l'impact le plus évident de la formation est de contribuer à élever le niveau de connaissances et l'aptitude à la communication des travailleurs ;
- Elle contribue à une meilleure circulation de l'information ;
- Elle s'impose lors de l'acquisition de nouvelles machines, de changements dans les modes de production. C'est l'amélioration du niveau technique des travailleurs qui constitue la condition de l'intégration du et la mise en place des tâches en élevant le niveau des connaissances que les formés ont de leur environnement. Elle constitue donc un investissement au carrefour des performances<sup>5</sup>.

Le travail des responsables de ressources humaines a permis d'améliorer l'image des formations en entreprise. Ils ont simplement su démontrer que la formation peut être considérée comme un investissement plutôt qu'une dépense sans intérêt. La rapidité des évolutions technologiques et des attentes du marché rendaient par ailleurs urgente la mise à jour des compétences qui avaient besoin d'être complétées.

La formation a alors été planifiée en fonction des attentes et des besoins de l'entreprise, d'une part, et des besoins du marché, d'autre part. Financée par l'entreprise ou par le biais d'organismes de fonds de formation, elle sert aujourd'hui à permettre aux travailleurs d'améliorer leurs connaissances, compétences et comportements.

Le recensement des besoins individuels est aujourd'hui une obligation légale, si bien que la formation est prise en compte dans les budgets et qu'un plan précis de formation est établi. En donnant du sens à la politique de formation, l'entreprise a réellement un moyen pour devancer les risques de pertes de compétences ou de manques vis-à-vis de la concurrence.

La mise en place d'un processus de formation permet aussi bien l'écoute du personnel que la mesure des acquis de la formation ainsi que la maîtrise de toutes les étapes pédagogiques et organisationnelles.

Si le transfert des compétences individuelles et collectives est au cœur des préoccupations et des projets d'entreprises, la formation professionnelle s'est émancipée en offrant des

---

<sup>5</sup>Martory. B & Crozet. D, « *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance* ». Ed. DUNOD. Paris. 2002. P89 – 90.

possibilités d'apprentissage loin des carcans scolaires. Il existe aujourd'hui des actions de formations qui permettent des retombées pour l'entreprise, le personnel quasi immédiates et des formations sur mesure plus performantes. L'analyse des besoins, la détermination des objectifs visés par la formation, les programmes sur mesure, l'organisation et le suivi des actions, et enfin l'évaluation du formateur, de l'organisation et des acquis permettent une prise en considération de chaque étape. Les outils et les méthodes pour mesurer la performance à chaque étape sont déployés avec le même sérieux que pour le processus central de l'entreprise tel que la production par exemple.

A l'heure actuelle, les entreprises préfèrent assurer le coût d'une formation plutôt que de devoir supporter le poids d'éventuelles erreurs de la part de son personnel, qui peuvent être dramatiques au niveau humain (sécurité) ou encore au niveau du coût.

Une formation préalable à l'intégration dans la production ne remplacera jamais l'acquisition de connaissances générales ou les fruits de l'expérience ; de même, elle n'éliminera pas les erreurs. Il s'agit qu'elle soit la plus efficace possible.

Les questions que doivent se poser les responsables de formation sont :

- Quand convient-il de déclencher des actions de formation ?
- Quelles catégories de personnes doivent être concernées ?
- Quelles méthodes et quels rythmes de formation convient-il d'adapter ?

La gestion d'une formation se fait sur le long terme, avec des étapes de préparation et d'évaluation tout aussi importantes que le stage lui-même.

### 1.3. Les typologies de la formation :

La formation est un concept protéiforme c'est-à-dire il revêt plusieurs forme dans une entreprise. Plusieurs auteurs se sont penchés sur la recherche d'une typologie type pour une formation.

Selon Citeau (2006)<sup>6</sup> propose deux types de formation qui sont résumé comme suit :

- **La formation professionnelle spécialisée :** elle est destinée à qualifier et donner à l'individu de nouvelles connaissances et compétences pour occuper un poste de travail, elle touche le plus souvent les nouveaux recrues.
- **La formation en alternance :** est une formation ouverte aux jeunes de 15 à 25 ans qui souhaite connaître une insertion professionnelle rapide et efficace. Elle s'adresse aussi aux jeunes demandeurs d'emplois qui souhaiteraient apprendre un métier.

---

<sup>6</sup> Citeau J-P, « *gestion des ressources humaines* ». Ed. Dalloz. 4ème éd, Paris 2006. P 120.

Le Boterf (1999)<sup>7</sup> distingue quatre types de formation qui sont :

- **Formation perfectionnement professionnelle :**

Elle permet d'acquérir et de développer des connaissances, des capacités et des comportements nécessaires à une bonne tenue des situations professionnelles, compte tenu de l'évolution des caractéristiques et des exigences.

- **Formation de promotion :**

Il s'agit des actions de formation désignées pour faire acquérir les compétences nécessaires aux personnes ayant une promotion et pour occuper le poste plus supérieur.

- **Les formations de recyclage :**

Elles concernent les actions de formation qui visent l'adaptation des personnes à de nouvelles situations professionnelles ou d'emploi qui ne présentent pas de promotion.

- **Les formations de prévention :**

Elles consistent à renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés.

Selon Anick Cohen (2005)<sup>8</sup> recense trois catégories d'action de formation qui sont :

- **Les actions d'adaptation au poste de travail :**

Sont les actions qui ont pour objectif d'apporter au salarié des compétences qui sont directement utilisables dans le cadre des fonctions qu'il occupe. Ces actions se déroulent nécessairement sur le temps de travail et la rémunération est maintenue.

- **Les actions d'évolution des emplois ou de maintien dans l'emploi de salarié :**

Elles correspondent à une évolution prévue des fonctions des salariés soit par modification du contenu du poste soit par la nécessité d'acquiescence une nouvelle compétence pour maintenir le niveau de qualification des salariés.

Ces actions se déroulent en principe sur le temps de travail avec maintien de la rémunération, un dépassement de la durée du travail peut avoir lieu dans la limite de cinquante heures par salarié et par an, sous réserve d'un accord d'entreprise ou de l'accord écrit du salarié.

- **Les actions participant au développement des compétences :**

Elles sont des actions pour but d'acquiescence les nouvelles compétences pour exercer les diverses pratiques liées à la tâche réaliser par l'individu. Elles se déroulent également hors

---

<sup>7</sup> Le Boterf G, « *L'ingénierie et évaluation de la formation* ». Edition d'organisation. Paris 1999.P 178.

<sup>8</sup>Cohen A, « *Toute fonction ressource humaine* ». Edition Dunod. 1ère édition. Paris. 2005. P251.



temps de travail sous réserve d'un accord écrit du salarié et dans la limite de 80 heures par an et par salarié. Ces heures sont rémunérées en allocation de formation.

### 1.4. Les techniques de la formation :

Il existe une diversité de techniques<sup>9</sup> susceptibles d'être utilisées lors de la formation, on peut les citer comme suit :

#### 1.4.1. Formation de poste :

- **Objectif** : faire acquérir diverses habiletés dans différents postes de l'organisation.
- **Définition** : transfert planifié du participant d'un poste à l'autre dans diverses unités administratives de l'organisation.
- **Avantages** :
  - permettre aux participants de se familiariser avec divers postes.
  - s'adapter à des tâches variées dans son travail.
- **Inconvénients** : coûte cher à l'employeur.

#### 1.4.2. Coaching :

- **Objectifs** : rendre plus performant un savoir-faire de manager.
- **Définition** : accompagnement d'une personne dirigeante à partir de ses besoins professionnels, pour le développement de son potentiel et de son savoir-faire.
- **Avantages** :
  - renforce l'efficacité au travail.
  - permet au participant une meilleure connaissance de lui-même.
- **Inconvénients** :
  - prend du temps et coûte cher.
  - se pose la question de la déontologie et de la formation des coaches.

#### 1.4.3. Apprentissage sur le tas :

- **Objectifs** : améliorer la connaissance d'un salarié de l'environnement technique de travail.
- **Définition** : formation sur mesure dispensée en cours d'emploi sur une nouvelle machine, le fonctionnement d'un produit etc.
- **Avantages** :
  - permet au salarié de mieux comprendre le pourquoi et l'importance de son poste
  - est efficace pour l'amélioration du rendement immédiat.
- **Inconvénients** : implique beaucoup de responsabilité de la part de l'employeur

---

<sup>9</sup> Parmentier. C., « *L'ingénierie de la formation : outils et méthodes* ». Éditions d'organisation EYROLLES. Paris. 2008. P 173-181.

### 1.4.4. Monitoring :

- **Objectifs** : rendre plus performant un savoir-être de manager.
- **Définition** : accompagnement d'une personne dirigeante en s'attachant à ses compétences potentielles.
- **Avantages** : rend possible le transfert de compétences clés à des personnes subalternes et à peu de frais.
- **Inconvénients** : introduit un risque de conflits entre la perception du moniteur et celle du formé.

### 1.4.5. Stage :

- **Objectifs** : permettre d'acquérir une première expérience professionnelle.
- **Définition** : travail en entreprise d'une personne rattachée à un organisme de formation.
- **Avantages** : permet de se frotter avant l'heure au domaine de son travail.
- **Inconvénients** : laisse parfois les stagiaires sans protection sociale ni rémunération.

### 1.4.6. Autoformation :

- **Objectifs** : rendre le travailleur autonome par rapport à sa formation.
- **Définition** : concept qui regroupe une multitude d'activités d'apprentissage (Internet, intranet, outils multimédias) et forme des salariés à distance.
- **Avantages** :
  - individualise la formation.
  - réduit les coûts.
  - introduit un maximum de souplesse dans l'emploi du temps.
- **Inconvénients** :
  - requiert des équipements adaptés.
  - nécessité une forte motivation.
  - rend difficile de créer une dynamique de groupe.

## Section 2 : Les évolutions historiques et les aspects juridiques de la formation professionnelle en Algérie :

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

### 2.1. La formation dans les années 70 :

Dans les années 70, la dynamique économique amorcée par les plans nationaux de développement avait engendré des besoins importants en main d'œuvre qualifiée ; en techniques et en cadre, pour couvrir l'insuffisance des capacités de formation, les secteurs socio-économiques (ministères et entreprises publiques) se sont lancés dans la création de structures propre à la formation dont le pouvoir publique à accorder une grande liberté aux employeurs pour former les cadres en leur assurant la totalité du financement, à partir de ces années, les pouvoirs publiques ont assisté à la création d'institut de technologie supérieur, de grandes écoles et d'autres établissements de formation dépendant des secteurs agriculture, d'énergie, des finances.

Les entreprises algériennes se dotaient également de ses structures de formation interne pour leurs besoins spécifiques servant à la fois la formation initiale destinée aux nouveaux recrues, et à la formation continue et alternée au profil de leurs travailleurs.

La formation qui a été considérée, durant les années 70, comme un cout supplémentaire que l'entreprise devrait supporter, est devenue une variable d'investissement que l'entreprise devrait réaliser pour lui permettre de se développer sur les nouveaux marchés, d'utiliser de nouvelle technologies et de pouvoir répondre ses objectifs stratégiques de développement à fin de s'adapter aux exigence de la mondialisation.

#### ➤ Les aspects juridiques :

##### ▪ La loi 78 – 12 du 05/08/1978<sup>10</sup>

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

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

---

<sup>10</sup> La loi n° 87-12 du 05/08/1978 relative au statut général du travailleur. <http://www.mfdg.gov.texte> réglementaire.

### 2.2. La formation dans les années 80 :

Dans les années 80, le gouvernement Algérien a pris conscience du retard en matière de la formation professionnelle, cette dernière est devenue un objectif à atteindre, de là elle est allée jusqu'à proposer un programme ambitieux de formation professionnelle en mesure de fournir sur le marché de travail un minimum de travailleur qualifié par an. Pour cela, l'état a mis en place des capacités supplémentaires de formation, par la création de 15 instituts nationaux spécialisés de la formation professionnelle (INSFP).

#### ➤ Les aspects juridiques :

##### ▪ Le décret 82-298 du 04/09/1982<sup>11</sup> relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise :

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

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

L'objectif de la formation professionnelle est de :

- Satisfaire les besoins de l'entreprise en main d'œuvre qualifiée ;
- La participation à la satisfaction des besoins sectoriels et nationaux en main-d'œuvre qualifiée ;
- L'adaptation permanente des travailleurs à leur poste de travail ;
- Compte tenu, notamment, des changements des techniques et des conditions de travail, en vue de la promotion sociale et professionnelle des travailleurs et du développement de l'entreprise.

### 2.3. La formation à partir des années 90 :

A partir des années 90, l'Algérie est entrée dans une phase de transition vers une économie de marché avant abouti à des restructurations profondes du secteur industriel et une ouverture vers le privé et les entreprises étrangères de la plupart des activités manufacturières et des services.

La naissance d'un large secteur privé de formation et l'implantation des entreprises étrangères qui ramenèrent de nouvelles pratiques de ressources humaines et de gestion a impulsé une dynamique de prise de conscience de la nécessité de rationaliser l'effort et la

---

<sup>11</sup>La loi n° 82-298 du 04/09/1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise. [http://www.mfdg.gov.texte\\_réglementaire](http://www.mfdg.gov.texte_réglementaire).

dépense de formation. Les entreprises veillent alors à donner à la formation une dimension stratégique puisqu'elle a été inscrite dans une perspective d'adaptation des entreprises à la nouvelle donne de l'environnement économique mondial dans lequel elles s'insèrent graduellement.

De plus en plus, les entreprises élaborent des plans de formations centrés sur le renforcement des compétences existantes et même vers la création de nouvelles compétences à même de consolider leur rentabilité et leur compétitivité face à des entreprises étrangères plus offensives sur le plan du marketing et du recrutement et de la motivation des ressources humaines.

Les transformations du marché du travail et les impératifs d'une adaptation permanente poussent les entreprises à intégrer dans leurs plans de formation l'impératif de renforcer l'employabilité des salariés, leur polyvalence et les possibilités de leur déploiement à l'international ou dans un environnement multiculturel.

### ➤ **Les aspects juridiques :**

Les nouveaux textes reflètent la volonté publique de redynamiser la formation professionnelle en entreprise. Les principaux textes sont :

#### ▪ **Loi n°90-11 du 21/12/1990 relative aux relations de travail<sup>12</sup> stipule que :**

- Les travailleurs ont droit à la formation professionnelle (et à la promotion dans le travail).
- Les travailleurs ont l'obligation de participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration de l'hygiène et la sécurité.
- Chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation.

L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissages pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice du métier.

- Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.

---

<sup>12</sup> Loi n°90-11 du 21/12/1990 relative aux relations de travail. [http://www.mfdg.gov.texte réglementaire](http://www.mfdg.gov.texte_réglementaire).

- L'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.
- Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnements professionnels peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec réservation de son poste de travail.
- La promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle. Elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur. (Ce qui fonde la formation).

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

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

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

D'après Meignant (2004)<sup>13</sup> a défini la politique de formation comme : *« un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel, et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale, et engageant toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et par extension, de gestion des compétences. »*

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

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

L'élaboration de la politique de formation ne s'élabore pas de manière indépendante et sans contexte. Ardouin (2003)<sup>14</sup> avance sept facteurs à prendre en considération lors de l'élaboration de la politique de formation et qui sont :

##### **3.2.1. Le marché, le produit, la concurrence :**

Environnement sociaux et économique imposent des orientations politiques (objectif de performance, de qualité).

---

<sup>13</sup> Meignant .A, « *Manager la formation* », Ed Liaisons. 7<sup>ème</sup>éd. 2004. P 53.

<sup>14</sup>Ardouin. T, « *Ingénierie de formation pour l'entreprise* ». Ed. DUNOD. Paris, 2003. P86.

### 3.2.2. La technologie :

Évolution des moyens de production (investissement en cours ou moyen terme).

### 3.2.3. L'organisation :

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

### 3.2.4. Le management ou animation hiérarchique :

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

### 3.2.5. État des ressources humaines :

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

Les données liées en mode de gestion des ressources humaines ou apparait tout ce qui est liées aux pratiques :

- L'entretien annuel d'évaluation ;
- L'entretien d'évolution de carrière ;
- L'entretien de formation ;

### 3.2.6. Situation sociale :

Cette situation est définit en terme de climat et relations sociales :

- **Relations sociale** : consultation avec les partenaires sociaux : obligations formelles, constitution des commissions règlementaires, mise en place des calendriers ;
- **Climat sociale** : dans quelle situation générale se trouve l'entreprise (licenciement, plans sociaux, rachat, reprise économique) ;
- **Culture et histoire** : culture descendante liée au management, et culture d'entreprise (construction sociale des acteurs qui fait partie de l'inconscient collectif de l'organisation.

### 3.2.7. Environnement socio géographiques :

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

### 3.3. Les étapes d'élaboration de la politique de formation :

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

#### 3.3.1. Identification et analyse des besoins :

Selon Le Boterf (1990)<sup>15</sup> « *les besoins de formation expriment l'écart de connaissances ou de compétences existant entre le profil professionnel requis et le profit professionnel réel. Les besoins de formation sont exprimées en fonction d'objectifs opératoires de formation* ».

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

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

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

#### 3.3.2. Le choix des formations :

Le choix des formations à développer se détermine en fonction :

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

#### 3.3.3. Plan de formation :

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

En effet, l'enjeu d'une telle démarche est d'intégrer le développement des compétences dans des perspectives plus ou moins éloignés. Quoi que le plan de formation au regard de la législation relatives à la formation professionnelle annuelle.

---

<sup>15</sup>Le Boterf G, « *L'ingénierie et l'évaluation de la formation* », Ed Organisation. Paris. 1990. P96.



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

### **3.3.4. Suivi et évaluation :**

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

### **3.4. Les acteurs de formation :**

Chaque acteur doit à la lecture de la politique de formation, comprendre les rôles qu'il aura à jouer ; les valeurs de l'entreprise, son style de management, le mode d'élaboration de la politique de formation, vont influencer son contenu et distribuer le pouvoir, les responsabilités et les rôles de façon spécifique<sup>16</sup>.

#### **3.4.1. La direction :**

Pour l'image de l'entreprise, une direction peut mettre à la disposition de la fonction formation des moyens importants (elle mettra alors en avant son effort financier en matière de formation), elle peut aussi vouloir utiliser la formation comme monnaie d'échange. L'entreprise accède à une demande des partenaires sociaux en matière de formation pour refuser plus facilement une demande dans un autre domaine.

La direction met alors l'accent sur la négociation et la recherche de consensus avec les partenaires sociaux.

#### **3.4.2. La direction des ressources humaines :**

Elle sera avant tout à la recherche d'une cohérence avec toutes les autres politiques de personnel, la gestion de la ressource humaine est en charge d'une pression pour que la formation soit un moyen en phase avec sa vision de la gestion des ressources humaines, le développement de la motivation au travail fait également partie de ses préoccupations, elle peut vouloir faire jouer à la formation un rôle dans ce sens, sa responsabilité du maintien de la paix sociale peut conduire à éviter les conflits et à accéder à certaines demandes des Partenaires sociaux ;

Les DRH sont désormais d'accord pour donner à la formation un rôle d'anticipation et de contribution au développement de l'efficacité de l'organisation.

---

<sup>16</sup> Soyer, J, « *Fonction formation* ». Ed. Organisation. 2<sup>ème</sup> éd. Paris, 2002. P 49-53.

### 3.4.3. Le service de formation :

Le besoin de réalisation de ses membres, leur recherche d'efficacité et de légitimité, leur expérience de la fonction formation, la conception de leur rôle, sera autant d'éléments qui influenceront les principes politiques. Le responsable formation mettra surtout en relief les conditions d'efficacité.

### 3.4.4. Le responsable hiérarchique :

Cet acteur est apprécié sur l'atteinte d'objectifs opérationnels, la politique formation devra lui montrer en quoi la formation sera un élément favorisant l'atteinte de ces objectifs.

### 3.4.5. Les représentants du personnel :

Leur rôle sera plus ou moins affirmé en fonction des finalités assignées à la formation. Les habitudes de l'entreprise au niveau de ses relations avec les représentants du personnel viendront également infléchir la politique formations.

La formation est un domaine utile à l'apprentissage du dialogue social. Il peut être stratégique, pour une direction, de faire figurer une recherche de consensus dans l'un des principes politiques.

### 3.4.6. Le formé :

En fonction des principes retenus dans la politique humaine, le formé aura un rôle plus ou moins actif en matière de formation. Le salarié attend essentiellement de la formation une possibilité de se promouvoir dans l'entreprise. Si la direction veut répondre à ce besoin, elle va favoriser la promotion interne, permettre à chacun de formuler son projet d'évaluation et pour cela fournir à chacun deux sources d'information indispensables :

- la connaissance du potentiel individuel ;
- la connaissance des métiers actuels et futurs de l'entreprise et de leur niveau de qualification.

La politique de formation mettra alors en relief cette élaboration des projets individuels et le rôle actif que doit y jouer le salarié.

#### ➤ Les buts visés :

Ils figureront en bonne place puisque la formation n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'atteindre des objectifs. L'analyse des besoins globaux de l'entreprise permettra de définir les buts visés par la formation.

Les buts visés peuvent être par exemple :

- une meilleure adaptation aux postes de travail actuels ou futurs ;
- le développement d'une mobilité dans l'entreprise ;
- le maintien de l'emploi, face aux restructurations ;
- le développement d'un état d'esprit ;

- la création de liens sociaux ;
- le maintien d'un bon climat social ;
- etc.

➤ **Les éléments stratégiques :**

Une politique de formation peut présenter également des éléments stratégiques. Il s'agit par exemple d'indiquer les conditions dans lesquelles la formation sera mise en œuvre pour être efficace :

- commencer toute action par le niveau le plus élevé de la hiérarchie concernée ;
- impliquer les formés dans les différentes phases de la mise en œuvre de la formation ;
- favoriser l'autonomie des salariés ;
- utiliser une pédagogie active...

### **3.5. Présentation des notions de cahier de charge et la référentialisation :**

#### **3.5.1. Cahier de charge :**

➤ **Définition :**

J.L. Faure<sup>17</sup>a cité la définition du cahier des charges selon l'AFNOR et elle est présentée comme suit : « *Cahier des charges est un document rassemblant les obligations et les éléments nécessaires pour définir un besoin et les principales contraintes à respecter pour le satisfaire* ».

Le cahier des charges d'une action de formation est un document contractuel fixant les modalités d'exécution d'une action de formation. Ce document contient les éléments administratifs, pédagogiques, financiers et organisationnels pour atteindre des objectifs déterminés.

➤ **L'intérêt du cahier des charges :**

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

La rédaction du cahier des charges amène le client à :

- Analyser son besoin ;
- Construire sa demande ;
- Définir et documenter ses exigences.

Cette partie renvoie l'entreprise ou le client, à formuler sa demande de formation. Elle peut s'appuyer sur la norme AFNOR X50-755 comme nous le verrons ci-dessus.

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

---

<sup>17</sup>Faure. J-L, « *Ingénierie de formation* » cours Master 2 professionnel de science de l'éducation, [www.lgf\\_M2.pdf](http://www.lgf_M2.pdf).

- Analyser la demande et les exigences du client ;
- Evaluer ses propres capacités de réponse ;
- Rechercher avec le client les solutions pour résoudre les différences entre les exigences de la demande et les capacités de réponse ;
- Concevoir les modalités, organiser et mettre en œuvre les moyens de réponse appropriée.

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

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

- Renforce la régulation des actions à conduire ;
- Favorise et recherche la qualité des prestations ;
- Fonde des relations de confiance entre les différents acteurs.

### 3.5.2. La référentialisation :

#### ➤ Définition :

La référentialisation selon Ardouin<sup>18</sup> est une méthode de description d'une réalité qui permet de définir des objectifs et d'évaluation. Ainsi qu'elle est considérée comme un processus de construction de référentiel. Ces référentiels étant indispensables pour évaluer une action et ses effets.

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

Le référentiel est défini par l'AFNOR<sup>19</sup> comme une : « liste d'une série d'actes de performances observables détaillant un ensemble de capacité (référentiel de formation) ou de compétence (référentiel de métier).

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

- Situation professionnelle ;
- Analyse de système de travail ;
- Emploi et son environnement ;
- Compétence professionnelle ;
- Référentiel emploi, compétences, formations ;
- Validation des acquis.

---

<sup>18</sup>Ardouin. T, « *L'ingénierie de formation pour l'entreprise* ». Ed Dunod. France. Janvier 2005.P96.

<sup>19</sup>AFNOR X50-750, Terminologie formation professionnelle. Avril 1992. Cité par Faure J-L. Op.cit. P.58.

### ➤ **Types de référentiels :**

Selon Faure (1992)<sup>20</sup>, la référentialisation comprend trois types de référentiels :

#### ▪ **Référentiel d'emploi :**

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

#### ▪ **Référentiel de formation :**

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

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

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

#### ▪ **Référentiel des compétences :**

E. Lecoecur (2008)<sup>21</sup> indique que le référentiel de compétences et la clé de voûte du système de pilotage des ressources humaines.

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

---

<sup>20</sup> AFNOR X50-750, Terminologie formation professionnelle. Avril 1992. Cité par Faure J-L. Op.cit. P.58.

<sup>21</sup>Lecoecur. E, «*Gestion des compétences* », un guide pratique, édition de Boeck cité dans Doc G.Zara. 2008. P03

### ➤ Les étapes de construction d'un référentiel de compétence :

Lecoecur. E (2008)<sup>22</sup>, a défini huit phases pour la construction d'un référentiel de compétence, lesquelles sont présentées comme suit :

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

- Présenter au groupe « métier » le métier étudié et les postes rattachés.
- Valider les postes associés et l'intitulé du métier.

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

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

#### **Phase 3 : Définir les pratiques professionnelles :**

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

#### **Phase 4 : Recenser les savoirs :**

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

#### **Phase 5 : Recenser les aptitudes professionnelles :**

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

#### **Phase 6 : Mettre en forme :**

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

#### **Phase 7 : Hiérarchiser les pratiques professionnelles :**

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

#### **Phase 8 : Valider :**

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

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

---

<sup>22</sup> Lecoecur. E, « *Gestion des compétences* », un guide pratique, édition de Boeck cité dans Doc G.Zara.2008. P06.

### Conclusion

A l'issue de ce chapitre, nous constatons que la formation relève d'un enjeu stratégique. Elle est souvent positionnée comme étant la réponse aux problèmes de développement des ressources humaines.

La formation est l'action de développement des compétences d'une personne en savoir, savoir-faire et savoir être. Son évaluation permet de renforcer les acquis et leur prévision de transfert. Elle contribue à l'amélioration de la conception, la mise en œuvre ainsi que les résultats du programme de formation.

Afin d'assurer une évaluation pertinente et des résultats avec les moindres écarts, il est nécessaire d'utiliser des méthodes appropriées et des outils efficaces selon un dispositif spécifique répondant aux objectifs de la formation dite évaluation.

En effet, le chapitre suivant met en évidence les éléments constituant à l'évaluation de la formation.



## **Chapitre 2**

### **La démarche de l'évaluation des actions de formation**



### Introduction

L'évaluation de la formation s'avère aujourd'hui une nécessité pressante pour les entreprises qui tentent à investir en formation.

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

De ce fait, ce deuxième chapitre a pour objectif de présenter les fondements théoriques d'évaluation de formation et ses apports. Il est ainsi nécessaire de déterminer la méthodologie de l'évaluation de formation qui porte sur les modèles d'évaluation de formation. Le dernier point abordé dans ce chapitre, porte sur les principales étapes de l'élaboration d'un dispositif de l'évaluation de formation, ses critères, ses types, les acteurs intervenants, ses outils et ses limites.

### Section 1 : Les fondements théoriques d'évaluation de formation :

#### 1.1. La définition du concept d'évaluation de formation :

Dans le souci de l'amélioration continue, l'évaluation devient primordiale afin d'atteindre les objectifs fixés au départ. En qui concerne l'évaluation de formation, ce concept est défini selon Chloé Guillot-Soulez (2008), « *l'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes :- par une notation ;- par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;- par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien* ». <sup>23</sup>

Selon Ketele (1982), « *évaluer signifie examiner le degré d'adéquation entre un ensemble de formation et un ensemble de critères adéquats à l'objet fixé, en vue de prendre une décision* ». <sup>24</sup>

Afin de déterminé le sens réel de l'évaluation et de la maîtriser, il est utile de distinguer deux perceptions :

- L'évaluation comme action.
- L'évaluation comme processus.

---

<sup>23</sup> Guillot-soulez. Ch., « *la gestion des ressources humaines* » les Zooms 8ème édition. 2016. p71.

<sup>24</sup> KETELE J.M., Docimologie, introduction aux concepts et aux pratiques, CABAY, Louvain - la - neuve, 1982.P 12.

Ces deux phases sont complémentaires et contournent la définition même d'une évaluation de formation.

### 1.1.1. L'évaluation de formation comme action :

Selon Ardouin (2005)<sup>25</sup>, l'évaluation de la formation distingue deux dimensions spécifiques :

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

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

Selon Tayler (1942)<sup>26</sup> considère l'évaluation de formation comme une opération qui mesure l'écart entre un objectif prédéterminé que l'on poursuit et le résultat obtenu.

### 1.1.2. L'évaluation de formation comme processus :

Parmentier (2005)<sup>27</sup> considère l'évaluation de formation comme étant un processus qu'il définit de la manière suivante : « *L'évaluation permet de vérifier à chaque étape du processus de formation que le message passe bien et cela avant, pendant et après chaque action* ».

D'après ces définitions, nous pouvons évaluer un processus composé d'un ensemble des pratiques visant à recueillir des informations à tout moment sur l'action de formation dans le but de prendre des décisions concernant la formation ou tout élément en lien avec elle.

## 1.2. Les apports d'évaluation de formation :

L'importance de l'évaluation de formation est mesurée par son apport. Ces apports d'évaluation sont classés en plusieurs ordres selon Plante et Marcotte (1995)<sup>28</sup> :

### 1.2.1. Economique :

L'évaluation de la formation permet d'observer des résultats et c'est une exigence de bonne gestion. L'un des objectifs majeurs de l'évaluation sera de permettre une meilleure utilisation des ressources et moyens engagés afin d'assurer une efficacité dans le processus de formation.

---

<sup>25</sup>Ardouin. T, « *Ingénierie de formation pour l'entreprise, analyse, concevoir, réaliser, évaluer* ». Ed. Dunod. 4<sup>ème</sup> édition. France 2005.

<sup>26</sup>Tyler(1942), cité par T.Ardouin (2005).

<sup>27</sup>Parmentier. C, « *L'essentiel de la formation* », 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation. France 2005.p.237.

<sup>28</sup>Plante. M, Marcotte. M, « *Evaluation de la formation en milieu organisationnel* », Vice- président au développement des personnes et des organisations, Office des ressources humaines. Gouvernement du Québec, 1995. P 11.

En effet, la gestion de formation doit s'équiper d'un système d'information performant, permettant aux différents personnes responsables comme aux instances de concertation, de disposer des informations suffisantes pour mesurer l'effort entrepris et le comparer aux résultats obtenus.

### 1.2.2. Politique :

L'évaluation est un moyen d'aide à la décision parce qu'elle nourrit la réflexion et le débat, en testant les hypothèses et en reformulant les problèmes. En raison de la méthode et de la rigueur qu'elle introduit, elle constitue un facteur de changement en favorisant une culture de résultats et en consolidant les démarches par objectifs.

### 1.2.3. Stratégique :

L'évaluation est un moyen de légitimer la fonction et l'action des services de formation, en crédibilisant ses responsables.

La démarche appelle la responsabilisation de tous les acteurs concernés par la formation, notamment l'encadrement et les directions, en leur faisant jouer un rôle actif dans la détermination des résultats à atteindre, dans l'observation des résultats obtenus ou non et dans l'analyse de pertinence des moyens mobilisés.

### 1.2.4. Pédagogique :

C'est comme un instrument de communication entre acteurs-clients, l'évaluation est un acte d'apprentissage de démarches collectives. Les personnes concernées sont amenées à construire la mémoire des actions, à en retirer des enseignements et à en rendre compte. C'est dans cet esprit que l'identification et l'engagement des acteurs-clients deviennent un impératif pour assurer que la formation et son évaluation répondent, de manière pertinente aux besoins de la clientèle.

Parmentier (2005)<sup>29</sup>, met en évidence l'importance de la démarche d'évaluation, puisque :

- L'évaluation fait partie intégrante des processus de conception et d'animation des actions de formation, en effet, elle est pleinement intégrée à la mise en œuvre et au développement des actions de développement des compétences.
- L'évaluation est considérée comme un outil de développement des compétences, une composante pleine et entière qui fait partie du processus d'accompagnement du changement, d'évolution des métiers et des qualifications de mobilité, de réaction et d'adaptation des personnes et des équipes.

---

<sup>29</sup>Parmentier. C, « *L'essentiel de la formation* », 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation. France 2005.

Kirk Patrick (1998) <sup>30</sup>à son tour propose trois raisons :

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

### **1.3. Les critères de l'évaluation de formation :**

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

Selon Etienne et Francis (1992)<sup>31</sup>, les critères d'évaluation sont définis comme suit :

#### **1.3.1. L'efficacité :**

Concerne les réalisations effectives du projet en comparaison de celles qui étaient initialement prévues.

#### **1.3.2. L'efficience :**

S'intéresse à l'optimisation des moyens mobilisés par le projet, et donc en général, aux rapports coûts/efficacité des réalisations (infrastructures ou services).

#### **1.3.3. La cohérence :**

S'interroge sur la cohérence entre la stratégie et les méthodes qui permettent d'atteindre les objectifs visés.

#### **1.3.4. La pertinence :**

Examine l'adéquation entre les objectifs d'un projet et les spécificités de la situation sur laquelle il se propose d'agir.

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

Concerne la mesure de l'impact des effets directs, indirects induits des résultats du projet.

#### **1.3.6. La variabilité (la durabilité ou la reproductibilité) :**

S'attache aux effets à long terme du projet, et à la pérennité de ses résultats et de ses effets.

### **1.4. Typologie de l'évaluation d'une formation :**

Selon Parmentier (2005)<sup>32</sup>, détermine deux types d'évaluation :

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

---

<sup>30</sup> Dunberry. A, Péchard. C « *l'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspective* » Ed. CIRDEP, Février 2007. P 5.

<sup>31</sup> Beaudoux. E, Douxchamps. F, "Cheminement d'une action de développement : de l'identification à l'évaluation". Le Harmattan, Paris. 1992. P167.

<sup>32</sup> C. Parmentier (2005), Op. Cit., P 237.

### 1.4.1. L'évaluation à chaud :

L'évaluation à chaud intervient tout de suite après la formation, pour recueillir le sentiment des stagiaires sur le vif. Ce type d'évaluation est le plus pratiqué par les entreprises et les organismes de formation car c'est le plus facile à mettre en place.

Elle porte généralement sur la satisfaction des stagiaires, ce qui leur a plu, déplu et ce qu'ils pensent mettre en œuvre dans leurs pratiques quotidiennes suite aux apprentissages effectués. Si cette évaluation est utile, elle ne permet donc pas de savoir ce qui sera réellement mis en application ultérieurement.

### 1.4.2. L'évaluation à froid :

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

Elle comprend :

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

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

- L'évaluation du transfert des acquis en situation de travail ou des comportements professionnels.
- L'évaluation des effets sur l'activité de l'organisme du service.

Elle sert à mesurer l'utilisation de la formation dans l'environnement de travail et à rendre plus objective l'appréciation portée par le salarié sur la formation suivie.

### 1.5. Les acteurs de l'évaluation de formation :

Le processus d'évaluation de formation met en action des acteurs qui suit :

**1.5.1. Le responsable ressources humaines de l'organisme :** qui connaît les besoins internes et maîtrise les orientations stratégiques et politiques (organismes de la formation, prescripteurs qui ont proposé l'action).

**1.5.2. Le hiérarchique du formé :** considéré qui connaît le terrain et peut accompagner le stagiaire dans une démarche de mise en application concrète de la formation ; il est outre dans une position privilégiée pour analyser concrètement les effets de la formation.

Le formateur lui-même qui se trouve être orienté vers le tutorat ce qui qualifie trois niveaux<sup>33</sup> :

---

<sup>33</sup> UCNASS, guide de formation professionnelle, « Evaluation des actions de formation ». Avril 2001. [www.cedip.gouv.fr.pdf](http://www.cedip.gouv.fr.pdf). P10.

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

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

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

### **Section 2 : Les modèles et les outils de l'évaluation de formation :**

Il existe de nombreux modèles en évaluations des formations. Parmi ces modèles figure le modèle Kirk Patrick (1959), le modèle CIPP de Stufflebeam.

#### **2.1. Les modèles de l'évaluation de formation :**

##### **2.1.1. Le modèle de Kirk Patrick (1959) :**

Le modèle en évaluation des formations proposé par Kirk Patrick (1959)<sup>34</sup> se présente l'évaluation selon quatre niveaux à évaluer.

##### **Niveau 1 : Evaluation de la réaction :**

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

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

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

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

- L'importance d'évaluer ce niveau découle du simple fait qu'aucune modification du comportement ne peut survenir si les participants n'ont pas appris, de plus cette évaluation permet d'éviter de conclure trop rapidement que s'il n'y a pas eu de modification de comportement en poste de travail c'est parce qu'il n'y a pas eu apprentissage.

---

<sup>34</sup> Dunberry. A, Péchard. C, « l'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspective ». Ed. CIRDEP, Février 2007.P8.

- Cette évaluation se fait par l'utilisation de test (de performance) ou d'examens, questionnaires, interviews, observation sur lieu de travail, etc.

### **Niveau 3 : Evaluation des comportements :**

Ce niveau évalue le transfert en poste de travail des connaissances, habilités et attitudes apprises lors de la formation.

En somme, il s'agit de savoir ici en quoi la formation a changé les comportements en situation de travail.

- L'évaluation, qui devrait se situer environ deux à trois mois après la formation, fait appel ici à des méthodes qui incluent l'enquête ou l'entrevue auprès du formé et de différents acteurs (leurs collègues, de leurs supérieurs hiérarchiques...) en mesure d'observer son comportement.

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

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

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

Selon Kirk Patrick (1959), l'évaluation à ce niveau se fait rarement, d'une part parce que les formateurs ne savent pas comment procéder ; et d'autre part parce qu'il est difficile d'associer les résultats aux seuls effets de la formation.

Les méthodes pour évaluer ce dernier niveau varient selon l'objet à évaluer.

Le terme niveau souligne la hiérarchie entre ces quatre niveaux, de plus le niveau est élevé, plus il fournit de l'information qui revêt de l'importance pour l'entreprise.

De plus, il existe selon l'auteur des liens de causalité entre ces niveaux, c'est parce qu'il y'aura eu satisfaction qu'il y'aura apprentissage, c'est parce qu'il y'aura eu apprentissage qu'il y'aura changement de comportement, et c'est parce qu'il y'aura eu changement de comportement qu'il y'aura résultats sur l'entreprise.

J. Phillips (1997)<sup>35</sup>, ajoute une précision supplémentaire au modèle de Kirk Patrick. Il distingue pour le niveau 4, les résultats pour l'activité du salarié et les résultats pour l'organisation (rentabilité économique). Cette distinction amène à la prise en compte d'un

---

<sup>35</sup>Dunberry. A, Péchard. C, Op.cit. P39.

## Chapitre 2 : La démarche de l'évaluation des actions de formation

niveau 5, ce qui transforme le modèle avec les trois premiers niveaux identiques et les suivants :

- Niveau 4 : impact organisationnel (non financier).
- Niveau 5 : impact financier.

Cela a amené par la suite les auteurs à proposer des méthodes d'analyse bénéfiques/coûts et de calcul du « Return On Investment » (ROI) ou Retour sur Investissement (Phillips, 1997). Ce cinquième niveau est dépendra essentiellement du niveau précédent et de faisabilité technique de convertir les valeurs des indicateurs en valeurs monétaire et à comptabiliser les coûts directs et indirects de la formation.

### ➤ Les principales critiques du modèle de Kirk Patrick :

Plusieurs auteurs<sup>36</sup> ont critiqués le modèle de Kirk Patrick, dont il est intéressant, de citer les plus importantes :

**Tableau n°1 : les critiques du modèle de Kirk Patrick :**

Auteurs	Critiques
<b>Alliger et Janak (1989)</b>	- Remettre en cause le caractère hiérarchique et causal du modèle. Ils prétendent que ce n'est pas forcément toutes les formations qui visent un changement de comportement.
<b>Holton (1996)</b>	- Le modèle se limite à identifier ce qui doit être évalué. En effet, un véritable modèle d'évaluation de la formation devrait mieux préciser les résultats de la formation, tenir compte des variables intermédiaires telle que la motivation à apprendre ou les caractéristiques des apprenants, qui influencent des résultats et identifier des relations de cause à effet.
<b>Kraiger (2002)</b>	Le manque de clarté quant aux changements pouvant être attendus de l'apprentissage, en conséquence la difficulté à identifier des techniques d'évaluation appropriées. <ul style="list-style-type: none"><li>• Une application stricte de l'approche amène des comportements illogiques, comme ne pas évaluer les apprentissages avant d'avoir confirmé une réaction positive alors que les participants ne sont peuvent être plus disponible.</li><li>• L'approche ne tient pas en compte des buts de l'évaluation, en incitant à évaluer les quatre niveaux, alors que dans certains cas d'autres critères seraient plus pertinentes en regard des besoins de l'entreprise.</li></ul>

Source : A. Dunberry, C. Péchard (2007), p 8-9

Il est remarquable que, l'ensemble de ces critiques se base sur le non prise en considération du modèle Kirk Patrick de quelques facteurs qui peuvent être intégré dans toute la démarche d'évaluation dès la fixation des objectifs.

<sup>36</sup>Dunberry. A, Péchard. C, Op.cit. P8-9.



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

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

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

### **2.1.2. Le modèle CIPP de Stufflebeam :**

Ce modèle basé sur quatre éléments ; contexte (C), Intrants (I), Processus (P), Produit (P) lesquels sont utilisés en évaluation des programmes, ces quatre éléments sont expliqués par Stufflebeam et al (1971) <sup>37</sup> comme suit :

#### **2.1.2.1. Contexte :**

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

#### **2.1.2.2. Intrants (inputs) :**

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

#### **2.1.2.3. Processus :**

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

#### **2.1.2.4. Produit (Product) :**

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

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

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

D'après C. Hadji (2000)<sup>38</sup> a cité le modèle de Stufflebeam, dont, il est présenté dans le tableau ci-dessous :

---

<sup>37</sup>Stufflebeam et al (1971), cité par Dunberry. A, Péchard. C, Op.cit. P 10-11.

<sup>38</sup>C. Hadji (2000) cite par T. Ardouin (2005), Op.cit. P51.

**Tableau n°2 : Le modèle CIPP d'après D.L Stufflebeam et al :**

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

**Source : T. Ardouin (2005). P.51**

**2.2. Les outils d'évaluation de formation :**

Il existe des outils multiples, basées sur plusieurs variables, dont il reste pour les entreprises de choisir la méthode convenable au bon moment et qui correspond à leurs actions. En effet, un choix efficace de l'outil permet d'obtenir des résultats fiables et pertinents. Parmi ces outils nous citons :

**2.2.1. Observation directe :**

Cette méthode aide à obtenir des renseignements utiles, dans les meilleurs délais en observant ce que font les gens, ainsi qu'elle facilite la prise des décisions sur la manière d'améliorer les résultats d'un projet ou d'aboutir à des données et constatations pouvant servir d'hypothèses pour des études plus approfondies

Les risque d'introduire des renseignements biaisés est toujours présent car il faut tenir compte de la subjectivité de l'observateur, de la manière dont l'observateur influence l'observé ou du fait que la situation observée empêche l'observateur d'être objectif.

### 2.2.2. Questionnaires et enquêtes :

Obtenir des données auprès d'un grand nombre de personnes, d'une manière structurée, en se référant à des questions spécifiques. Les données font souvent l'objet d'une analyse statistique.

Du point de vue du suivi-évaluation, les questionnaires et les enquêtes constituent l'essentiel de nombreuses études car ils permettent de collecter des données axées sur les résultats ou les indicateurs de performance.

### 2.2.3. Entretiens semi-structurés :

Obtenir des renseignements en face à face, individuellement ou en petits groupes, en recourant à une série de questions générales pour guider les conversations mais en laissant la possibilité d'ajouter d'autres questions qui pourraient surgir de la discussion. Du point de vue du suivi-évaluation, les entretiens semi-structurés sont importants pour parvenir à une compréhension approfondie des questions qualitatives en particulier. La parole étant libre (bien que guidée par une série de questions) ces entretiens sont utiles pour évaluer, par exemple les répercussions qui n'avaient pas été prévues (positives ou négatives), les opinions concernant la pertinence et la qualité des réalisations, etc.

Il est important aussi d'investir du temps et de l'argent dans la formation de ceux qui conduiront les entretiens semi-structurés. La formation devra porter sur la préparation de l'équipe, le contexte de l'entretien, le fait de savoir écouter, le savoir poser les questions, de savoir apprécier les réponses, de prendre des notes et d'effectuer un examen autocritique.

### 2.2.4. Etudes de cas :

Documenter la durée de vie ou la séquence des événements concernant une personne, un lieu, un ménage ou une organisation au fil du temps afin de mieux comprendre l'impact d'un projet.

Du point de vue de suivi-évaluation, les études de cas ajoutent un élément humain à des données qui resteraient sans cela très impersonnelles et permettent une compréhension en profondeur du contexte et des facteurs humaine à des données qui resteraient sans cela très impersonnelles et permettent une compréhension en profondeur du contexte.

Les études de cas ne sont généralement pas considérées comme représentatives. Pour cette raison, il est bon de les associer à des méthodes reposant sur des échantillons plus larges, par exemple les enquêtes ou questionnaires<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> GUITET. A, « Développer les compétences (par une ingénierie de la formation) » 2eme édition, Paris. 1998. P136.

### 2.2.5. Le tableau de bord :

Le tableau de bord est : « un moyen de mise sous contrôle d'un processus et de pilotage d'une action. Il est composé d'un nombre limité d'indicateurs concernant des points lesquels le destinataire de l'information a effectivement un pouvoir de décision ou au moins d'influence »<sup>40</sup>.

Le tableau de bord est un outil de de gestion, de pilotage d'action et de communication.

Le tableau de bord doit contenir les informations nécessaires pour agir. C'est un outil d'aide à la décision à tout moment de l'action :

- En amont dans le choix de stratégie de formation,
- Pendant l'action comme moyen d'analyse d'une situation et mise en application de mesures correctrices.
- En fin d'action pour mesurer et/ou évaluer l'impact.

### Section 3 : La méthodologie de l'évaluation de formation :

Cette section consiste à déterminer les étapes principales d'élaboration d'un dispositif d'évaluation qui organise la démarche. Ce dernier indique les raisons de l'évaluation, les périodes de son déroulement aussi que les acteurs concernés.

#### 3.1. Les principales étapes de l'élaboration d'un dispositif de l'évaluation de formation :

Selon A. Cohen<sup>41</sup> la construction et la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation amène à poser cinq questions principales : (qui, quoi, quand, pourquoi, où).

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

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

---

<sup>40</sup> Meignant, A, « Manager la formation ». Ed. Liaison, 5eme édition.2001.

<sup>41</sup>Cohen. A, « Toute la fonction ressources humaines », édition Dunod. France 2007. P57.

## Chapitre 2 : La démarche de l'évaluation des actions de formation

Le tableau ci-dessous présente les illustrations de la mise en place d'un dispositif d'évaluation de formation :

**Tableau n°3 : La mise en place d'un dispositif d'évaluation de formation :**

Question à poser	Explications	Exemples
<b>Quoi évaluer ?</b>	Niveau de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissances, compétences, aptitudes.</li> <li>- L'organisation de la formation.</li> <li>- Le formateur-animateur.</li> <li>- La cession de formation.</li> <li>- Les résultats en milieu de travail.</li> </ul>
<b>Qui évaluer ?</b>	Évaluateurs Les acteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le formateur</li> <li>- Le manager</li> </ul>
<b>Où évaluer ?</b>	Lieu de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salle de formation</li> <li>- Sur le poste</li> </ul>
<b>Quand évaluer ?</b>	Moment de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A chaud</li> <li>- Dans deux mois</li> </ul>
<b>Avec quoi ?</b>	Outils utilisés pour évaluer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionnaires</li> <li>- Essaie sur poste du travail</li> </ul>
<b>Pourquoi évaluer ?</b>	Résultats attendus par l'action d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesurer le retour sur investissement</li> <li>- Vérifier les aptitudes avant la formation</li> </ul>
<b>A quoi verra-t-on que l'action a été efficace ?</b>	Critères retenus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le niveau de satisfaction des clients.</li> </ul>

Source : Cohen (2007), P.57<sup>42</sup>.

D'après Jovenel et Masingue (1995)<sup>43</sup> : *«l'évaluation de la formation ne commence pas après la formation, elle commence avant et elle se déroule en continu tout au long de l'action pour s'achever quelquefois longtemps après la fin d'une action ».*

Ainsi, ces deux auteurs distinguent trois phases essentielles pour évaluer une formation à savoir : évaluation avant la formation, pendant la formation, Après la formation.

<sup>42</sup> A. Cohen (2007), Op, Cit. P. 57.

<sup>43</sup>Jovenel et Masingue (1995), cité par Plante. M, Marcotte. M, Op. Cit., P.11.

### 3.1.1. Evaluation avant la formation : établissement de la stratégie d'évaluation :

Cette stratégie consiste à définir, à posteriori de l'action de formation, les objectifs visés par la suite s'ils ont été réalisés.

En effet, à ce stade, l'attention devrait être mise en amont sur ce qu'on veut d'une action de formation, en vue de déterminer en aval le degré de conformité des résultats observés avec les objectifs prévus.

- **Objectifs :**

Cette étape a pour objectif de définir de façon formelle, les résultats attendus et de déterminer les conditions nécessaires qui assurent l'efficacité de la formation en indiquant qui en sont les fournisseurs et les responsables, quelles sont les modalités, quelles sont les ressources disponibles à l'entreprise et quelles sont les contraintes dont il faut faire face.

Cette première étape consiste également à déterminer le niveau des compétences actuelles et nécessaire pour bénéficier de l'action de formation et ceci, dans le but d'élaborer le plan de formation et le cahier de charges.

- **Processus :**

L'établissement de la stratégie d'évaluation débute la décision de réaliser une action de formation et elle comporte deux phases :

La première phase consiste à tracer le portrait de la situation actuelle et la situation désirée, à négocier et lier les objectifs de la formation avec les objectifs organisationnels en définissant les besoins en formation et en discutant les conditions nécessaires au bon déroulement et à la réussite de la formation (moyens, modalités, ressources)

La deuxième phase consiste à concrétiser les efforts entrepris dans la première phase en élaborant le plan de formation et le cahier de charges.

- **Responsables :**

La responsabilité dans cette première étape est assumée par les prescripteurs de l'action, les supérieurs hiérarchiques des futurs participants, le formateur et le responsable formation.

- **Outils :**

Il s'agit des outils qui aident à identifier et analyser les besoins en formation ainsi qu'à connaître le contexte du travail. Parmi ces outils on cite l'entretien, le questionnaire,

l'observation et les discussions dans le cadre de situation formelle ou informelle permettant la production d'information.

### 3.1.2. Evaluation pendant la formation :

Cette étape d'évaluation comporte trois sous étapes à savoir ; au début de l'action de formation, pendant l'action de formation et à la fin de l'action de formation.

#### 3.1.2.1. Au début de l'action de formation :

Ayant comme nom « évaluation préventive » qui intervient au moment de démarrage de la formation.

Il s'agit d'observer l'écart entre ce qui est attendu et ce qui été réalisé dans les premiers jours de la formation. Cet écart devient plus important si la première étape d'évaluation était négligé c'est-à-dire que l'absence des objectifs et le manque de préparation, en amont fait étendre l'écart entre le programme planifié et la réalité.

Cette évaluation permet d'apprécier le climat d'entente entre le formateur et les personnes en formation et de discuter le processus planifié de la formation afin de prendre des mesures correctives.

- **Objectifs :**

Cette sous étape permet, grâce à la présentation du programme de la formation aux participants, d'extraire leurs attentes.

Elle permet également d'estimer l'écart entre ce programme et les attentes exprimées, ceci dans le but de négocier et finaliser l'ensemble des objectifs pédagogiques.

- **Processus :**

Dans le but d'ajuster les objectifs de la formation avec les attentes des futurs bénéficiaires, le formateur présente l'action de formation à ces derniers. Cette présentation se déroule en trois moments.

Tout d'abord, il s'agit de présenter le pourquoi de la formation ; le contexte, l'intérêt de la formation et les prérequis.

Ensuite, vient la présentation de la formation d'une manière formelle ainsi que les objectifs pédagogiques.

En dernier lieu, les stagiaires se présentent leurs attentes.

- **Responsables :**

Cette sous étape interviennent deux acteurs principaux :

- Le formateur : il intervient pour vérifier si les conditions de formation sont remplies.
- Les bénéficiaires : ils manifestent leur co-responsabilité en exprimant leurs attentes et les difficultés qu'ils rencontrent.

Il est à noter que la hiérarchie et le responsable de formation peuvent également intervenir s'il est nécessaire.

- **Outils :**

Parmi les outils les plus utilisés à cette sous étape, on peut citer les tests de savoir et de savoir-faire, le travail de groupe et l'entretien semi directif.

### 3.1.2.2. Pendant l'action de formation :

Cette sous étape s'agit d'évaluer progressivement le degré de satisfaction des personnes formées par rapport au formateur et à l'ambiance de la formation ainsi que l'évaluation de leurs acquisitions, leurs connaissances et leurs habiletés.

En effet, cette sous étape émane principalement du souci d'évaluer et de faire le point sur les différents éléments de la formation ; horaire, animation, activités proposées, progressivité de l'apprentissage et relation formateur/formés, qui contribuent à la production de fruits de bonne qualité (acquisition, connaissance, habileté, comportement).

- **Objectifs :**

Les principaux objectifs visés par le recours de cette sous étape sont le contrôle, l'ajustement et l'adaptation.

Il s'agit de vérifier si les apprentissages entrepris suivent les objectifs tracés précédemment et de contrôler la qualité des dispositifs d'apprentissage, d'ajuster de manière continue les objectifs et d'adapter les mesures correctives nécessaires.

- **Processus :**

L'évaluation pendant l'action de formation prend cours à l'issue de chaque séquence importante de formation ou bien lorsque le formateur ou les bénéficiaires manifestent un besoin d'évaluation.



- **Responsables :**

La responsabilité de cette sous étape intervient de deux acteurs principaux d'une part, le formateur et d'autre part les formés.

Cependant, l'intervention du responsable de formation s'avère nécessaire s'il est appelé à jouer le rôle de médiateur ou de régulateur.

- **Outils :**

Il est possible de distinguer des outils pour l'évaluation des résultats tels que ; les tests, exercices, études de cas, le recueil d'opinions et la synthèse ou la reformulation par les bénéficiaires d'une séquence de formation.

Et les outils pour l'évaluation du fonctionnement tels que ; la fiche de suivi de présence, le questionnaire d'évaluation, le débat formel et informel et l'observation des degrés de participation, des attitudes et des comportements.

### 3.1.2.3. A la fin de formation :

Cette sous étape s'agit de mesurer l'écart entre la situation au début et en fin de formation et d'avoir les informations et les indices indispensables pour apprécier l'efficacité de l'action de formation.

- **Objectifs :**

Il consiste à recueillir les indices qui expriment la réaction des participants et leurs satisfactions en regard de la formation.

Il permet aussi de mesurer leur niveau d'acquisition par rapport aux objectifs fixés et par conséquent d'apprécier, d'une part le programme en relation avec le cahier des charges et d'autre part, la qualité du dispositif pédagogique global.

Tous ces indices vont permettre d'analyser, d'interpréter et d'expliquer le pourquoi des résultats obtenus afin de prévoir l'applicabilité des acquis en situation de travail.

- **Processus :**

La qualité d'évaluation finale est liée à la qualité des informations collectées (Jouvenel et Masingue, 1995)<sup>44</sup>. Pour ce faire trois phases peuvent être distinguées.

---

<sup>44</sup> Jouvenel et Masingue (1995), cité par Plante. M, Marcotte. M, Op. Cit., P.11.

La première phase consiste à collecter des données auprès de chaque participant de chaque participant portant sur sa réaction et ses acquisitions et sur la qualité du déroulement de la formation. Puis, il s'agit d'établir une synthèse des informations fournies auprès des participants.

- **Responsables :**

- Le responsable de formation : reste pour toujours l'évaluateur légitime de la qualité d'apprentissage.

- Les bénéficiaires de la formation vont y jouer un rôle déterminant à ce stade d'évaluation par leurs discours et leurs opinions.

- Les supérieurs hiérarchiques peuvent intervenir en vue de suivre la progression du degré d'acquisition des formés et prévoir la mise en application de ces dernières en situation professionnelle.

- **Outils**

Plusieurs outils sont mis à la disposition de l'évaluateur, en premier lieu on cite les outils pour évaluer les acquis comme par exemple les tests, examens en vue d'évaluer l'acquisition des connaissances, les situations épreuves, étude de cas pour évaluer l'acquisition du savoir-faire et la mise en situation réelle ou simulée afin d'apprécier le niveau de savoir être.

En second lieu, on cite les outils pour évaluer la qualité de dispositif de formation tels que le questionnaire auprès de participants ou formateur et l'entretien collectif ou individuel.

### **3.1.3. L'évaluation après la formation :**

Cette troisième étape constitue dans la mesure où l'évaluation du transfert des acquis et l'évaluation des impacts organisationnels permettent d'extraire la réalité qui légitime la formation.

Il s'agit d'apprécier la qualité globale de la formation, son efficacité et ses répercussions sur le fonctionnement et les résultats de l'entreprise.

- **Objectifs :**

Cette évaluation a pour objectif de mesurer l'atteinte ou non des objectifs définis au premier niveau d'évaluation.

Il permet aussi de fournir des explications quant aux répercussions prévues ou non de la formation ; ce qu'elle a produit, ce qu'elle a amélioré ou encore ce qu'elle a empêché.

- **Processus :**

Cette étape comprend cinq phases :

- Définir une stratégie d'évaluation ;
- Décider du dispositif d'évaluation ;
- Construire et tester les outils du dispositif de l'évaluation ;
- Planifier l'intervention d'évaluation
- Mettre en œuvre ce dispositif et le piloter avec les régulations et les ajustements nécessaires.

- **Responsables :**

Les deux responsables de l'évaluation après la formation sont la hiérarchie des formés et les formés eux-mêmes.

Cette évaluation peut être menée par le responsable de formation ou par un évaluateur externe.

- **Outils :**

Les outils qui peuvent être utilisés sont les entretiens, l'interview des groupes, l'observation formelle et informelle du travail et le questionnaire.

### **3.2. Les limites d'évaluation de la formation :**

D'après Jouvenel et Masingue (1994) <sup>45</sup> citent quelques limites, lesquelles peuvent gêner ou freiner la mise en pratique d'évaluation de la formation :

#### **3.2.1. Les limites culturelles :**

La crainte d'être jugé ainsi que la confusion entre évaluation et sanction empêchent la mise en application de l'évaluation. Cette confusion dans l'esprit des formés a comme source l'héritage scolaire où l'apprentissage est couronné par un succès ou pas échec. Cet héritage freine la compréhension de l'objectif réel visé par la démarche évaluation et empêche son avancement.

---

<sup>45</sup> Jouvenel et Masingue (1994), cité par M ; Plante, M. Marcotte, Op. Cit. P 11.

### 3.2.2. Les limites stratégiques :

L'évaluation peut engendrer des divergences lors de l'interprétation des résultats et de leurs causes ou encore, lorsque des conclusions mettent en cause les différents acteurs ; conséquemment, les conclusions ne sont pas toujours exploitées. En outre, si la personne responsable de la formation est la seule capable de maîtriser les méthodes d'évaluation, elle risque d'être amenée à jouer un rôle dévolu à l'encadrement, engendrant des confusions dans les rôles et provoquant même des contentieux.

### 3.2.3. Les limites techniques :

En matière d'évaluation de la formation, certaines personnes sont toujours à la recherche d'un modèle scientifique précis, totalement fiable. Cela peut conduire à la mise en œuvre de moyens complexes et lourds, où on cherche à tout mesurer, ce qui est bien ambitieux et risque parfois, sinon souvent, de coûter plus cher que l'objet à évaluer. Dans certains cas, il est bien difficile de savoir mesurer le retour sur l'investissement, particulièrement dans des domaines tels la communication ou la recherche-développement.

### Conclusion :

L'évaluation de la formation est un outil important pour résoudre les problèmes dans l'organisation. Elle vise à contrôler la performance, les connaissances et la maîtrise de savoirs et sert à mesurer les capacités des travailleurs dans le but d'accroître la productivité.

Les entreprises aujourd'hui accordent une grande importance à la formation et intègrent progressivement la phase d'évaluation dans tous les moments de la formation. Elles considèrent l'évaluation comme une démarche qui sert à légitimer les actions de formation. Cette dernière constitue pour eux un réel investissement par lequel elles tentent d'obtenir des rendements et des effets sur leurs performances, ainsi qu'une opportunité de développement et d'acquisition de nouvelles compétences.

Le chapitre suivant présente notre investigation empirique portant sur l'évaluation de la formation au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE qu'il s'agit de répondre à notre objectif de recherche.



## **Chapitre 3**

**Evaluation de la formation au sein de la SARL  
BEAJAIA LOGISTIQUE**

### **Introduction**

Aujourd'hui, la formation professionnelle est l'un des plus grands enjeux, pour l'individu et pour l'entreprise ; elle est devenue un investissement à part entière. Elle est perçue comme une nécessité où l'homme doit apprendre à mieux s'adapter dans un environnement en perpétuelle changement.

En effet, les entreprises cherchent à optimiser leurs investissements, et ce par le développement de programmes de formation du personnel qui s'orientent vers l'atteinte des objectifs fixés au préalable.

L'atteinte des objectifs en matière de formation est conditionnée par la mise en place d'une démarche d'évaluation qui permettra de mesurer leur degré d'atteinte.

Après avoir développé dans le chapitre précédent, les éléments essentiels de l'évaluation des actions de formation, nous vous proposons, à travers ce troisième chapitre, de déterminer le déroulement de la démarche de l'évaluation d'une formation au sein d'une entreprise Algérienne.

### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil BEJAIA LOGISTIQUE :**

#### **1.1. Historique :**

A l'origine, la SARL BEJAIA LOGISTIQUE, avant d'avoir un statut juridique d'une SARL été un service parc et transport dans une autre entreprise de production d'eau minéral et boissons diverses nommée la SARL IBRAHIM ET FILS « IFRI ». La création de ce service parc et transport remonte à l'année 2002. Il a comme tâche d'assurer le transport de la marchandise produite par l'entreprise vers tous les coins du pays.

Au cours des années, la production de cette dernière augmentée, elle n'est plus limitée comme avant. Son système de distribution a lui aussi été touché par ses problèmes, et la maintenance de ses moyens de transports coûtée très chère surtout dans la période hivernal. La SARL « IFRI » s'est trouvée dans une situation très délicate. Elle se préoccupé du transport plus que l'amélioration de sa production principale qui est l'eau minéral et les boissons et la qualité de leurs produits. De peur que sa gamme se rabaisse sur le marché face à ses concurrents qui sont très nombreux la SARL « IFRI » décida de décentraliser son service parc et transport et l'externaliser pour alléger la charge sur leurs ressources humaines et se focaliser sur sa production. Comme perspective, les gérants envisagent de créer une entreprise

de transport pour éviter les couts engendré par l'utilisation de ces véhicules surtout dans la période hivernale, et avoir le droit de les louer. Cette entreprise qu'elle a nommé BEJAIA LOGISTIQUE « BL » est créée en mois d'octobre de l'année 2008.

Au début, « BL » n'été qu'une petite entreprise qui se charge seulement du transport de la marchandise de son entreprise mère. Au fil des années, elle s'est lancée et réalisa de très grands bénéfices, ce qui fait que son activité évolue au fur et à mesure que sa performance. Elle est devenue une entreprise à part qui pense et agit par elle-même. Avec son parcours qui été inattendu l'entreprise à réussie de transformé de la petite entreprise qu'elle été en 2016 à une grande entreprise actuellement et seulement au long des années et cela grâce à sa bonne gestion.

### **1.2. Présentation de la Sarl Bejaia Logistique :**

La Sarl BEJAIA LOGISTIQUE est une entreprise de transport de grande taille avec un parcours très récent dans ce secteur d'activité. Elle fait du transport public de marchandises en plus de ça, location d'engins ainsi que du matériel pour bâtiments et travaux public. Elle est au capital de 70 000 000 DA, dont l'effectif actuel de 550 agents, et son numéro de registre de commerce est : N° 07 B0185663.

Elle se situe au pied de la montagne IFRI de la commune d'Ouzellaguen. Elle est implantée à la zone industrielle Ahrik d'ighzer Amokrane, dans la Wilaya de Bejaia au Nord Est de l'Algérie. Malgré son ancienneté et son grand nombre d'effectif « BL » ne dispose pas encore d'un DRH mais seulement d'un directeur, elle est présentée par son gérant « IBRAHIM ».

### **1.3. Missions et activités de l'entreprise :**

#### **1.3.1. Les missions :**

L'entreprise a des missions très diverses liées aux activités qu'elle pratique tous les jours pour ne pas perturber sa gestion. Elle se charge de veiller sur :

- ✓ Assurer l'arrivée de la marchandise transportée en bon état ;
- ✓ Assurer la sécurité des personnes et biens en rapport avec les activités de la distribution des marchandises ;
- ✓ Valider les programmes d'investissement ;
- ✓ Garder ses clients fidèles et satisfaisants et essayer d'acquérir d'autres ;
- ✓ Chercher à améliorer son système de distribution ;

- ✓ Assurer un climat de travail favorable pour ses employés ;
- ✓ Assurer la gestion de développement de la ressource humaine et des moyens matériels nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise ;
- ✓ Assurer la gestion (conduite, exploitation et maintenance) et le développement de ses réseaux d'activités ;
- ✓ Assurer la représentation de « BL » face à ses concurrents au niveau national ;
- ✓ Elargir son réseau d'activité en dehors du pays à des zones pas encore exploités.

### **1.3.2. Les activités :**

Les activités de la SARL « BL » sont claires et nettes, elles se propulsent dans le nom de la société lui-même, on trouve :

- ✓ Transport public de marchandise ;
- ✓ Location d'engins ;
- ✓ Location de véhicules avec ou sans chauffeur ;
- ✓ Location du matériel pour bâtiments et travaux publics ;
- ✓ Vente de pneu en gros.

### **1.4. Les différents services de l'entreprise BEAJAIA LOGISTIQUE :**

La SARL Bejaia logistique à plusieurs services<sup>1</sup> et chaque service à des tâches a complété pour une bien organisation.

#### **1.4.1. Le poste de secrétariat :**

La secrétaire a pour rôle principal d'assister ses responsables dans leurs missions de management. Ce rôle est traduit dans les différentes activités ou taches qu'elle-même. Seulement, en fonction de son niveau.

La secrétaire ou assistante de direction est chargée d'assurer son secrétariat et d'assister dans la gestion et l'organisation administrative de sa direction.

La secrétaire de direction prend en charge l'organisation quotidienne et le traitement de différents dossiers. Elle joue un rôle d'appui et d'assisté auprès d'un ou plusieurs cadres de direction.

---

<sup>1</sup> Annexe n° 1



La secrétaire de direction de Bejaia logistique exerce les fonctions suivantes :

- ✓ De recevoir les appels téléphonique et de les transférer aux concernées.
- ✓ De réceptionner, enregistrer, trier, et répartir les courriers d'arriver et départ (e-mail, fax).
- ✓ De rédiger le procès-verbal de la réunion.
- ✓ D'informer les différentes notes internes.
- ✓ D'informer les concernés et de déparer la salle de réunion pour chaque réunion programmée.
- ✓ De préparer les différents dossiers administratifs des véhicules : carte grise, vignette, assurance, marchandise, permis à circuler, inscription page.
- ✓ De vérifier quotidiennement les accusées de réception des clients sur ordres de missions ainsi que sur les bons de livraison, les classés et signaler toute anomalies aux concernés.
- ✓ De transférer le crédit téléphonique aux concernés chaque vingt-deux de mois.
- ✓ De veiller au suivi de l'application des décisions de la hiérarchie.
- ✓ Elle doit aussi transmettre à son hiérarchie :
- ✓ Un état d'avancement de la préparation des dossiers administratifs des véhicules.
- ✓ Un état des transferts du crédit téléphonique DJEZZY chaque vingt-deux de mois.
- ✓ Un état journalier des anomalies relevées sur les bons de livraison.
- ✓ Un état journalier relevé sur les ordres de mission.
- ✓ Un procès-verbal de la réunion de coordination avant chaque lundi qui suit la réunion.

#### **1.4.2. Le poste de directeur :**

Le rôle d'un directeur dans son poste c'est de développer l'activité, assurer la rentabilité et améliorer la visibilité de sa société : tels sont les trois missions du chef d'entreprise.

Pour les mener à bien, il doit optimiser trois fonctions-clés : « gestion », « production », « vente », en s'appuyant sur des indicateurs et données fiables et sur la connaissance de son environnement.

Le détournerait de ses missions premiers, le chef d'entreprise doit impliquer son comité de direction, ses collaborateurs, ses conseils et constamment aligner le système d'information de l'organisation, ses outils, ses données, ses processus usages, avec les besoins opérationnels, tactiques et stratégiques de l'entreprise.

### **1.4.3. Le poste responsable parc :**

Le responsable parc doit tenir les activités suivantes :

- ✓ De suivre les camions sur le GPRS et de transmettre l'information aux concernés et faire les états périodiquement.
- ✓ Etablir les bons de commande internes aux services moyens généraux.
- ✓ Veillez au respect du règlement et des procédures et des règles d'hygiène et de sécurité.
- ✓ Veillez sur l'état du matériel et les missions de chauffeur aussi les plannings des rotations camion/chauffeur/destination.
- ✓ Suivi des règlements assurance (CAAR) et l'assurance de véhiculassions, marchandise, contrôle technique.
- ✓ De communiquer les prix des prestations par rapport aux clients et la facturation.

### **1.4.4. Le poste comptabilité finance :**

#### **➤ Le responsable de la comptabilité :**

- ✓ veilles au contrôle des comptes et leurs alimentations, à l'établissement des chèques, ainsi au rapprochement mensuel et au virement a temps de la paie.
- ✓ Faire les rapprochements bancaires des comptes chaque fin de l'année et aussi le rapprochement avec les recouvrements.
- ✓ Faire le tableau des comptes résultat chaque mois et l'analyse des comptes de la comptabilité ainsi que le bilan comptable et fiscal avant le 30 avril.
- ✓ D'établir les comptes sociaux.
- ✓ De prendre en charge les dossiers ANDI.
- ✓ Après chaque acquisition dans le cadre des investissements.

#### **➤ Comptable niveau 1 :**

- ✓ Faire les virements de la paie et les rapprochements mensuels avec les acheteurs ainsi faire l'analyses des comptes périodiquement.
- ✓ Procéder au paiement des cotisations à la CNAS.
- ✓ Contrôler les soldes des comptes de l'entreprise et les alimenter en cas de besoin.
- ✓ Après vérification du dossier complet transmis par les acheteurs vous procéder à l'établissement.

### **1.4.5. Le poste service commercial :**

- ✓ Le service commercial doit suivre ces activités aussi avec son collaborateur :
- ✓ D'alerter, par écrit les clients sur les immobilisations des camions.
- ✓ D'établir un état de pré-facturation périodiquement pour les clients ainsi que leurs factures.
- ✓ Mettre à jour le site web BL.
- ✓ D'enregistrer des commandes clients aussi les encaissements et les versements ainsi que de gérer le portefeuille clients et de développer l'activité commercial.
- ✓ Prospecter toutes les opportunités des nouvelles commandes.
- ✓ Suivre les règlements des clients et de procéder au recouvrement des créances ainsi que de suivre le retour d'emballage.
- ✓ Assurer le reporting de l'activité commerciale et marketing.
- ✓ Faire la mise à jour des fichiers clients sur les fiches et le système.

### **1.4.6. Le poste service ressources humaines :**

Service ressources humaines est composé par quatre (04) chargé à savoir :

#### ➤ **Chargé personnel :**

- ✓ Veiller sur le suivi des demandes opérationnels sur les différents domaines et veiller sur la paie et faire les déclarations de cotisation à la CNAS et de veiller à ce que le personnel bénéficie
- ✓ Etablir les demandes des allocations familiales acheminées vers l'assurance
- ✓ Suivre les dossiers de la mutuelle de l'adhésion jusqu'au remboursement et de réparer les dossiers pour les futures retraités
- ✓ Recevoir, vérifier, et de transmettre les demandes avec les pièces jointes de bénéficiant des œuvres sociale au concernés
- ✓ Assurer l'interface avec les organismes externes et assurer un rapportage auprès de la direction générale via bilan social
- ✓ Piloter les projets des RH et l'encadrer et de transmettre les chèques avec les états.

#### ➤ **Chargé de carrière :**

- ✓ Recevoir et vérifier les dossiers de recrutements
- ✓ Déclarer les nouveaux salariés à l'assurance
- ✓ Veiller à ce que tous les contrats soient signés à temps et les établir ainsi que les attestations et les certificats de travail.....etc.

- ✓ Etablir un rapport d'activité mensuel et les avis de prises fonctions et les différentes décisions ainsi que les états mensuels des recrutements et des départs
- ✓ Etablir l'enregistrement du prêt
- ✓ La mise à jour des fichiers des salariés.
- **Chargé de paie :**
- ✓ Suivre et établir l'état mensuel du pointage
- ✓ Etablir les décisions de sanction et de suspension
- ✓ Suivre et établir des congés des salariés.
- **Chargé de formation :**

Ce service assure le pilotage de toutes les actions de formation (ingénierie de formation) :

- ✓ La décision de la formation ;
- ✓ Fixation des objectifs ;
- ✓ L'analyse des besoins ;
- ✓ La préparation du cahier des charges et plan de formation ;
- ✓ Préparation des actions et le lancement de la formation ;
- ✓ Evaluations : des acquis « par des questionnaires de différentes types », des apprentissages « tests sur poste de travail », observations directes, entretien annuel...etc.
- ✓ Suivi et prévisions pour l'année qui suit.

#### **1.4.7. Le poste service approvisionnement :**

- **Chargé des approvisionnements :**
- ✓ Choisir le bon fournisseur.
- ✓ La mise à jour des fichiers fournisseurs sur le système.
- ✓ D'établir des demandes d'offres aux différents fournisseurs.
- **Agent d'ordonnancement :**
- ✓ De veillez au retour des accusés de réception des chèques et a l'exhaustivité sur le système concernant les consommations en carburant.
- ✓ Etablir une demande de paiement et de la transmettre à la hiérarchie.
- ✓ Transformer les dons de réception sur le système les bons de livraison en factures et les basculer à la comptabilité.
- ✓ Après réception des chèques de la comptabilité, de les répartir aux concerné.

### **1.4.8. Le poste service maintenance :**

- ✓ Il doit veiller au bon fonctionnement du matériel roulant et au respect des règles d'hygiène et de sécurité.
- ✓ De veiller à la bonne utilisation d'outillages et à la bonne exécution de la maintenance curative et corrective.
- ✓ D'élaborer un planning de formation et apprentissage et de leurs organisations.
- ✓ Veiller au respect du règlement et des procédures et au déclenchement et prise en compte des inventaires.
- ✓ Coordonner avec les concernés les dépannages et les réparations hors site.
- ✓ Mettre à la disposition des équipes de réparation l'outillage et les documents.
- ✓ En collaboration avec le gestionnaire magasin.

### **1.4.9. Poste service programmeur transport :**

#### **➤ Le premier programmeur :**

- ✓ D'établir le programme des rotations selon les différentes commandes des clients.
- ✓ De suivre les camions non chargés, en cours de chargement et ce déjà chargé.
- ✓ D'établir les ordres de missions et les bons de chargement des différents chauffeurs et leurs repos ainsi que de signer les congés et les accidents de travail.

#### **➤ Le deuxième programmeur :**

- ✓ Transmettre en fin de journée le programme au chef de groupe chauffeur aussi les différents états aux différents services et au concernés.
- ✓ S'assurer aux bons cheminements de la marchandise.
- ✓ D'informer en cas de besoin les clients sur la position des chauffeurs et des camions et les informer leurs destinations et l'heure de sortie et suivre leurs trajets.
- ✓ Saisir les heures et les dates et les kilométrages des départs et arrivés.
- ✓ Informer le gestionnaire du personnel sur tout abandon de poste d'un chauffeur ou d'un convoyeur.

### **1.4.10. Le poste service chargé suivi des sinistres :**

- ✓ Suivre les échéances des différentes assurances et les contrôles technique de la flotte et les échéances des permis de circuler et la carte jaune des véhicules et les signaler à la hiérarchie.
- ✓ Recueillir les informations nécessaires du sinistre auprès des concernés et la déclaration de sinistre en quatre exemplaires avec le bordereau d'envoi.
- ✓ Joindre une copie de la carte grise à la déclaration d'évaluer le cout des dommages en appuyant sur les factures de réparations.
- ✓ Suivre les règlements, et faire les recours les sinistres.
- ✓ Répartis les cartes d'assurances aux intéressés avec décharge.
- ✓ Suivre les camions sur GPRS et signaler toute anomalie.

### **1.4.11. Le poste service HSE :**

La sécurité est l'ensemble technique et un état d'esprit dont la finalité est prévenir les accidents et d'en réduire et réparer les conséquences, c'est aussi un ensemble de règles à suivre dans le milieu de travail qui sont établies en fonction des risque présents et qui indiquent au personnel des moyens de prévenir les accidents.

## **Section 2 : Le déroulement de la formation au sein de la SARL BEJAIA LOGISTIQUE :**

La formation est l'un des aspects de la gestion des ressources humaines au sein de la SARL BEJAIA LOGISTIQUE. Elle est assurée dès la phase de recrutement et perdure tout au long de la vie professionnelle du personnel. L'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE considère la formation comme étant un axe majeur de sa stratégie. Le principal objectif visé étant l'amélioration de la performance des salariés et ce en développant leur compétences.

### **2.1. La méthodologie suivie :**

Notre stage pratique s'est déroulé au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE sise à Ighzer Amokrane. Cette dernière engage fréquemment des programmes de formation et d'évaluation de son personnel ; d'où notre choix pour cette organisme d'accueil.

Notre objectif principal à travers ce stage pratique est de comprendre le déroulement du processus d'évaluation des actions de formation. Afin de pouvoir répondre à notre question

principale, nous nous sommes appuyées sur un guide d'entretien<sup>2</sup> que nous avons adressé au responsable des ressources humaines et au responsable de formation.

Le guide d'entretien en question est basé sur deux axes principaux. Le premier axe est consacré sur le déroulement de la formation au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE. Le deuxième axe concerne sur l'évaluation des actions de formation au sein de la SARL BEJAIA LOGISTIQUE.

### **2.2. Les principales taches du service formation :**

L'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE, auparavant optait pour des formations à l'externe, c'est-à-dire, des formations prises en charge par des institutions spécialisées (écoles de formation, instituts, ...). Mais vu l'importance qu'elle accorde aux plans de formation et le volume de son effectif qui devient de plus en plus important, l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE opte pour des formations à l'interne, d'où la création d'**un service formation à la fin de l'année 2015** (environ 1 année et 8 mois). Ce service de formation est rattaché au service ressources humaines et a pour mission le pilotage de la formation au sein de l'entreprise. Cependant, cette dernière fait appel aux services des formateurs externes spécialisés.

La désignation du formateur passe par deux étapes majeures :

- *Recherche et collecte d'information sur les formateurs* : Le service formation de l'entreprise SARL BEJAIA LOGISTIQUE prend contact avec plusieurs organismes de formation externes. Chaque organisme propose un programme détaillé à suivre qui correspond aux besoins en formation exprimés par le service formation de l'entreprise, le budget alloué (la rémunération du formateur, coûts divers) et la durée de la formation ainsi que les différents profils des formateurs.
- *Choix des formateurs* : Le responsable formation en collaboration avec le responsable hiérarchique analyse les données recueillies en fonction du profil du formateur, des objectifs escomptés de la formation, de sa durée et du budget que l'entreprise prévoit d'investir en formation.

---

<sup>2</sup> Annexe n° 2

- **Distinction des groupes sociaux professionnelle de BEJAIA LOGISTIQUE bénéficié de la formation pour l'année 2016 :**

Groupes sociaux professionnelle	Total	Pourcentage
Cadre	20	14%
Exécution	80	54%
Maitrise	47	33%
Total générale	147	100%

### 2.3. La place de la formation au sein de l'entreprise :

Interrogé sur une probable définition de la formation telle perçue par l'entreprise, le responsable formation la désigne comme étant « *un outil de gestion et de développement dont l'objectif est de répondre aux aspirations des individus et aux besoins de l'entreprise* ».

Le responsable ressources humaines quant à lui, la présente comme « *un outil d'ajustement et un moyen d'acquisition de nouvelles connaissances. La formation contribue à l'efficacité et la performance de l'entreprise.* »

Auparavant, la formation était sélective c'est-à-dire ne concernait pour la plupart du temps que le personnel-cadres de l'entreprise car son coût était jugé excessif. En effet, non seulement les formations étaient de type externe (assurées par des organismes tiers), dont certaines actions sont assurées à l'étranger. Afin de rentabiliser d'avantage ces actions de formations, le formé était chargé de transmettre à son tour les compétences acquises et les connaissances apprises au reste du personnel de l'entreprise.

Vue les contraintes qu'offre une formation à l'externe, l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE a opté pour des formations à l'interne. Ainsi, la formation est généralisée pour tous les niveaux hiérarchiques et a connu une diversification importante. En ce sens elle touche à tous les métiers de l'entreprise et porte sur des thématiques variées telles que : la stratégie, le management, le marketing, la programmation, la maintenance, la gestion des relations client...

Consciente de l'importance de la formation, l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE ne se soucie pas uniquement de la formation de son personnel, mais également elle prend en charge la formation d'apprentis issus des centres de formation. L'objectif visé étant de détecter de



futures compétences à embaucher et de se conformer à la législation<sup>3</sup> en vigueur qui régit la prise en charge de l'apprentissage dans les entreprises.

D'après ce qu'on a vus par nos interlocuteurs, nous constatons toute l'importance qu'accorde l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE aux programmes de formation.

#### **2.4. Les objectifs visés par la formation au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE :**

Les principaux objectifs escomptés des actions de formation et cités par l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE sont résumés comme suit :

- Améliorer les connaissances, les capacités et le potentiel individuel ;
- Permettre l'accès à des postes plus importants ;
- Améliorer le comportement au travail et favoriser les attitudes positives permettant de réduire les coûts et les pertes ;
- Encourager les travaux de groupe
- S'adapter aux exigences de l'environnement changeant ;
- Permettre la spécialisation des salariés dans leur poste de travail.

#### **2.5. L'existence d'un budget de formation :**

L'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE consacre un budget dédié à la formation à raison de 1% de la masse salariale. Ce taux minimum à consacrer à la formation est exigé par le code algérien de travail. En effet, ce dernier considère la formation comme étant un droit du salarié et un devoir des deux parties, à savoir l'employé et l'employeur. Aussi, une taxe est versée par les entreprises qui investissent un budget de formation inférieur à 1% de la masse salariale annuelle.

L'entreprise SARL BEJAIA LOGISTIQUE respecte et applique les textes réglementaires en vigueur tel que la loi n° 90-36 du 31 décembre 1990 de l'article 54 portant loi de finances pour 1991, éditée comme suit :

**Art. 54** : Les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenus de consacrer un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue de leur personnel.

---

<sup>3</sup>La loi de finance 1998. Article 56 de la loi n°97-02 du 31-12-1997. <http://www.mfdg.gov.texteréglementaire>.

Cependant, la décision de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE à opter pour des actions de formation n'est pas seulement dictée par l'obligation réglementaire, elle cadre avec la politique de l'entreprise qui mise sur son capital humain en tant que ressource stratégique.

### **2.6. Les types de formation existant au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE :**

BEJAIA LOGISTIQUE opte pour une diversification des programmes de formation suivant les besoins exprimés par les différents services et chaque catégorie socioprofessionnelle. Les types de formation adoptés sont :

**2.6.1. Formation professionnelle spécialisée :** Se sont toutes les actions visant à l'acquisition d'une qualification permettant de répondre aux exigences de toute nature, nécessaire à la maîtrise d'un poste de travail déterminé.

**2.6.2. Formation de perfectionnement professionnel :** Se sont toutes les actions qui visent à un relèvement continu des niveaux des connaissances, des capacités et une adaptation permanente des agents de BEJAIA LOGISTIQUE à leur poste de travail.

**2.6.3. Apprentissage et stages pratiques :** Est un mode de formation professionnelle ayant pour but la qualification professionnelle permettant la polyvalence des salariés.

**2.6.4. Séminaires et journées d'études :** Ce type de formation permet l'échange d'informations et d'expériences sur un thème donné, afin de mieux maîtriser les nouvelles techniques liées à l'une des fonctions de l'entreprise.

### **2.7. Les principales étapes du processus de formation :**

Le déclenchement du programme de formation est principalement décidé par la direction. Parfois, les salariés eux-mêmes expriment des besoins en formation et enclenche ainsi des plans de formation.

La programmation des formations au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE passe par plusieurs étapes qui sont recensées comme suit :

- *Etape 1 : Identification des besoins en formation :* Le service formation fait appel aux responsables de chaque service afin qu'ils expriment leurs besoins en formation par le biais d'appel téléphonique, email, lors des réunions... les principaux outils utilisés par cette entreprise pour détecter les besoins en formation sont : la fiche de poste, l'observation, les entretiens annuels et les fiches d'évaluation des formations précédentes.

- *Etape 2 : Classement des besoins en formation par catégorie* : Le service formation procède au classement de l'ensemble des besoins exprimés suivant leur catégorie (exemple, problème de dysfonctionnement, population ciblée, thème et objectifs de formation) et les synthétise dans un document<sup>4</sup> qui facilitera l'analyse et la sélection des besoins.
- *Etape 3 : Evaluation financières des différentes actions de formation* : Le service formation procède à l'évaluation financière des besoins en formation et ce afin de permettre une sélection entre les besoins en formation et la détermination du budget à allouer.
- *Etape 4 : Sélection des formations à mettre en œuvre* : en collaboration avec ses responsables hiérarchiques et en se basant sur le travail fait lors des trois étapes précédentes, le service de formation sélectionne les besoins en formation à satisfaire suivant l'urgence des compétences à acquérir, des coûts, de la durée de la formation et ce en adéquation avec la stratégie de l'entreprise.
- *Etape 5 : Rédaction d'un cahier de charges de la formation* : Après le recensement et la sélection des besoins à satisfaire, le service formation procède à la rédaction d'un cahier de charges qui servira de base pour la définition des étapes à suivre pour la mise en œuvre de la formation. Il comporte l'intitulé de la formation, les objectifs attendus, les moyens à mettre en œuvre, la durée souhaitée pour la formation, le nombre des salariés à former, ... Ce cahier de charge est aussi utilisé comme un outil d'échange d'information entre l'entreprise et l'organisme de formation afin de désigner les formateurs les plus adéquats et les programmes de formation appropriés.

➤ **Le plan de formation au sein de BEJAIA LOGISTIQUE :**

Le plan de formation chez BEJAIA LOGISTIQUE se détermine sur la base du diagnostic préalable des besoins de formation et des compétences, sa durée est d'un an. L'élaboration de ce plan s'effectue à partir des réunions entre chargée de formation et les autres responsables des services.

Dans cette étape, la mission principale du chargé de formation est d'assurer que le plan soit adéquat avec l'enveloppe budgétaire disponible pour la formation, ainsi qu'il est nécessaire, de diffuser le contenu du plan à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie pour qu'il soit informé.

---

<sup>4</sup> Annexe n°3

D'une façon générale, cette politique de formation s'élabore à partir d'une collaboration mutuelle entre la direction générale et toutes ses unités afin d'assurer une efficacité globale.

En effet sans une politique clairement définie, on ne peut pas comprendre et saisir la place et l'intérêt de formation. Et cette politique donne un sens aux objectifs lesquels l'entreprise cherche à les atteindre.

A cet effet, il est nécessaire de :

- Définir les objectifs au préalable.
- Déterminer les acteurs concernés.
- Identifier une méthode précise.

### **Section 3 : L'évaluation des actions de formation au sein de la SARL BEAJAIA LOGISTIQUE :**

La réalisation d'une action de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressources pour l'entreprise. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et d'évaluer les rendements obtenus sur ces investissements.

#### **3.1. La place de l'évaluation au sein de la SARL BEAJAIA LOGISTIQUE :**

D'après le responsable RH, l'évaluation est une action par laquelle peut être mesurée la performance de l'entreprise. L'évaluation des actions de formation au sein de BEAJAIA LOGISTIQUE permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints et de mesurer les écarts entre la situation de départ (les objectifs initiaux) et la nouvelle situation (les résultats obtenus). L'évaluation se fait en deux phases, c'est-à-dire, qu'elle ne mesure pas uniquement les retombées de la formation sur la compétitivité de l'entreprise mais aussi prend en considération le degré de satisfaction du personnel formé.

L'entreprise BEAJAIA LOGISTIQUE étant consciente de l'importance de la formation de son personnel et de ses effets sur ses capacités d'adaptation, elle a mis en place des programmes d'évaluation des formations réaliser ; et ce dans le souci de respecter la réalisation des objectifs assignés à la formation et leur adéquation à la stratégie de l'entreprise.

### **3.2. Les objectifs de l'évaluation de formation visés par la SARL BEJAIA LOGISTIQUE :**

Le principal objectif assigné à l'évaluation de la formation est de veiller à ce que le processus de formation est bien mis à terme, que les étapes sont élaborées dans les normes et que les objectifs de départ et leur quête de réalisation sont clairement exprimés. D'autres objectifs en découlent, nous citons :

- S'assurer de l'adéquation des programmes de formation avec les besoins exprimés
- L'atteinte des objectifs fixés au préalable.
- Adéquation du profil du formateur avec le programme de formation.
- Mesurer la satisfaction des salariés formés.
- Recenser les points positifs à accentuer et les points négatifs à améliorer, ...
- Dégager les écarts éventuels en vue de leur prise en charge par d'autres actions intérieures.

### **3.3. La démarche d'évaluation de la formation au sein de la SARL BEJAIA LOGISTIQUE :**

Le déroulement du processus d'évaluation des actions de formation réalisé au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE se fait à travers une évaluation à chaud et une évaluation à froid. L'entreprise a opté pour ce choix afin d'obtenir une meilleure maîtrise et l'atteintes des objectifs assigné.

A travers chaque type d'évaluation de formation, l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE vise des objectifs spécifiques et s'appuie sur des outils appropriés. Nous présenterons les deux types d'évaluation, à chaud et à froid, en précisant la période de réalisation, les objectifs et les outils de chacun d'eux.

#### **3-3-1- L'évaluation à chaud au sein de BEJAIA LOGISTIQUE :**

- **Période de réalisation :** Cette évaluation est planifiée au préalable lors de l'élaboration du programme de formation.

➤ **Outil :** Afin de mettre cette évaluation à terme, cette entreprise se base sur une fiche conçue par le responsable formation. Cette fiche est appelée « *Fiche d'évaluation de formation à chaud* »<sup>5</sup>. Elle contient deux principales rubriques qui sont :

❖ **La première rubrique :** à remplir par le service ressources humaines :

- Sur la formation : l'intitulé de la formation, son type (formation interne, externe), la nature (sensibilisation, perfectionnement, qualifiante, diplomante), le formateur, le lieu et la période de déroulement de la formation.
- Sur le stagiaire : le concerné, département, la fonction.

❖ **La deuxième rubrique :** à remplir par le stagiaire juste après l'action de formation. Elle est composée de :

- Evaluation de sa perception relative aux conditions d'organisation,(conditions d'organisation, supports didactiques utilisés ou remis, durée et rythme de la formation, prestation de l'animation, satisfaction des attentes et des objectifs fixes))
- Aspects positifs constatés par le formé.
- Aspects à améliorer pour les prochaines formations.
- Autre commentaires ou suggestions.

La fiche d'évaluation de formation à chaud est adressée à tout le personnel ayant bénéficié de la formation. Le responsable du service formation se charge de l'analyse et de l'interprétation des données issues de l'ensemble des fiches remplies. Il synthétise les résultats dans une fiche d'analyse des résultats d'évaluation<sup>6</sup>. Ces résultats sont exprimés sous forme d'un tableau contenant les indicateurs et les degrés d'appréciation exprimés en valeur et en pourcentage. Il émet des remarques et suggestions à partir des doléances émises par les salariés formés.

Les conclusions finales émises par le service formation sur l'évaluation de la formation à chaud sont destinées au service RH et au directeur général de l'entreprise.

➤ **Objectif :** Les objectifs que vise l'entreprise BEAJAIA LOGISTIQUE à travers l'évaluation à chaud sont : la satisfaction globale, et l'efficacité pédagogique.

---

<sup>5</sup> Annexe n°4

<sup>6</sup> Annexe n°5

- La satisfaction globale mesure la qualité perçue par le formé (atteint des objectifs, pédagogies, respect du programme, qualité des supports ou encore organisation pratique). Elle est calculée sur la base de critères déterminés par le service formation.
- L'apprentissage pédagogique évalue l'acquisition de nouvelles connaissances et le développement de nouvelles compétences.

#### **3.3.2. L'évaluation de formation à froid :**

- **Période de réalisation :** Ce type d'évaluation est utilisé par l'entreprise BEAJAIA LOGISTIQUE à la fin de la formation, plus précisément, durant les 3 à 6 mois qui suivent l'achèvement de cette dernière.
- **Outils :** L'entreprise BL se dote d'outils afin de mener à bien l'évaluation à froid. Ces outils sont :
  - *L'observation* : est une action menée quotidiennement par le supérieur hiérarchique. L'objectif est de faire le point, non seulement sur le travail effectué, mais aussi sur la mise en pratique des notions acquises durant la formation et enfin détecter des éventuels écarts pour leur prise en charge des prochaines actions de formation.
  - *La fiche mensuelle d'évaluation des performances individuelles*<sup>7</sup> : Cette fiche est établie par le responsable ressources humaines et remplie par le supérieur hiérarchique direct lors de l'évaluation périodique de son personnel.

La fiche mensuelle d'évaluation des performances individuelles est constituée de trois parties principales :

- Une partie réservée aux informations générales concernant le salarié (nom et prénom, date de recrutement, fonction, ...).
- Une partie contenant une batterie d'indicateurs destinés à mesurer la performance des salariés. Ces indicateurs évaluent les compétences de chaque agent sur savoir, le savoir-faire et le savoir-être.
- Une partie réservée à l'évaluation de la performance individuelle. Dans cette partie sont précisés : la période d'évaluation, objectifs prévisionnels, réalisations, pourcentage des objectifs atteints ainsi que les écarts.
- *Les entretiens annuels*<sup>8</sup> : L'entretien annuel, comme son nom l'indique, est réalisé à la fin de chaque année avec tout le personnel et prend la forme d'un dialogue constructif, objectif et ouvert.

---

<sup>7</sup> Voir annexe n°6

<sup>8</sup> Voir annexe n°7

## **Chapitre 3 : Evaluation de la formation au sein de la SARL BEJAIA LOGISTIQUE**

A l'issue de la campagne d'entretien annuel au sein de BEJAIA LOGISTIQUE, le service RH et directeur général procèdent à une analyse des résultats. Celle-ci leur permet de dresser un état des lieux des « forces et faiblesses ayant trait au personnel de l'entreprise : quelles sont les compétences dominantes dans l'entreprise, quelles sont les compétences plus rares, de quels savoir-faire l'entreprise manque-t-elle ?...

Cette analyse leur permet notamment d'adapter voir de réorienter son plan de formation et de prendre les décisions qui s'imposent, en termes de stratégie de formation, et ou de recrutement.

Un guide spécifique est préparé afin d'orienter les séances d'entretiens annuels par le service RH. Ce guide est composé de plusieurs rubriques dont :

- Information et situation concernant le salarié
- Information sur la fonction.
- Taux de réalisation des objectifs.
- Appréciation globale et synthèse de l'entretien.
- Formation requises ou souhaites.
- Commentaires
- Signatures.

➤ **Objectifs :** Les objectifs escomptés par l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE à travers l'évaluation à froid sont :

- la mesure des acquis et leur transfert d'acquis en situation de travail.
- l'impact de la formation sur le comportement professionnel du salarié formé.
- La mesure de l'atteinte ou non des objectifs escomptés de la formation.

D'après la présentation des deux types d'évaluation de formation adoptés par l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE, nous constatons que l'objectif commun entre ces deux types est la détection des insuffisances et des anomalies afin d'engager des actions correctives dans le but de garantir l'efficacité des actions de formation futures.

### **3.4. Rapport d'évaluation de formation**

La nécessité de l'élaboration d'un rapport d'évaluation bien détaillé après chaque évaluation est primordiale afin de synthétiser les principales constatations et d'émettre des suggestions et des actions correctives.

Les rapports d'évaluation de formation sont destinés au :



- *Service RH lui-même* : Le service RH prend en considération les données du rapport en vue de gérer les carrières du personnel, de revoir les rémunérations (primes, grades...), de lancer une campagne de recrutement pour les compétences manquantes, de programmer des formations pour les compétences insuffisantes, ...
- *la direction générale* : La direction générale exploite les données du rapport d'évaluation en vue d'enrichir sa politique en RH, la définition de nouveaux objectifs et la révision des objectifs déjà cités afin de les adapter à la réalité de l'entreprise.....

#### **3.5. Observation et perspective :**

D'après les analyses des données collectées lors de notre stage pratique au sein de l'entreprise BEAJAIA LOGISTIQUE, nous formulons quelques constatations qui sont :

##### ➤ ***Recours à l'évaluation à chaud / à froid :***

L'évaluation la plus pratiquée est l'évaluation à chaud portant sur la satisfaction des agents juste à la fin de la formation. Cependant, ce type d'évaluation vérifie uniquement si les objectifs pédagogiques ont bien été atteints, si les capacités et connaissances enseignées ont été effectivement intégrées et comprises par les formés mais ne répond ni à la question des acquis, ni à celle de l'utilité pratique.

L'évaluation à froid est rarement utilisée faute de la non maîtrise du processus d'évaluation et de sa mise en place. Ce fait rend impossible d'aller plus loin, notamment vers l'estimation du retour sur les attentes du commanditaire et, à fortiori, du retour sur investissement de la formation, de prouver la valeur qu'elle crée, contribuant à la performance individuelle et collective ainsi que l'alignement des compétences sur les marchés et les métiers de l'entreprise ; valeur à plus long terme, liée au développement du personnel de l'entreprise, à leur employabilité.

Si l'évaluation à chaud concerne tous les salariés formés, ce n'est pas le cas pour l'évaluation à froid qui n'est pas prise en charge parfaitement, ceci par manque de temps des responsables concernés, le manque de disponibilité du personnel formé (à l'exemple des chauffeurs,...) et aussi l'effectif formé très important pour l'évaluer en totalité,....

- ##### ➤ ***Choix des méthodes d'évaluation :*** L'entreprise BEAJAIA LOGISTIQUE s'appuie uniquement sur les deux types d'évaluation, à chaud et à froid. Cependant, ces deux types d'évaluation de formation procèdent à une évaluation simpliste et généraliste, sans aucune mention des niveaux d'évaluation tels stipulés par le modèle de Kirk Patrick (1959). Plusieurs auteurs considèrent ces deux derniers d'évaluation de la formation comme étant des moments de l'évaluation et non des types à part entière. En ce sens, il

faut raisonner en niveau d'évaluation et non en temps d'évaluation sinon l'on ne met pas le focus sur ce que l'on recherche à évaluer qui est plus important que le moment où l'on évalue.

➤ **Les périodes de déroulement de l'évaluation de la formation :** Les deux évaluations à chaud et à froid se déroulent à la fin de la formation, alors que la procédure la plus appropriée est d'évaluer avant, pendant et à la fin de la formation.

➤ **Les outils d'évaluation de formation :**

Le responsable formation utilise comme outil d'évaluation à chaud des fiches remplies par les salariés formés en présence du formateur lui-même (celui qui assuré la formation). Ceci pourrait engendrer un manque de franchise des formés (qu'ils ne disent ce qu'ils en pensent réellement). Pourtant, il suffirait que ces évaluations soient renseignées par les apprenants hors du regard du formateur, dans les jours suivants et en ligne, pour en faciliter grandement l'exploitation, et tirer de celle-ci des corrélations utiles. Ou encore avoir recours à l'auto-évaluation c'est-à-dire que ce sont les stagiaires qui jugent par eux-mêmes leur niveau de compétence avant et au terme de la formation.

Quelques outils utilisés par l'entreprise ne concernent pas uniquement les salariés ayant bénéficiés d'une formation et traitent d'autres paramètres qui relèvent d'autres préoccupations telles que la gestion des compétences, gestion des carrières, ...

Afin de mieux mesurer les acquis des salariés formés, d'autres outils devraient être utilisés tels que : bilan collectif fait par les salariés formés en l'absence du formateur,...

➤ **Analyse des données issues de l'évaluation de formation :**

- Le service formation étant récent de création (créé depuis moins de deux ans) met en place les outils de collectes de données relatives à l'évaluation de la formation. Cependant, des lacunes en matière d'analyse des informations recueillis sont recensées. Une formation devrait être programmée dans ce sens.

- Absence d'un référentiel de compétences prédéfini qui permettra à l'évaluateur de connaître la situation précise avant la formation pour la comparer avec les résultats une fois l'action terminée.

➤ **Implication de la direction (y compris les managers) :**

Le processus de l'évaluation de la formation est mis en place par le service formation en coordination avec le service RH et est piloté par la direction.

En effet, l'évaluation d'une formation contribue à l'efficacité des actions de formation et l'efficacité d'une évaluation de formation est conditionnée par l'implication de toutes les structures de l'entreprise : de la direction au staff exécutif (top-down et bottom-up).

➤ *Sensibilisation du personnel à l'action de l'évaluation de formation :*

Le personnel formé de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE ne mesure pas la nécessité d'une évaluation des acquis. Pour y remédier, le service formation en collaboration avec les différents responsables hiérarchiques des autres services, procèdent à l'évaluation par observation des salariés formés en plein situation de travail sans qu'ils soient informés qu'ils font l'objet d'une évaluation.

La réussite du processus d'évaluation exige non seulement une implication de la direction mais aussi une sensibilisation du personnel de l'importance d'une évaluation.

**Conclusion :**

Au cours de notre stage effectué au niveau de BEJAIA LOGISTIQUE, nous avons constaté une volonté considérable déployée par les responsables (RH et responsable formation) pour la mise en place d'une évaluation de la formation qu'est une partie intégrante de la formation elle-même. C'est une étape indispensable pour apprécier les acquis en matière de connaissances et compétences, mesurer l'atteinte des objectifs fixés et juger l'efficacité et la qualité d'une formation.

Il faut noter que l'évaluation à chaud et l'évaluation à froid sont appliquées au sein de BEJAIA LOGISTIQUE en tant que types d'évaluation, et ce comme suit :

- L'évaluation à chaud : menée à l'aide d'une fiche d'évaluation à chaud.
- L'évaluation à froid : faite à partir des observations directes par l'intervention du supérieur hiérarchique, d'une fiche mensuelle d'évaluation et enfin d'un l'entretien annuel.

Cette étude permet de découvrir l'importance du système d'évaluation d'une part et sa complexité de l'autre part. Au niveau de BEJAIA LOGISTIQUE, l'évaluation est inscrite dans le processus de la formation et elle est considérée comme un outil utilisé pour légitimer les actions de formation, de prendre en compte les écarts et de mettre en place des actions correctives.

Il est intéressant de savoir qu'un dispositif d'évaluation efficace commence dès l'intention du lancement d'une formation, c'est-à-dire, les responsables doivent, au préalable, fixer les objectifs à atteindre (à partir d'analyse des besoins pour cibler les compétences à développer), mettre en place des systèmes d'évaluation à l'aides d'outils efficaces et des techniques pertinentes.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

La formation est une nécessité absolue pour l'entreprise elle est considérée comme un levier de création de compétences nécessaire à tout déploiement stratégique, elle est le déterminant et le garant de sa pérennité. A cet effet, les entreprises se doivent aujourd'hui d'investir de façon majeure pour identifier, développer et gérer les capacités professionnelles du personnel. La formation devient alors un enjeu managérial de premier ordre. Puisque l'évaluation fait partie intégrante de la formation, elle est devenue, à son tour, un tournant indispensable pour apprécier cette dernière en fonction des objectifs fixés.

L'évaluation de la formation est un outil important pour résoudre les problèmes dans l'organisation. Elle sert aussi à mesurer les capacités des travailleurs dans le but d'accroître la productivité.

Notre question de départ, formulée comme suit : *Comment l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE évalue-t-elle les actions de formation ?*, a été le fil conducteur de notre mémoire. L'étude menée au niveau de SARL BEJAIA LOGISTIQUE montre l'importance accordée à la formation en vue de développer de nouvelles compétences qui permettront de faire face à la concurrence qui s'accroît au jour le jour. Parallèlement, elle a mis en place une démarche d'évaluation des formations programmées afin d'assurer leur efficacité et de garantir un impact positif de l'investissement formation. L'évaluation des actions de formation se déroule suivant une démarche prédéfinie dans laquelle sont précisés la période de l'évaluation et les outils à utiliser. Le service ressources humaines et les différents responsables hiérarchiques prennent en charge toutes les opérations de l'évaluation de formation.

Au sein de BEJAIA LOGISTIQUE, l'évaluation de la formation se déroule après la formation (évaluation à chaud et à froid), car l'entreprise estime qu'à ce moment les appréciations du personnel formé vis-à-vis de la formation sont plus significatives. Ceci infirme notre première hypothèse qui stipule que : *l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE procéderait à l'évaluation tout au long du processus de formation*. En effet, une évaluation efficace est celle qui est effectuée tout au long du processus de formation (avant, pendant, après).

L'évaluation mise en place au sein de BEJAIA LOGISTIQUE s'effectue à travers une évaluation à chaud et une évaluation à froid. L'entreprise a opté pour ce choix dès le départ afin d'obtenir une meilleure analyse des résultats relatifs à l'évaluation de formation. L'évaluation à chaud est planifiée au préalable lors de l'élaboration du programme de formation, elle permet de mesurer la satisfaction globale, et l'efficacité pédagogique.

## Conclusion générale

---

L'évaluation à froid est utilisée par l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE à la fin de la formation, plus précisément, durant les 3 à 6 mois qui suivent l'achèvement de cette dernière. Elle permet d'évaluer le transfert des acquis.

Afin de bien mener l'évaluation de ses actions de formation, l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE s'appuie sur des outils, tels que la fiche d'évaluation de formation à chaud, les fiches mensuelles, les observations et les entretiens annuels. De ce fait, nous confirmons également notre troisième hypothèse formulée comme suit : *« l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE s'appuierait sur divers outils afin de mener à bien l'évaluation des actions de formation »*.

A l'issue de l'analyse des données collectées lors de notre stage pratique au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE, nous émettons les remarques suivantes :

- ✓ L'évaluation des acquis est de plus en plus importante et c'est nécessaire de la mettre en pratique par les entreprises, car elle permet de voir ce qui n'a pas été compris lors de la formation et si cela vaut la peine d'y revenir et de mettre à disposition des formés des ressources supplémentaires pour compléter l'apprentissage.
- ✓ L'évaluation de la formation doit-être planifiée et se doter d'une véritable stratégie, c'est-à-dire d'un corpus de réponses cohérent à toutes les questions qui ne manquent pas de se poser.
- ✓ La direction a un rôle crucial dans la mise en place d'une évaluation de formation et doit soutenir le collaborateur formé dans l'utilisation des acquis, et lui donner des occasions de les utiliser, des moyens et du temps.
- ✓ Les seuls indicateurs pertinents sont ceux qui seront définis en amont avec les commanditaires de la formation. Ceux-ci vont en effet être les premiers juges de l'efficacité, ou de la non-efficacité, de la formation. Donc il est important de bien définir les critères de succès de la formation (les indicateurs à suivre).
- ✓ La pertinence des choix des outils d'évaluation de formation conditionne la qualité de celle-ci. Il existe une multitude d'outils faciles à mettre en place tels que les bilans collectifs remplis par les salariés formés en absence de leur formateur, la rédaction de portfolio de compétences acquises, rencontres entre le salarié formé et son responsable hiérarchique, ...
- ✓ Le personnel doit être impliqué dans le processus de la mise en place d'une évaluation de ses acquis et ce afin de fournir les preuves de l'atteinte ou non des objectifs prédéterminés, de mesurer le retour sur les attentes (retour sur investissement) et surtout d'enclencher des mesures correctives.

# **Bibliographies**

### ➤ Ouvrages :

- Ardouin. T, « *Ingénierie de formation pour l'entreprise* ». Ed. DUNOD. Paris, 2003.
- Ardouin. T, « *L'ingénierie de formation pour l'entreprise* ». Ed Dunod. France. Janvier 2005.
- Ardouin. T, « *Ingénierie de formation pour l'entreprise, analyse, concevoir, réaliser, évaluer* ». Ed. Dunod. 4<sup>ème</sup> édition. France 2005.
- Beaudoux. E, Douxchamps. F, « *Cheminement d'une action de développement : de l'identification à l'évaluation* » Le Harmattan, Paris.1992.
- Citeau J-P, « *Gestion des ressources humaines* ». Ed. Dalloz. 4<sup>ème</sup> éd, Paris 2006.
- Cohen. A, « *Toute fonction ressource humaine* ». Edition. Dunod. 1<sup>ère</sup> édition. Paris. 2005.
- Cohen. A, « *Toute la fonction ressources humaines* », édition Dunod. France 2007.
- Dunberry. A, Péchard. C « *L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspective* » Ed. CIRDEP, Février 2007.
- Guitet. A, « *Développer les compétences (par une ingénierie de la formation)* » 2<sup>eme</sup> édition, Paris, 1998
- Guillot-soulez. Ch « *La gestion des ressources humaines* ». Ed. les Zooms 8<sup>ème</sup> édition. 2016.
- Guillot-Soulez Ch., « *La gestion des ressources humaines* ». Ed. Gualino-Lextenso. Paris. 7<sup>ème</sup> éd. 2014.
- Ketele J.M., Docimologie, introduction aux concepts et aux pratiques, CABAY, Louvain - la - neuve, 1982.
- Le Boterf. G, « *L'ingénierie et l'évaluation de la formation* », Ed Organisation. Paris. 1990.
- Le Boterf. G, « *L'ingénierie et évaluation de la formation* ». Edition d'organisation. Paris 1999.
- Lecoeur. E, « *Gestion des compétences* », un guide pratique, édition de Boeck cité dans Doc G.Zara. 2008.
- Louart. P, « *Gestion des ressources humaines* ». Ed, Eyrolles. Paris. 1991.
- Martory. B & Crozet. D, « *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance* ». Ed. DUNOD. Paris. 2002.
- Meignant. A, « *Manger la formation* ».Ed. Liaison, 5<sup>ème</sup> édition. 2001.
- Meignant A, « *Manager la formation* », Ed Liaisons. 7<sup>ème</sup> éd. 2004
- Parmentier. C, « *L'essentiel de la formation* »,2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation. France 2005.



## Bibliographique

---

- Parmentier. C, « *L'ingénierie de la formation : outils et méthodes* ». Éditions d'organisation EYROLLES. Paris. 2008.
- Peretti J-M, « *Ressources humaines et gestion des personnes* ». Ed. Vuibert. Paris. 2ème éd. 199.
- Plante. M, Marcotte. M, « *Evaluation de la formation en milieu organisationnel* », Vice-président au développement des personnes et des organisations, Office des ressources humaines. Gouvernement du Québec, 1995.
- Soyer. J, « *Fonction formation* ». Ed. Organisation. Paris. 2ème éd. 2002.
- **Les articles :**
  - Faure. J-L, « *Ingénierie de formation* », Master 2 professionnel de science de l'éducation, [www.Igf\\_M2.pdf](http://www.Igf_M2.pdf).
  - Le Lourant. J-Y, Pottiez. J, Revue personnel, « *Évaluer pour mieux former : comment évaluer efficacement ces formations* », n° 500, Juin 2005.
  - UCANSS, Guide d formation professionnelle, « *Évaluation des actions de formation* ». Avril 2001 [www.cedip.gouv.fr.pdf](http://www.cedip.gouv.fr.pdf).
- **Les lois réglementaires :**
  - La loi n° 87-12 du 05/08/1978 relative au statut général du travailleur. <http://www.mfdg.gov.texte réglementaire>.
  - La loi n° 82-298 du 04/09/1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise. <http://www.mfdg.gov.texte réglementaire>.
  - Loi n° 90-11 du 21/12/1990 relative aux relations de travail. <http://www.mfdg.gov.texte réglementaire>.

## **Liste des tableaux**

<b>Tableau n°1</b> : Les critiques du modèle Kirk Patrick.....	29
<b>Tableau n°2</b> : Le modèle CIPP d'après D.L Stufflebeam et al.....	31
<b>Tableau n°3</b> : La mise en place d'un dispositif d'évaluation.....	33

# Annexes

**DIRECTEUR GENERAL DJEBARA KAMEL**

Secrétaire/Assistant de direction

Contrôle de gestion

Ingénieur informatique poste vacant en cours

Ingénieur RMQ/HSE

Chef département commercial poste vacant

Chef département maintenance

Chef département exploitation

Chef département RH

Cadre commercial & marketing

Cadre RH

Cadre RH/PAIE

Facturation recouvrement

Charge des sinistres

Gestion des carburants poste vacant

Contrôleurs vérificateurs entrée & sortie

Cadre RH formation

Chef département F&C

Cadre comptable poste vacant

Cadre finances/trésorerie

Ateliers réparation  
Véhiculées engin

Chefs d'équipes entretien

Service transport, travaux mécanisés et gestion des flux poste vacant

Chef de service MGX et sécurité poste vacant

Agent d'entretien du site

Agent de ménage + poste vacant

Agent de sécurité poste vacant transfère élément

IFRI

Chauffeur de direction

Chef service approvisionnement

Charge de l'ordonnancement

Charge des APPROS PDR

Charge des APPROS FD

Service méthodes

Assistant méthodes

Ingénieurs SDR

Gestionnaire magasin

Magasiniers

Chefs d'équipes (attente décision)

Mécaniciens+ aide mécaniciens  
Electriciens+ aide électriciens

Soudeurs  
TOLIERS

Agents d'entretien (vulcanisation lavage vidange-graissage)

Chargé de suivi des flux

Programmation transport

Chefs de groupes transport

Chauffeurs S/R  
Chauffeurs PL  
Convoyeurs  
Conducteurs engins

**Thème du mémoire :**

*Évaluation des actions de formation*

*Au sein de la SARL BEJAIA LOGISTIQUE*

# Guide d'entretien

*Master 2 GRH*

*2016-2017*

## I- Information relatives au programme de formation :

1) Existe-il des actions de formation au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE ?

Oui

Non

2) Quelle sont les types de formation existant au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE ?

3) Quels sont les objectifs visés par la formation au sein de cette entreprise?

4) L'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE consacre-t-elle un budget dédié à la formation ?

5) Ya-t-il une identification des besoins de formation avant toute action de formation au sein de BEJAIA LOGISTIQUE ? Oui

Non

6) Si la réponse à la question 5) est « Oui » :

6-a) Pourquoi procédez-vous à un recensement des besoins de formation ?

6-b) Comment est menée une analyse des besoins de formation ?

6-c) Quels sont les outils utilisés pour identifier les besoins de formation ?

## II - Informations relatives à l'évaluation des actions de formation :

1) L'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE procède-t-elle à l'évaluation des formations du personnel ? Oui

Non

2) Si la réponse à la question 1) est « Oui », veuillez répondre aux questions suivantes :

2-1) Quels sont les objectifs visés par l'entreprise à travers l'évaluation des formations du personnel ?

2-2) Quelle définition donnez-vous à l'évaluation des formations ?

2-3) L'évaluation des formations du personnel sont-elles :

- Planifiées au préalable lors de l'élaboration du programme de formation
- Faites au tas (sans préparation au préalable)

2-4) Comment est prise la décision d'engager des actions d'évaluation des formations du personnel ?

- Décision émanant directement de la Direction.
- Décision prise par le service RH habilité.
- Conjointement entre la Direction et le service RH.
- Autre (Veuillez préciser) .....

2-5) Quel est le type d'évaluation des formations opté par l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE?

- Évaluation à chaud (recueil du degré de satisfaction des salariés immédiatement après la formation).
- Évaluation à froid (appréciation de la mise en pratique de la formation après quelques semaines de son déroulement).

2-6) Qui sont les acteurs chargés des actions d'évaluation au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE ?

2-7) Quand est-ce que le processus d'évaluation de formation se déroule-t-il ?

- Avant la formation. (Évaluation des besoins).
- En cours de formation.
- À la fin de formation.
- Pendant et à la fin de formation
- Autre (Veuillez préciser) .....

2-8) Quels sont les éléments pris en considération lors de l'évaluation de formation ?

- Évaluation des moyens utilisés lors de la formation (les outils de travail, l'endroit, ...).
- Évaluation des formateurs animant la formation. (Leur profil, le respect du programme, ...).
- Évaluation du contenu de la formation.
- Évaluation de l'organisation de la formation (gestion du temps, respect des objectifs, ...).
- Évaluation des salariés participants (présence, attention, participation, ...).
- Évaluation des acquis (compétences acquises, apprentissage,...).
- Autre (justifiez).....

2-9) Quelles sont les principales étapes d'une évaluation de formation au sein de l'entreprise ... ? Veuillez préciser, pour chaque étape :

- L'objectif visé par cette étape. (Pourquoi cette étape ?)
- L'acteur chargé de cette étape. (Par qui elle est faite ?)
- Le déroulement de cette étape (comment est-elle faite ?)
- Le moment de son déroulement. (quand est-elle faite ?)

2-10) Quels sont les outils d'évaluation utilisés ? Veuillez donner des éclaircissements sur :

- L'intitulé de l'outil.
- Le chargé d'élaboration de cet outil.
- La nature et l'origine des informations requises par ces outils.
- Les composantes de chaque outil (dans le cas où ces outils sont des fiches a remplir).

2-11) Quelles sont les informations requises par une évaluation de formation et comment sont-elles collectées ?

2-12) Comment sont traitées les données collectées lors de l'évaluation de la formation au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE ?

2-13) Y a-t-il un rapport rédigé, à l'issue de l'action d'évaluation des formations, regroupant les informations collectées lors de l'évaluation ? Oui  Non

2-14) Si la réponse à la question 2-13) est « Oui », qui est chargé de sa rédaction ? Pour qui est-il destiné ? Quel est son objectif ?

2-15) Quels sont les critères sur lesquels se base l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE afin de juger une formation comme étant efficace ?

- La nature de la formation (formation interne, formation externe)
- Le coût de la formation.
- La durée de la formation.
- Les compétences développées par le personnel à l'issue de la formation.
- Autre (justifiez) .....

2-16) Pensez-vous que l'évaluation des actions de formation reflète réellement le degré de la réussite ou l'échec de l'action de formation ? Oui  Non  (Justifiez)

2-17) Les salariés bénéficiant de la formation sont-ils informés au préalable de l'enclenchement d'une évaluation de la formation suivie ?

2-18) Les salariés bénéficiant de la formation affichent :

- Un comportement de coopération vis-à-vis du processus d'évaluation de la formation.
- Un comportement de résistance vis-à-vis du processus d'évaluation de la formation.

2-19) Les salariés bénéficiant d'une formation sont-ils informés des résultats de l'évaluation de formation ? Oui  Non  (Justifiez)



2-20) Pensez-vous que la démarche d'évaluation de formation est facile à mettre en œuvre au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE ? Oui  Non  (Justifiez)

2-21) Selon vous, quelles sont les principales difficultés rencontrées lors de l'évaluation de la formation au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE ?

2-22) D'après vous, quelles seraient les solutions à apporter afin de faire face aux obstacles rencontrés lors de l'évaluation de la formation au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE ?

### **III - Profil du répondant :**

1) Quel poste occupez-vous au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE ?

2) Depuis combien d'années travaillez-vous au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE ?

3) Avez-vous déjà travaillé ailleurs (autre que dans l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE) ?

Oui

Non

4) Si la réponse à la question 3) est « Oui », quel poste occupiez-vous ?

5) Quelle est votre formation initiale (diplôme, spécialité d'études) ?

# Annexe n° 3:

SERVICES	INFORMATIONS				
	problème de dysfonctionnement	thème de formation	populations ciblées	objectifs	observation
SERVICE INFORMATIQUE	*difficulté lors de l'intervention sur des problèmes liés au HRD et au SOFT (windows, outlook, active director)	*HELP DESK	informaticien avec un niveau moyenne de compétence dans l'accomplissement de la tâche	*maîtriser le métier de HELP DESK et assurer le bon fonctionnement de la plateforme informatique (HARD et SOFT) de la société	
	*les problèmes liés au réseau intranet/internet et son architecture *manque de protection de nos données contre les menaces externe	*réseaux; sécurité et installation des pare feu	deux informaticiens avec un niveau de compétence faible pour accomplir cette tâche	*changer l'architecture actuelle liés à notre réseau *dépannage en cas de problème *securiser notre réseau intranet et les sites qui seront publiés vers l'extérieurs	
SERVICE DU PERSONNEL	*manque de connaissances au terme du droit (droit du travail, cevil) lors de la présence d'un conflit	*maîtriser la gestion pratique de la discipline	service RH plus le Directeur	*connaître et adapter des techniques pour gérer efficacement tout dossier disciplinaire *maîtriser des procédures pour résoudre toute genre de conflit	
	*difficulté d'attribuer deux primes non mensuel(exceptionnelle) dans le même mois vu la disponibilité d'une seule rubrique paramétrée au sens exceptionnelle (CAD imposable à 10%)	création des rubriques	*service RH plus informatique	*Mieux maîtriser le logiciel paie(sage paie) *créer des nouvelles rubriques en cas d'un changement	
	* un niveau limité dans l'emploi de l'outil excel	* excel avancé	*service RH plus d'autres structures	*mieux maîtriser ses fonctionnalités(formules) pour une facilité d'exécution des tâches *réduire la perte de temps et minimiser les erreurs	
SERVICE COMPTABILITÉ	*manque des connaissances au terme de la réglementation et norme juridique *la non maîtrise de la réglementation et les procédures fiscale *non maîtrise des modalités de calcul	*système comptable financier *fiscalité des entreprises	service comptabilité	*avoir une maîtrise du système et norme SCF et IFRS *cerner et distinguer les différents impôts de la société *mieux préparer du formulaire G 50	
	*non maîtrise des méthodes d'analyse et traitement des opérations de clôture des bilans	*travaux fin d'année et préparation des états financiers	service comptabilité	*apprendre comment clôturer les états financiers	
	*difficulté d'effectuer des prévisions approximatives non maîtrise de ce domaine	*prévisionnels *comptabilité analytique	service comptabilité	*maîtriser des dossiers du crédit bancaire *l'application à la société	
	* un niveau limité dans l'emploi de l'outil excel	*excel	service comptabilité	*maîtriser des tables de calcul *mise en forme et graphes	
SERVICE HSE	*les non conformités réglementaires *situations dangereuse *les accidents/incidents et les maladie professionnelle *mal informer *atteinte corporel et matériel *nuisance visuelle	*OHSAS 18001 système de management santé sécurité au travail *secourisme et lutte contre l'incendie *ISO 19011 système de management des audits *management d'équipe et leadership *la sécurité industrielle *technique de communication hse *la méthode des 5S *la gestion des déchets	*service HSE	*Avoir des éléments qui maîtrisent les risques et les moyens de prévention *former des éléments pour améliorer l'aspect de sécurité au sein de notre entreprise *enrichir les connaissances des employés *adopter des nouvelles techniques de communication de travail	
SERVICE APPRO	*perte de temps lors de réalisation des tâches *manque de professionnalisme par rapport aux écrits(messages courts, mal formulés) *non maîtrise des achats	*excel *les écrits professionnel *formation sur les achats	*service appro	*mieux réaliser des rapports et bilans *gain de temps *mieux rédiger *acheter mieux et comprendre les différentes méthodes des achats	
SERVICE MAINTENANCE	*manque de maîtrise et de contrôle sur les chariots elevateurs	*devenir contrôlé des dispositifs de lavage des chariots elevateurs	*maintenance (entretien)	*établir un PMP(plan maintenance préventif) *déterminer les points de contrôle quotidien et périodique *connaître la réglementation *gérer la maintenance de la flotte de manutention	
	*une gestion non efficace du magasin	*la gestion des stocks	*maintenance(magasin)	*déterminer les trois niveaux de stocks (sécurité, min et max) *déterminer les points de commande et les commandes regroupés *déterminer la quantité économique à commander *gérer les conflits qui se présentent	
	*un tissu relationnel non propice	*animer, motiver et gérer les conflits avec votre équipe	*service maintenance	*motiver les équipes *animer les équipes	
SERVICE EXPLOITATION	*Avoir des connaissances sur la gestion du parc	*la gestion du parc roulant *pratique de l'approvisionnement *la supply chain management *excel avancé	*service exploitation	*amélioration des compétences	
SERVICE COMMERCIAL	*Améliorer ses écrits professionnels	*les écrits professionnels *management commercial *technique de prospection *technique de communication et efficacité relationnelle *gestion et développement du portefeuille clients *marketing et développement commercial *conception et marketing de l'innovation *marketing digital et E Business *maîtrise des règles juridique et fiscales de la facturation *facturation efficace	service commercial	*perfectionnement des compétences professionnelles concernant les écrits	
CONTRÔLE DE GESTION		*contrôle de gestion avancé	*contrôleur de gestion	*préparation et suivi des budgets de l'entreprise *relation et interface avec les autres disciplines	

FORMATION

STAGIAIRE

INTITULE	Les écrits professionnels		
TYPE	<input checked="" type="checkbox"/> INTERNE	<input type="checkbox"/> EXTERNE SUR SITE	<input type="checkbox"/> EXTERNE HORS SITE
NATURE	<input type="checkbox"/> SENSIBILISATION	<input type="checkbox"/> PERFECTIONNEMENT	<input checked="" type="checkbox"/> QUALIFIANTE <input type="checkbox"/> DIPLOMANT
FORMATEUR			
LIEU	Salle réunion BL	PERIODE	Du 19 au 21 MARS 2017
STAGIAIRE			
DPT			
FONCTION			

EVALUATION

Evaluation de votre perception relative aux aspects ci-après:

DEGRE SATISFACTION

	Suffisant 6	Assez 4	Moyen 2	Insuffisant 0
a. CONDITIONS D'ORGANISATION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. SUPPORTS DIDACTIQUES UTILISES OU REMIS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. DUREE ET RYTHME DE LA FORMATION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. PRESTATION DE L'ANIMATEUR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. SATISFACTION DE VOS ATTEINTES ET DES OBJECTIFS FIXES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>


 SATISFACTION GLOBALE  $\left(\frac{a+b+c+d+e}{30} \times 100\right)$ 

%

ASPECTS  
POSITIFSASPECTS A  
AMELIORERAUTRES  
COMMENTAIRES  
OU  
SUGGESTIONS

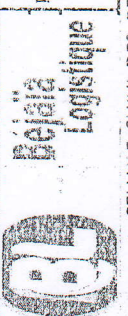
DATE 31/03/2017

VISA

	<b>Fiche d'analyse des résultats d'évaluation à chaud</b>	<b>DATE</b>
	<b>REF : TE/QMS</b>	

Indicateurs	Suffisant		Assez		Moyen		Insuffisant		Total	
	Note	%	Note	%	Note	%	Note	%	Note	%
Condition d'organisation	5	45,45	5	45,45	1	9,09	0	0	11	100
Supports didactiques utilisés ou remis	6	54,55	4	36,36	1	9,09	0	0	11	100
Durée et rythme de la formation	6	54,55	2	18,18	3	27,27	0	0	11	100
Présentation de l'animateur	6	54,55	5	45,45	0	-	0	0	11	100
Satisfaction des attentes et objectifs	5	45,45	6	54,55	0	-	0	0	11	100

Annexe n°6 :

	PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES	FICHE MENSUELLE D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES INDIVIDUELLES	Nbre de page
			Référence
CELLULE SUIVI DES PERFORMANCES		PÔLE SUPPORT	Date
			Version

PÉRIODE D'ÉVALUATION :  
 STRUCTURE : PÔLE D'APPARTENANCE  
 OBJECTIF PREVISIONNEL  
 REALISATION  
 OBJECTIF ATTEINT(%) :  
 ECART :  
 BONUS :  
 MALUS :

Matricule :  
 Nom :  
 Prénom :  
 Date de Recrutement :  
 Fonction :  
 Structure :  
 C S P  
 Régime de travail :  
 Sanction Disciplinaire dans le mois en cours :

Objectifs	Realisation	Commentaires	Total Objectifs	Notes Moyennes
TRAVAIL FOURNI				
PRESENCE ACTIVE				
DISCIPLINE				
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	

Date et visa du Responsable Hiérarchique



Annexe n° 7)

Structure : Département des Ressources Humaines

Processus Ressources Humaines	Entretien Annuel	Nbre de pages	Page 1 sur 5
Cellule Suivi des Performances		Référence	
		Date	
		Version	00

**1- INFORMATIONS ET SITUATION DU/DE LA SALARIE(E)**

Nom et Prénom(s):  
 Fonction:  
 Structure :  
 Date d'embauche :  
 Date de l'entretien :  
 Affectation (Changement de poste au cours de l'année) :

**2- INFORMATIONS SUR LA FONCTION**

Intitulé du poste occupé \_\_\_\_\_ depuis le \_\_\_\_\_

**2-1 MAITRISE DE LA FONCTION**

Missions et objectifs	ATTEINT	NON ATTEINT	COMMENTAIRES
Évolution éventuelle des missions au cours de l'année	ATTEINT	NON ATTEINT	COMMENTAIRES



Structure : Département des Ressources Humaines

Processus Ressources Humaines	<h1>Entretien Annuel</h1>	Nbre de pages	Page 2 sur 5
Cellule Suivi des Performances		Référence	
		Date	
		Version	00

### 2-2 EVALUATION DES COMPETENCES

CRITERES	ATTEINT	NON ATTEINT	COMMENTAIRE
COMMUNICATION (ECHANGE, CONTACTER, INFORMER)			
PROPOSITION ET ESPRIT D'INITIATIVE (nombre de dossiers/cas traités seul par le collaborateur)			
METHODE ET ORGANISATION (DEFINIR LES PRIORITES, OPTIMISER AU MIEUX LES OUTILS ET LES METHODES)			
ASSIDUITE (DISCIPLINE)			
ABSENTEISME (nombre d'absences)			

### 3- TAUX DE REALISATION DES OBJECTIFS

OBJECTIFS TRACES (Avec précision)	EVALUATION	
	RESULTATS	COMMENTAIRES







Structure : Département des Ressources Humaines

Processus Ressources Humaines	Entretien Annuel	Nbre de pages	Page 4 sur 5
Cellule Suivi des Performances		Référence	
		Date	
		Version	00

FORMATIONS REQUISES OU SOUHAITEES

	OUI	NON
MOBILITE GEOGRAPHIQUE		
REGIONALE		
NATIONALE		

Précisez la période souhaitée : 1<sup>er</sup> Semestre  2<sup>ème</sup> Semestre  Au-delà



Structure : Département des Ressources Humaines

Processus Ressources Humaines	Entretien Annuel	Nbre de pages	Page 5 sur 5
Cellule Suivi des Performances		Référence	
		Date	
		Version	00

Commentaires

Commentaire du Collaborateur :

Commentaire du Responsable Hiérarchique :

Commentaire CDRH :

Commentaire du DIRECTEUR/RESPONSABLE DE STRUCTURE :

Signatures :

<u>COLLABORATEUR</u>	<u>RESPONSABLE HIERARCHIQUE</u>	<u>RESPONSABLE/DIRECTEUR DE STRUCTURE</u>	<u>GERANT</u>

# Table des matières

## Table des matières

### Liste des abréviations

### Sommaire

Introduction générale.....	01
<b>Chapitre 1 : Généralités sur la formation.....</b>	<b>04</b>
Introduction.....	04
<b>Section 1 : Définition de concepts de la formation.....</b>	<b>04</b>
1.1. Les objectifs de la formation.....	05
1.1.1. Du point du vue de l'organisation.....	05
1.1.2. Du point de vue des individus.....	05
1.2. Les enjeux de la formation.....	06
1.3. Les typologies de la formation.....	07
1.4. Les techniques de la formation.....	09
1.4.1. Formation de poste.....	09
1.4.2. Coaching.....	09
1.4.3. Apprentissage sur le tas.....	09
1.4.4. Monitoring.....	10
1.4.5. Stage.....	10
1.4.6. Autoformation.....	10
<b>Section 2 : Les évolutions historiques et les aspects juridiques de la formation professionnelle en Algérie.....</b>	<b>10</b>
2.1. La formation dans les années 70.....	11
2.2. La formation dans les années 80.....	11
2.3. La formation dans les années 90.....	12
<b>Section 03 : La politique de formation.....</b>	<b>14</b>
3.1. Définition de politique de formation.....	14
3.2. Les facteurs d'élaboration de la politique de formation.....	14
3.2.1. Le marché, le produit, la concurrence.....	14
3.2.2. La technologie.....	15
3.2.3. L'organisation.....	15
3.2.4. Le management ou animation hiérarchique.....	15

3.2.5. État des ressources humaines.....	15
3.2.6. Situation sociale.....	15
3.2.7. Environnement socio géographiques.....	15
3.3. Les étapes d'élaboration de la politique de formation.....	16
3.3.1. Identification et analyse des besoins.....	16
3.3.2. Le choix des formations.....	16
3.3.3. Plan de formation.....	16
3.3.4. Suivi et évaluation.....	17
3.4. Les acteurs de formation.....	17
3.4.1. La direction.....	17
3.4.2. La direction des ressources humaines.....	17
3.4.3. Le service de formation.....	18
3.4.4. Le responsable hiérarchique.....	18
3.4.5. Les représentants du personnel.....	18
3.4.6. Le formé.....	18
3.5. Présentation des notions de cahier de charge et la référentialisation.....	19
3.5.1. Cahier de charge.....	19
3.5.2. La référentialisation.....	20
Conclusion.....	23
Chapitre 2 : La démarche de l'évaluation des actions de formation .....	24
Introduction.....	24
Section 1 : Les fondements théoriques d'évaluation de formation.....	24
1.1. La définition du concept d'évaluation de formation.....	24
1.1.1. L'évaluation de formation comme action .....	25
1.1.2. L'évaluation de formation comme processus.....	25
1.2. Les apports d'évaluation de formation.....	25
1.2.1. Economique.....	25
1.2.2. Politique.....	26
1.2.3. Stratégique.....	26

1.2.4. Pédagogique.....	26
1.3. Les critères de l'évaluation de formation.....	27
1.3.1. L'efficacité.....	27
1.3.2. L'efficience.....	27
1.3.3. La cohérence.....	27
1.3.4. La pertinence.....	27
1.3.5. La mesure de l'impact.....	27
1.3.6. La variabilité (la durabilité ou la reproductibilité).....	27
1.4. Typologie de l'évaluation d'une formation.....	27
1.4.1. L'évaluation à chaud.....	28
1.4.2. L'évaluation à froid.....	28
1.5. Les acteurs de l'évaluation de formation.....	28
1.5.1. Le responsable ressources humaines de l'organisme.....	28
1.5.2. Le hiérarchique du formé.....	28
Section 2 : Les modèles et les outils de l'évaluation de formation.....	29
2.1. Les modèles de l'évaluation de formation.....	29
2.1.1. Le modèle de Kirk Patrick (1959).....	29
2.1.2. Le modèle CIPP de Stufflebeam (1971).....	32
2.2. Les outils de l'évaluation de formation.....	33
2.2.1. Observation directe.....	33
2.2.2. Questionnaires et enquêtes.....	34
2.2.3. Entretiens semi-structurés.....	34
2.2.4. Etudes de cas.....	34
2.2.5. Le tableau de bord.....	35
Section 3 : La méthodologie de l'évaluation de formation.....	35

3.1. Les principales étapes de l'élaboration d'un dispositif de l'évaluation de formation.....	35
3.1.1. Evaluation avant la formation.....	37
3.1.2. Evaluation pendant la formation.....	38
3.1.3. Evaluation après la formation.....	41
3.6. Les limite d'évaluation de la formation.....	42
3.6.1. Les limites culturelles.....	42
3.6.2. Les limites stratégiques.....	43
3.6.3. Les limites techniques.....	43
Conclusion.....	43
Chapitre 3 Evaluation des actions de formation au sein de la SARL BEJAIA LOGISTIQUE.....	44
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil BL.....	44
1.1. Historique.....	44
1.2. Présentation de la Sarl Bejaia Logistique.....	45
1.3. Missions et activités de l'entreprise.....	45
1.3.1. Les missions.....	45
1.3.2. Les activités.....	46
1.4. Les différents services de l'entreprise.....	46
1.4.1. Le poste secrétariat.....	46
1.4.2. Le poste de directeur.....	47
1.4.3. Le poste responsable parc.....	48
1.4.4. Le poste comptabilité finance.....	48
1.4.5. Le poste service commercial.....	49
1.4.6. Le poste service ressources humaines.....	49
1.4.7. Le poste service approvisionnement.....	50
1.4.8. Le poste service maintenance.....	51
1.4.9. Poste service programmeur transport.....	51
1.4.10. Le poste service chargé suivi des sinistres.....	52
1.4.11. Le poste service HSE.....	52
Section 02 : Le déroulement de la formation au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE.....	52

<b>2.1 La méthodologie suivie.....</b>	<b>52</b>
<b>2-2 Les principales taches du service formation.....</b>	<b>53</b>
<b>2-3 La place de la formation au sein de l'entreprise.....</b>	<b>54</b>
<b>2-4 Les objectifs visés par la formation au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE..</b>	<b>55</b>
<b>2-5 L'existence d'un budget de formation.....</b>	<b>55</b>
<b>2-6 Les types de formation existant au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE.....</b>	<b>56</b>
<b>2.6.1. Formation professionnelle spécialisée.....</b>	<b>56</b>
<b>2.6.2. Formation de perfectionnement professionnel.....</b>	<b>56</b>
<b>2.6.3. Apprentissage et stages pratiques.....</b>	<b>56</b>
<b>2.6.4. Séminaires et journées d'études.....</b>	<b>56</b>
<b>2-7 Les principales étapes du processus de formation.....</b>	<b>56</b>
<b>2-7-1 Identification des besoins en formation.....</b>	<b>56</b>
<b>2-7-2 Classement des besoins en formation par catégorie.....</b>	<b>56</b>
<b>2-7-3 Evaluation financières des différentes actions de formation .....</b>	<b>57</b>
<b>2-7-4 Sélection des formations à mettre en œuvre.....</b>	<b>57</b>
<b>2-7-5 Rédaction d'un cahier de charges de la formation.....</b>	<b>57</b>
<b>Section 3 : L'évaluation des actions de formation au sein de la SARL BEJAIA LOGISTIQUE .....</b>	<b>58</b>
<b>3-1 La place de l'évaluation au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE.....</b>	<b>58</b>
<b>3-2 Les objectifs de l'évaluation de formation visés par l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE.....</b>	<b>58</b>
<b>3-3 La démarche d'évaluation de la formation au sein de l'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE.....</b>	<b>59</b>
<b>3.3.1. L'évaluation de formation à chaud .....</b>	<b>59</b>
<b>3.3.2. L'évaluation de formation à froid.....</b>	<b>61</b>
<b>3-4- Rapport d'évaluation de formation.....</b>	<b>62</b>
<b>3-5 Observation et perspective.....</b>	<b>63</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>65</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>66</b>



**Bibliographie.....68**

**Liste des tableaux**

**Annexe**

**Table des matières**

## Résumé

L'action de formation est le moyen d'atteindre un ou plusieurs objectifs en termes de développement des compétences dans l'entreprise. L'atteinte de ces objectifs en matière de formation est déterminée par la mise en place d'une démarche d'évaluation qui permettra de mesurer leur degré d'atteinte.

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

L'entreprise BEJAIA LOGISTIQUE accorde une importance à la formation de son personnel et de ses effets sur ses capacités d'adaptation, elle a mis en place des programmes d'évaluation des formations réaliser ; et ce dans le souci de respecter la réalisation des objectifs assignés à la formation et leur adéquation à la stratégie de l'entreprise.

**Mots clés** : Formation, évaluation des actions de formation, compétences, retour sur investissement, Bejaia logistique.

---

## Abstract

The training action is the means of achieving one or more objectives in terms of skills development in the company. The achievement of these objectives in terms of training is determined by the implementation of an evaluation process that will measure their degree of achievement.

Evaluation has become a necessary and obvious step for any company to assess the effects and changes that can achieve through training, to judge its effectiveness and to assess its impact on the individual and 'business.

The company BEJAIA LOGISTIQUE attaches importance to the training of its staff and its effects on its adaptability, it has put in place programs to evaluate the trainings; and this in order to respect the achievement of the objectives assigned to the training and their appropriateness to the strategy of the company.

**Key words**: Training, evaluation of training actions, skills, return on investment, Bejaia logistics.