



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres Organisations
(ISMEO)

Master Professionnel 2 en Sciences de Gestion,

Option : Gestion des Ressources Humaines

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

THEME

**« RÔLE DE LA FORMATION DANS LA PRISE EN
CHARGE DE LA STRATEGIE D'ENTREPRISE : CAS
DE LA BANK OF AFRICA – BENIN »**

Réalisé par :

Mushicath Tabira TARO

Directeur de Mémoire :

Mr. Oumar DIALLO

Professeur associé en management

de la formation au CESAG

SESSION D'OCTOBRE 2012

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- ✓ mon feu père, Adam Bio Béri TARO

Repose en paix papa.

- ✓ ma mère Bintou TARO CHABI ADAM

Ce travail t'est dédié en guise de témoignage pour tout l'amour que je porte pour toi, tu m'as tout donné et tu m'as pourvu d'amour, de connaissances et de sages conseils, merci pour cet énorme sacrifice. Je t'aime maman

- ✓ mes frères et à ma sœur

Je vous aime

REMERCIEMENTS

A DIEU le Tout Puissant, le Clément et le Miséricordieux pour m’avoir permis d’arriver au terme de mes études et de produire le présent document, je te suis infiniment reconnaissant.

Mes sincères remerciements à / au :

- ✓ Monsieur Oumar DIALLO pour l’encadrement de la rédaction de ce mémoire. Ses conseils m’ont été des plus utiles et me serviront pour toujours ;
- ✓ Monsieur Bakary CAMARA et son épouse pour leur soutien, leurs conseils et leur affection durant mon séjour au Sénégal. Que Dieu le leur rende au centuple ;
- ✓ Directeur Général de la BOA – SENEGAL et à tout son personnel ;
- ✓ Directeur Général de la BOA – BENIN et à tout son personnel ;
- ✓ Directeur Général des Ciments du Sahel (Dakar) et à tout son personnel ;
- ✓ Monsieur Tahirou KALAM pour avoir su me guider ;
- ✓ Ibrahim IMOROU pour son affection, ses conseils et son soutien. Merci d’avoir toujours été là pour moi, merci infiniment ;
- ✓ Tout le personnel du Centre Africain d’Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) ;
- ✓ Tous mes camarades de promotion et proches qui ont été présents à mes côtés ;
- ✓ Toutes les personnes qui m’ont énormément soutenue dans la concrétisation de ce mémoire.

SIGLES ET ABBREVIATIONS

AFH	African Financial Holding
BOA	Bank Of Africa
BRVM	Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
CS	Comité des Sages
DAB	Distributeurs Automatiques de Billets
DAMF	Direction des Affaires Monétaires et Financières
DCG	Direction du Contrôle Général
DG	Directeur Général
DGA	Directeur Général Adjoint
DJSE	Direction des Affaires Juridiques et du Secrétariat d'Entreprise
DRH	Directeur ou Direction des Ressources Humaines
FC	Formation Continue
FCP	Formation Continue Professionnelle
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IF	Institution Financière
PIMS	Profit Impact on Market Strategy
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PME	Petites et Moyennes Entreprises
RRH	Responsable des Ressources Humaines
SOI	Service des Opérations Internationales
SWOT	Strengths / Weaknesses, Opportunities/Threats
TTHU	Taxe sur Transfert Hors UEMOA
TWI	Training Within Industry

LISTES DE TABLEAUX ET DES ANNEXES

LISTE DES TABLEAUX

NUMERO	INTITULE	PAGES
Schéma	Les différentes parties de la démarche stratégique	09
Graphique I	Répartition du capital de la BOA	31
Tableau I	Tableau récapitulatif des modules de formation à l'interne	38
Tableau II	Tableau récapitulatif des modules de formation à l'externe	39
Tableau N°1 à 17	Tableaux des échantillons selon le questionnaire	43– 50

LISTE DES ANNEXES

NUMERO	INTITULE	PAGES
Annexe 1	Organigramme de la BOA – BENIN	66
Annexe 2	Questionnaire	67
Annexe 3	Guide d'entretien	70

SOMMAIRE

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTES DES TABLEAUX ET DES ANNEXES.....	iv
SOMMAIRE	v
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	4
CHAPITRE 1 : CADRE DE REFERENCE THEORIQUE DE L'ETUDE	5
SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS, ET INTERETS DE L'ETUDE	5
SECTION 2 : REVUE DE LA LITTERATURE	8
CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE.....	24
SECTION 1 : HYPOTHESES DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE	24
SECTION 2 : DIFFICULTES RENCONTREES, ECHANTILLONNAGE ET ENQUETE SUR LE TERRAIN.....	25
DEUXIEME PARTIE :LA FORMATION A LA BANK OF AFRICA - BENIN	29
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DES RESULTATS.....	29
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA BANQUE OF AFRICA – BENIN.....	29
SECTION 2 : LA BOA ET SA POLITIQUE DE FORMATION	36
SECTION 3 : ANALYSE DES DONNEES DE L'ENQUETE.....	41
CHAPITRE 2 : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	51
SECTION 1 : DISCUSSION	51
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS.....	54
CONCLUSION GENERALE	64
BIBLIOGRAPHIE.....	62
TABLES DES MATIERES	63
ANNEXES.....	71

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Des changements majeurs surviennent dans la gestion et dans les structures des organisations partout à travers le monde. Les structures privées ne sont pas immunisées contre cette révolution des pratiques de gestion car subissant de nombreuses pressions pour réviser leurs systèmes de gestion et pour se restructurer.

Dans le contexte économique actuel, toutes les entreprises sont confrontées à la nécessité de gérer de façon optimale leurs ressources. C'est ainsi que les évaluations dans ces domaines peuvent être graves de conséquences compte tenu du climat de très forte concurrence qui règne dans tous les secteurs.

Dans la gestion de toute organisation, outre les ressources matérielles, financières et informationnelles, les ressources humaines occupent une place de choix, en raison de leur impact sur le fonctionnement général du système.

L'objectif principal de tout manager étant de parvenir à mobiliser ses collaborateurs pour atteindre les objectifs préfixés, dans un climat d'épanouissement personnel et collectif, ce dernier veille à développer des techniques de communication, d'organisation et de perfectionnement des compétences pour accroître les performances de chaque maillon de la chaîne, en vue d'améliorer sans cesse les résultats de l'organisation.

Les mutations en matière de technologie, de finance et d'information s'accompagnent de développement plus ou moins profond au sein de l'entreprise. Une entreprise qui n'évolue pas au même rythme et à la même cadence que ses concurrents, ses partenaires ou ses clients se verra vite dépassée.

En conséquence, les changements ont particulièrement été importants dans le domaine de la formation des ressources humaines. La formation a longtemps été reléguée au second plan de la gestion des ressources humaines voire même sacrifiée dans les moments difficiles.

Dans le passé, la formation portait principalement sur les habiletés techniques et ne faisait qu'effleurer les habiletés de gestion ou les technologies de l'information. Elle avait rarement, joué un rôle de leadership dans l'organisation.

Mais aujourd'hui, comme les organisations sont en continuelle mutation, des demandes de plus en plus pressantes sont adressées aux spécialistes de la formation et du développement des ressources humaines. Les services de la formation ont dû étendre leurs champs d'intervention ; ils jouent

maintenant un rôle important dans le leadership au sein de l'organisation surtout lorsqu'il s'agit d'en changer la culture.

Pendant longtemps, la formation des ressources humaines concernait uniquement les employés. Aujourd'hui, les organisations reconnaissent le fait que pour atteindre un niveau élevé de performance, il faut passer non seulement par la formation technique des employés, mais aussi par la formation des gestionnaires.

La formation est un investissement consenti en fonction des résultats qu'on attend à terme. Il s'agit de dimensionner la formation par rapport aux objectifs que vise l'entreprise car, c'est à partir des résultats atteints qu'on pourra juger ses effets et sa rentabilité. C'est donc le moyen idéal pour développer les compétences au sein de l'entreprise qui peut constituer un investissement rentable et générateur de valeur ajoutée.

De ce fait, comment peut-on « quantifier » et/ou juger le rôle de la formation dans la stratégie de la Bank Of Africa-Bénin ?

Cependant, il est utile de se poser la question de savoir si la bonne gestion de la Formation pourrait améliorer la performance de l'entreprise.

L'objet de notre travail est d'éclaircir cette préoccupation à travers notre thème : RÔLE DE LA FORMATION DANS LA PRISE EN CHARGE DE LA STRATEGIE D'ENTREPRISE : CAS DE LA BOA-BENIN.

L'importance accordée à la formation est d'autant plus grande dans un environnement caractérisé, aujourd'hui, par une concurrence croissante et la progression des marchés vers de plus en plus de compétitivité et d'ouverture. Le développement accéléré des compétences devient dès lors un axe majeur du management de l'entreprise.

Ce travail se présente en deux (2) parties : la première partie présente le cadre théorique et méthodologique du travail, et la deuxième partie présente la Gestion des Ressources Humaines comme le noyau dans la politique de l'entreprise, visant à moderniser et à développer l'entreprise par le biais de la bonne prise en charge de la formation, où tout est axé sur l'individu. Les deux autres parties abordent le sujet de la formation sous tous ses angles.

Enfin, au niveau de la première et de la dernière partie, nous regarderons de près le rôle de la « Formation » au sein de la Bank Of Africa (BOA) du Bénin, pour pouvoir trouver les réponses aux questions.

**PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE**

CHAPITRE 1 : CADRE DE REFERENCE THEORIQUE DE L'ETUDE

La formation n'est pas seulement l'acquisition de connaissances mais aussi la modification d'un comportement devant des situations nouvelles qui conduisent à améliorer ses connaissances. La politique de formation doit être en cohérence avec la culture de l'entreprise et les styles de management.

Dans cette section, nous recenserons la problématique de recherche, les objectifs de l'étude, l'intérêt de l'étude, les hypothèses de l'étude et la revue de la littérature.

SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS, ET INTERETS DE L'ETUDE

Paragraphe 1 : Définition de la problématique

L'évolution des mutations techniques et technologiques, la concurrence et les exigences internes interpellent toute entreprise qui se veut performante, à repenser régulièrement sa politique de gestion des ressources humaines dans tous ses aspects, notamment dans ceux de la gestion de la formation en particulier et de la performance de son personnel en général.

Face à cet impératif, le développement des ressources humaines apparaît non plus comme un coût supplémentaire mais comme une valeur ajoutée, un véritable investissement. C'est ainsi que dans la stratégie globale de l'entreprise, la gestion des ressources humaines occupe une place prépondérante permettant d'acquérir des ressources humaines en quantité et en qualité.

On note une évolution des métiers et l'émergence de nouveaux emplois d'où une permanente adaptation. C'est pourquoi, la formation apparaît comme une des réponses efficaces face à cette nouvelle donne. En effet, la formation professionnelle joue un rôle important dans le développement des compétences et constitue un avantage concurrentiel évident. La performance des entreprises se construit autour du capital humain, d'où la nécessité d'investir dans les compétences. Le contexte actuel de changements rapides les y oblige.

Dans la stratégie globale de l'entreprise, le volet formation est au cœur des préoccupations des dirigeants avec des actions de formation à initier et à consolider. L'objectif fondamental étant d'introduire aujourd'hui dans nos entreprises, la valorisation de la formation (qui ne peut se faire qu'en droite ligne des nouvelles visions) ainsi que de la stratégie de l'entreprise, cet aspect mis en exergue, permettra alors d'accroître la compétitivité et d'augmenter le taux de productivité.

L'entreprise n'a pas de problèmes de formation, elle a des problèmes que la formation peut aider à résoudre. Parmi ces problèmes, on peut citer celui-ci : « disposer à temps en effectifs suffisants et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité à un coût salarial compatible avec ses objectifs économiques et dans le climat le plus favorable possible ».

Notons que ces préoccupations sont aujourd'hui au cœur des pratiques, des textes réglementaires et des accords sociaux portant sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

D'ailleurs, l'évolution de la société actuelle est faite de challenges à relever surtout avec le monde capitaliste dominant, de sorte que la main d'œuvre est elle-même à la recherche perpétuelle de meilleur cadre de travail.

La contribution des responsables de formation apparaît plus qu'indispensable pour la résolution des problèmes et pour donner une nouvelle dimension à la définition de la stratégie de l'entreprise. C'est ainsi que les entreprises ont compris cet enjeu et à l'instar des autres organisations, la Bank Of Africa du Bénin a mis en place une politique de formation impulsée par la direction générale, qui à travers une note annuelle d'orientation générale fixe, à la Direction des Ressources Humaines (DRH) les objectifs à atteindre pour chaque exercice à venir.

Dans un tel contexte de développement nous nous sommes posé la question de savoir :

- comment les pratiques de la formation contribuent-elles réellement à la performance de l'entreprise ? et
- quel rôle joue-t-elle dans le développement de la stratégie de l'entreprise ?

Par ailleurs, la formation a pris désormais une importance stratégique pour les entreprises, compte tenu de la vitesse d'évolution des technologies, des exigences du client et de la nécessité d'impliquer tout le personnel de l'entreprise. Ainsi, la formation doit accompagner, voire précéder, l'action dans la réalisation de la stratégie des entreprises et doit donc être intégrée à la réflexion stratégique.

C'est dans une telle perspective que s'inscrit le présent travail de recherche afin de vérifier entre autre la prise en compte de la formation dans le cadre de la stratégie globale de l'entreprise et comment son intégration reflètera son implication effective face à la prise de conscience collective de ses ressources humaines.

Paragraphe 2 : Objectifs de l'étude

Le souci majeur de tout chef d'entreprise est de tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs poursuivis. Pour ce faire, le levier d'actions s'articule autour de la valorisation des ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles. Toutefois, les experts s'accordent à reconnaître que les premières citées constituent la donnée fondamentale. Il s'agit de l'adaptation des connaissances pour le maintien et la consolidation des savoirs des personnes à leur poste de travail actuel, et ce besoin de formation est identifié lors des entretiens de performances ou des entretiens de formation.

L'objectif général de notre étude est de mettre en évidence la formation de la Bank Of Africa afin d'identifier des éléments de compréhension ; ce qui fait que cette pratique de la gestion des ressources humaines reste primordiale pour le succès des stratégies dans les entreprises et de formuler des recommandations pour son amélioration.

Cet objectif général se décline en objectifs spécifiques qui sont de :

- s'approprier des pratiques de la formation en vigueur au sein de la BOA-BENIN afin de mieux les apprécier ;
- déterminer les forces et faiblesses des pratiques de formation actuellement en vigueur au sein de l'institution ;
- faire ensuite un diagnostic global sur l'état de la qualité de la formation à la BOA-Bénin autrement dit voir si les orientations données à la formation répondent aux attentes des agents et si elles renforcent leurs connaissances ;
- proposer des solutions en nous fondant sur les démarches proposées par la formation en montrant qu'elle peut être un instrument pertinent de renforcement des compétences et connaissances.

Cependant, l'acquisition de nouvelles connaissances peut provenir des orientations définies par la Direction Générale. Ces acquisitions peuvent également correspondre à la déclinaison d'une charte ou d'un projet d'entreprise ou encore à la déclinaison des objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise.

Cette étude qui ne peut pas être exhaustive, du fait de nos limites objectives d'étudiant en quête de savoir, se veut simplement une contribution modeste à l'effort d'analyse de cet aspect extrêmement important de la politique de gestion des ressources humaines au sein de la BOA.

Paragraphe 3 : Intérêt de l'étude

Cette étude nous permettra après diagnostic et analyse de formuler des recommandations devant aider à améliorer le système de formation de la BOA-BENIN et ce faisant, l'aider à remplir convenablement sa mission.

Pour le stagiaire :

Par ce travail, nous cherchons deux intérêts à savoir :

- un intérêt académique qui est de mettre en application un certain nombre de connaissances théoriques acquises dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines notamment celles relatives à la conception, la gestion et l'évaluation de la formation dans les entreprises ainsi qu'à la contribution au savoir dans le domaine des sciences de gestion et satisfaire à une exigence du CESAG pour l'obtention d'un MASTER 2 en GRH.
- un intérêt personnel : nous pensons que c'est un retour sur investissement de tous les sacrifices et les efforts consentis par nos parents.

Pour l'entreprise :

- à travers cette recherche, la gestion des ressources humaines constituerait un atout majeur pour le développement des entreprises. C'est tout l'intérêt de notre étude. Par conséquent, la Bank Of Africa – Bénin, l'une des banques africaines les plus importantes au niveau sous-régional, se doit d'assurer une bonne gestion de la formation dans le développement de l'organisation afin d'impulser une dynamique de créativité et de productivité au sein de son personnel tant au niveau de sa Direction Générale qu'à celui de ses représentations et structures dans les pays membres ;
- ainsi la BOA-Bénin aura une sorte de vision rétrospective et même prospective sur leurs pratiques en matière de formation. Ce regard critique venu de l'extérieur pourrait les aider à se remettre en cause ou à renforcer leur département chargé des questions de formation.

L'étude nous permettra sous ce chapitre, de mieux entrevoir non seulement la corrélation entre la fonction formation et stratégie d'entreprise, mais aussi les défis à relever tant du point de vue des Responsables des Ressources Humaines que des dirigeants pour l'action stratégique.

SECTION 2 : REVUE DE LA LITTERATURE

Les stratégies ne peuvent être mises en œuvre sans la participation de la fonction formation car elle est la mieux placée pour apprécier les besoins de l'entreprise relativement à son personnel. C'est la raison pour laquelle Jean Louis Muller affirme « les stratégies, les démarches, les outils si bons soient-ils dépendent de la volonté des hommes ». Au niveau de cette section, nous illustrerons les différentes étapes d'une démarche stratégique ainsi que la formation à travers les pensées des auteurs.

Paragraphe 1 : Définition des concepts

A cette étape de notre étude, nous nous attèlerons à clarifier certains termes clés de notre thème de travail. Et pour cette fin, nos recherches ont permis d'aboutir aux résultats suivants :

- **Stratégie d'entreprise**

Le concept de stratégie est d'origine militaire. Il vient du grec strategos (c'est-à dire général) et désigne l'art de commander et de conduire une armée en présence de l'ennemi. Dans les domaines militaire, politique et philosophique, la notion de stratégie a inspiré de nombreux auteurs tels Tolstoï, Montesquieu, Kant et Hegel.

Le terme stratégie va connaître par la suite une évolution vers les années 40, son champ va s'élargir et elle sera utilisée dans les jeux pour désigner la séquence des coups prévus ou effectués par les joueurs. Dans les années 60, son usage se confirme en économie par la mise en application des choix fondamentaux en entreprise puis dans les années 80, elle s'étend à d'autres domaines.

Pour A.D Chandler, la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et les allocations des ressources qui permettent d'atteindre ces buts et objectifs.

En définitive, la stratégie consiste à prendre les décisions et à choisir les modes d'actions utiles à l'allocation des ressources et moyens permettant d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

- **Stratégie interne et externe**

La stratégie d'entreprise nous renvoie à la notion de planification, elle a longtemps été dominée par une perspective externe c'est-à-dire orientée vers la croissance, la recherche de parts de marché et l'analyse concurrentielle. Plus tard, les études vont montrer que le problème n'était pas tant le

processus de planification stratégique, mais le manque d'alignement ou de cohérence entre les caractéristiques organisationnelles internes et les choix de développement externes.

Le modèle de l'alignement réactif d'une fonction Ressources Humaines qu'on peut modéliser aux exigences de la stratégie externe, cède alors la place à une conception rénovée de la stratégie. Il devient alors clair que la stratégie reste tournée vers l'extérieur pour la définition des choix fondamentaux vis-à-vis du marché, mais intègre fortement la dimension interne pour organiser et structurer le développement stratégique en interne.

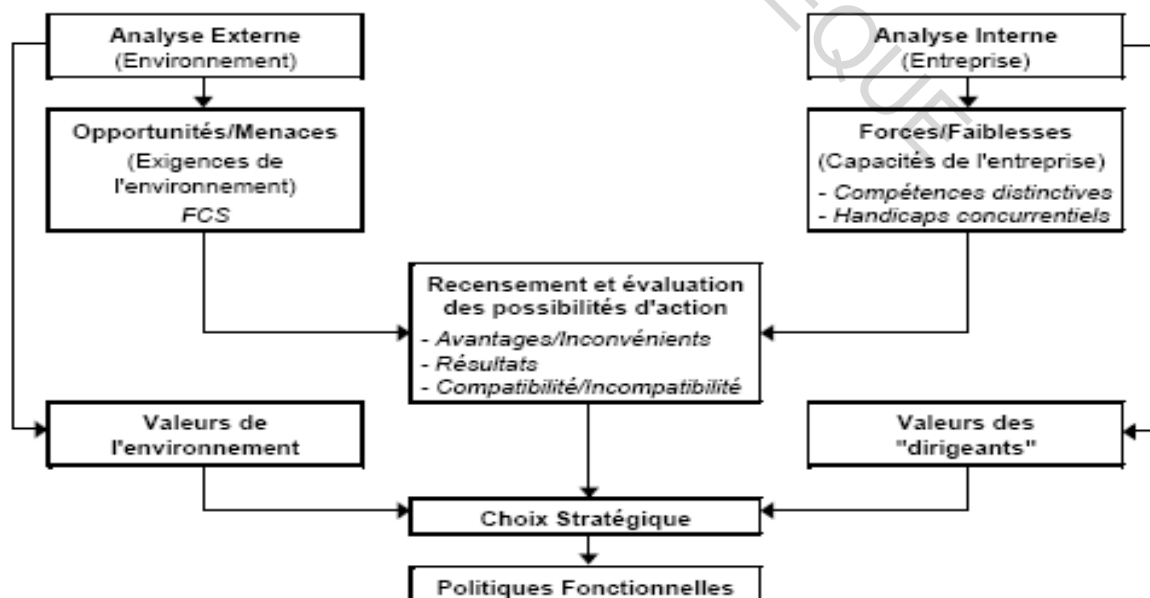
Pour des auteurs tels que Helfer, Kalika et Orsoni, la définition de la stratégie doit intégrer aujourd'hui les deux perspectives avec des poids différents en fonction des aléas auxquels elle doit faire face. Elles sont pour ainsi dire devenues indissociables et complémentaires.

- **La démarche stratégique**

La démarche stratégique est fonction de l'entreprise, elle est fortement influencée par l'environnement culturel de nos jours. Ce qui marque davantage l'entreprise n'est pas tant le résultat en soi, mais l'ensemble de la démarche mise en œuvre pour y arriver.

Dans beaucoup d'entreprises, on retrouve une démarche stratégique structurée autour d'un processus relativement semblable qui peut se résumer dans les principales étapes suivantes :

Les différentes étapes de la démarche stratégique



Modèle LCAG (FFOM ou SWOT)

- **Le diagnostic stratégique**

L'entreprise est considérée comme un système unique, ouvert sur son environnement. La stratégie définissant les modes de relations entre l'entreprise et cet environnement.

Le diagnostic interne définit d'une part les forces sur lesquels l'entreprise pourra s'appuyer pour définir ses orientations, et d'autre part ses faiblesses.

Le diagnostic externe a plutôt pour objectif de déceler non seulement les opportunités de développement mais aussi les menaces sur l'activité actuelle.

Ces analyses portent tant sur le niveau corporate que sur les domaines d'activités stratégiques, qui reposent souvent sur l'approche par le SWOT (Strengths/Weaknesses, Opportunities/Threats).

1- L'écart stratégique

Il résulte de la comparaison entre prévisions et objectifs. Il traduit aussi la différence entre ce que l'entreprise est capable de faire et ce qu'elle a fait, ce qu'elle s'est assignée à faire.

Une fois les objectifs clairement identifiés, les choix stratégiques retenus pour les atteindre pourront être très différents (internationalisation accrue, développement de nouvelles activités Iknbetc.). Notamment, ces choix seront fonction de plusieurs critères comme la philosophie de l'entreprise, la probabilité de réalisation des objectifs, le risque encouru, les forces et faiblesses de l'entreprise pour la réalisation de ces choix, les possibilités de synergies avec les stratégies mises en place.

Il est également très important lors de cette phase de s'assurer de la faisabilité des choix. Toutes les fonctions de l'entreprise doivent concourir à valider la faisabilité de ces choix. La fonction Ressources Humaines s'attachera à la faisabilité organisationnelle, culturelle ou en termes de compétences disponibles ou à acquérir.

2- La décision stratégique

C'est la phase essentielle de la démarche, qui est caractérisée par trois (3) étapes :

- la recherche des choix possibles à partir du diagnostic ;
- l'évaluation de ces choix ;
- la Sélection.

Il convient de noter que la prévision est égale à l'extrapolation du passé, un futur subit. (PIMS: Profit Impact on Market Strategy / SWOT)

Les critères de choix d'une stratégie, d'une démarche se fait selon :

- la philosophie du dirigeant ;
- le degré de réalisation des objectifs ;
- le risque ;
- les forces et faiblesses de l'entreprise.

3- Les plans opérationnels

Dans ce cas, il s'agit de transformer la vision globale sous la forme de business plan, ainsi la responsabilité revient aux différentes divisions et fonctions de l'entreprise, d'élaborer leurs propres stratégies pour les atteindre au niveau de leur division fonctionnelle ou business unit. Les business plans doivent mettre en évidence la pertinence commerciale, la cohérence des mesures et la faisabilité des choix.

C'est une traduction concrète de la description générale du futur désiré, stratégie ayant trait à tous les domaines de l'entreprise (RH, Finances, Distribution, Commercialisation, etc.).

Ils se présentent sous des formes diverses en fonction des exigences de la direction de l'entreprise. Mais pour chaque unité ou fonction, les modes de déclinaison de la stratégie, les investissements et les modes de financements prévus, les responsables impliqués et les budgets sont indispensables. C'est à travers ces business plans que la stratégie se trouve déclinée répercutée sur l'ensemble de l'entreprise jusqu'à la définition des objectifs individuels des collaborateurs.

4- Le budget

Le budget peut se définir comme la production chiffrée des plans opérationnels ; il est une traduction chiffrée des plans, engagements financiers pour une période donnée. C'est une stratégie qui est décomposée en plusieurs éléments qui ont leur propre budget (Production, Commercialisation, Finances, RH).

En fait, le budget nous donne une nette idée de ce qu'il nous faut comme moyen pour atteindre nos objectifs.

5- Le contrôle

Le contrôle est un ensemble d'éléments permettant de suivre l'évolution de la démarche. Le contrôle est :

- itératif,
- hiérarchique (différentes étapes),
- complexe (met en évidence susceptibilités, hommes),
- cyclique.

Il permet de réajuster les plans en cas d'écart entre les objectifs et les résultats. Les plans établis sont en effet conçus de façon souple pour faire face aux évolutions de l'environnement. Il s'appuie également sur les changements au niveau du diagnostic pour décider s'il convient de modifier les objectifs, de réviser la stratégie ou simplement d'adapter les programmes, plans et budgets pour atteindre les objectifs fixés.

Dans le domaine des Ressources Humaines de ce fait, les contrôles semblent d'autant plus complexes que l'évaluation des résultats d'une action est souvent très difficile à mesurer. Dans cette démarche stratégique, la question qui se pose est de savoir quel est le rôle que peut ou doit jouer le Responsable des Ressources Humaines selon la littérature.

Paragraphe 2 : Généralités de la formation

A l'instar de toutes autres activités de la Gestion des Ressources Humaines, la formation de tous ces types (formation continue et formation initiale) est devenue une alternative pour tous les salariés désireux d'acquérir plus d'informations au milieu des différentes évolutions culturelles économiques et technologiques. Elle est considérée comme la clé qui doit donc apporter une réponse pédagogique appropriée aux besoins de développement de l'entreprise et des salariés.

La formation est assez centrale dans l'organisation ressources humaines, elle est un des principaux leviers pour augmenter les compétences générales du groupe, faire face aux changements et répondre aux problématiques d'adaptation.

Actuellement, toutes les entreprises sont unanimes sur le fait que la formation représente une ressource essentielle pour l'entreprise. Au demeurant, il est important de noter que la meilleure prise en charge de cette fonction passe inévitablement par sa réussite pour songer à des résultats fructueux.

A- Evolution de la formation

Autrefois, au temps des anciens Egyptiens et Grecs et au Moyen âge, la seule forme de formation était l'apprentissage sur le tas. Au cours des siècles, cette façon d'apprendre s'est peut modifiée. Elle était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une acquisition évolutive des compétences des ressources humaines.

Au début, l'apprentissage se faisait par compagnonnage avec les ouvriers experts, les plus anciens en entreprise, sauf qu'ils n'avaient pas toujours intérêt à livrer les petits secrets du travail.

A partir de 1907 en France, le système Taylor conduit à une division du travail en tâches élémentaires faciles à apprendre en quelques jours, deux ou trois semaines au plus.

Cependant, le besoin d'ouvrier qualifié subsiste et le marché du travail ne fournit jamais la variété des qualifications dont les entreprises ont besoin à un moment donné. Il y a toujours un décalage plus ou moins important et à long terme entre la production des diplômés par le système éducatif et les besoins des entreprises. Par exemple le nombre des écoles professionnelles était insuffisant.

Ce n'est qu'après la seconde guerre mondiale que la formation devient une réalité par l'extension d'une innovation née en USA (1941), Training Within Industry (T.W.I).

Toutes les grandes entreprises créent des services de formation et les moyens entrepris désignent au moins un cadre pour animer l'action de formation.

A partir de 1949, c'est l'irruption massive de programme TWI après avoir été considéré comme une formation récompense pour collaborateurs méritant ou la formation luxe pour entreprises riches et socialement avancées. Une formation comme outil de transformation et de développement de l'entreprise et aussi un investissement.

Au début des années 60, c'est l'accélération du progrès technologique qui a été l'origine des difficultés d'adaptation immédiates dans l'organisation.

Jusqu'à la fin des années 60, une attitude de méconnaissance prime à l'égard de la formation, à l'exception de quelques entreprises qui se sont engagées dans les activités exigeant l'application de technologies de pointe et une formation professionnelle spécifique.

Aujourd'hui, on constate que le savoir et savoir-faire d'un individu en rapport avec l'avancée technologique est inversement proportionnel de façon plus que subite pour toutes les professions.

La formation tend à paraître aujourd'hui comme un « Atout Stratégique » (A. MEIGNANT 1986), ou comme un « investissement » (G. HAUSSER 1986) même si on continue d'observer les

différences persistantes quant à l'importance des moyens engagés et à l'approche même de la formation entre secteurs d'activités, entre PME et grandes entreprises.

B- Définition de la formation

« La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels, les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnelles ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ».¹

Elle se définit également comme l'ensemble des dispositifs (pédagogiques), proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail, impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle.

*Selon l'Encyclopédie de la Gestion et Développement, « la formation est le moyen de produire des compétences. Dans ce sens, elle peut être considérée comme une fonction de production. L'approche économique de la formation s'exprime principalement par la notion d'Investissement Formation ».*²

- **Raymond VATIER** définit la formation comme un dispositif d'action susceptible de permettre à des individus ou des groupes en position d'assurer avec compétences et savoir faire leurs fonctions actuelles ou celles qui seront assignées pour le bon fonctionnement optimal de l'organisation.
- **Jean Marie PERETTI** dans son ouvrage intitulé « le développement humain et social », nous enseigne que la formation et le développement des compétences, c'est-à-dire la valorisation du capital humain, constitue un facteur de réussite et un investissement. La formation se développe, elle jouit d'une réglementation favorable et l'effort de formation des entreprises est notable ».³

¹ www.agrh.fr / section formation

² Encyclopédie de la gestion et développement / la formation, moyen de produire des compétences

³ Jean Marie PERETTI- Le développement humain et social, 4è partie Ressources Humaines, Edition Vuibert 2006, Pages 295

Une bonne politique de formation vise à adapter les salariés aux changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

- **Pierre CASPAR** et **Jean MILLET** écrivent dans l'ouvrage la compétence « l'excellence des équipements et la compétitivité des entreprises dépendent en partie, des ressources financières et technologiques et, pour une part plus importante encore, de l'intelligence des situations et des capacités d'évolution et d'anticipation de chacune des personnes qui les utilisent ».
- **Alain MEIGNANT** abordant dans le même sens écrit : « l'excellence des organisations, leur compétitivité, la satisfaction de leurs clients ou de leurs usagers sont de plus en plus liées à la compétence des hommes et à leur capacité d'innovation ».

Dans son ouvrage intitulé « Management de la Formation », il assimile la « formation à l'un des moyens dont dispose le management pour que le niveau de compétences des personnes, des équipes qui conçoivent, fabriquent et vendent les produits et les services de l'entreprise soit au niveau des exigences des clients ».⁴

Vue sous cet angle, on perçoit le rôle majeur qui doit être le sien dans l'entreprise. C'est ce que les acteurs évoluant dans le secteur bancaire et/ou financier ont compris quand ils ont mis la formation au cœur du dispositif de la gestion des compétences.

Cependant dans la gestion des compétences, la formation intervient également lorsque l'entreprise veut changer de stratégie : par exemple le passage de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (**GPEC**) au Management Stratégique des Compétences (**MSC**).

Comme on le voit, la formation est une sorte « d'épine dorsale » de la **Gestion des Ressources Humaines** puisqu'elle permet aux agents méritants d'évoluer professionnellement en s'adaptant aux exigences des emplois tout en voyant se réaliser leurs projets professionnels personnels.

1- Le système de la formation

Comme tout système autonome, le système formation doit assurer quatre fonctions :

- **Fonction de Pilotage** : est assurée par un ou plusieurs personnes. Cette fonction permet de maintenir le système en accord avec l'environnement, en assurant :
 - ✓ la survie du système ;

⁴ Alain MEIGNANT – Manager de la formation – Liaison 2001, Pages 284

- ✓ l'adéquation avec les objectifs à atteindre ;
- ✓ la cohérence avec les autres systèmes. Le tout pour organiser, structurer et prévoir.

- **Fonction de régulation** : quant à la régulation, la gestion des réalisations dans le cadre des finalités définies est en rapport avec cette fonction du fait qu'elle est chargée de l'assurance de la programmation des actions ainsi que de l'adaptation de la formation de réalisation lorsque les variables d'environnement varient.

- **Fonction de réalisation** : c'est la réalisation concrète des actions de formation prévues au plan formation. Cette fonction assure la transformation des entrées et sorties.

- **Fonction de contrôle** : son objet s'articule autour de l'axe du rassemblement et de la transformation de toutes les informations utiles aux fonctions de pilotage et de régulation, et cela en saisissant l'information, comparant aux standards et en transmettant les écarts constatés au régulateur et au pilote.

2- La fonction de formation dans l'entreprise

Il existe neuf fonctions de formation dans l'entreprise et chacune assume la mission qui lui est assignée :

- **Fonction Management** : son rôle est d'établir une étude détaillée et/ou un diagnostic de l'entreprise et d'identifier les domaines où la formation permet de mieux connaître et/ou de cerner des projets de développement de l'entreprise.

- **Fonction de Négociation** : son rôle est d'aviser constamment les représentants du personnel, des réalisations des actions de formation prévues, d'exposer le plan de formation au comité d'entreprise et à la commission formation.

- **Fonction d'analyse** : cette fonction a pour rôle d'évaluer le potentiel humain de l'entreprise et de définir la population concernée par la formation.

- **Fonction Etude** : elle effectue deux types d'études :
 - Etudes des méthodes : le but est d'établir la convergence entre les besoins et les moyens de les satisfaire pour chaque formation définie.
 - Etudes pédagogiques : elle consiste à élaborer le déroulement pédagogique d'une action de formation compte tenu des objectifs fixés.
- **Fonction achat des produits formation sur le marché extérieur** : elle consiste à :
 - déterminer l'organisme et le lieu du déroulement de la formation ;
 - identifier de près l'organisme chargé de la formation et ses programmes ;
 - choisir l'organisme qui répond à la formation adéquate de l'entreprise ;
 - négocier l'adaptation du programme aux besoins spécifiques de l'entreprise.
- **Fonction contrôle** : cette fonction a pour but d'inspecter sur la formation dispensée et de donner les résultats escomptés. Elle analyse à la fois les résultats obtenus aux tests et exercices définis par la fonction « Etude pédagogique ».
- **Fonction formation vers l'extérieur** : c'est se faire connaître et se vendre au sein de l'entreprise par l'organisation des réunions d'informations avec la hiérarchie, la commission formation, les salariés et la réalisation d'un journal d'information.
- **Fonction formation des animateurs internes** :

Sa mission est de :

 - ✓ choisir un statut des animateurs (temps plein ou occasionnel) et gérer leur carrière ;
 - ✓ les aider à entretenir leur connaissance nécessaire par des formations pédagogiques, techniques et culturelles.
- **Fonction administrative** : elle regroupe l'ensemble des fonctions liées à des problèmes logistiques : secrétariat, gestion du matériel et organisation administrative.

3- Les types de formation

On distingue généralement deux types de formation :

- **La formation initiale** : c'est un ensemble des connaissances acquises, en principe avant l'entrée dans la vie active, en tant qu'élève, étudiant ou apprenti.
- **La formation continue** : il s'agit d'action de formation ou de perfectionnement suivie par un agent en cours de carrières tout en continuant à occuper son emploi. Elle est dispensée dans le cadre du budget formation d'une entreprise et s'adresse aux salariés de celle-ci. Elle est souvent nécessaire pour suivre l'évolution technologique d'une profession.

Paragraphe 3 : Pourquoi la formation ?

La formation demeure une des activités centrales de la gestion des ressources humaines, ceci pour les raisons suivantes :

- les nouveaux obstacles rencontrés par les organisations et la difficulté avec laquelle se posent les nouvelles exigences peuvent être réduites grâce à la formation ;
- en favorisant l'intégration des employés, la formation peut remédier aux difficultés de communication interprofessionnelles que produit la croissance rapide des organisations.

La formation permet aux employés d'éviter des erreurs de manœuvre par l'acquisition de nouvelles connaissances dictées par une spécialisation des tâches de plus en plus développées.

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

Enfin, la fonction ressource humaine et en particulier la formation a un rôle critique. Il leur faut répondre aux attentes des salariés afin de les fidéliser, les motiver et ainsi les faire contribuer à la performance et l'épanouissement de l'entreprise.

1. Les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies organisationnelles. On distingue des objectifs du point de vue de l'organisation et des objectifs du point de vue de l'individu :

- du point de vue de l'organisation pour :
 - ✓ permettre une promotion pour les salariés les plus compétents ;
 - ✓ répondre aux objectifs prompts d'un ou des services de l'organisation, la formation aide la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines ;
 - ✓ développer les capacités des formés ;
 - ✓ améliorer le statut du salarié par les promotions ;

- ✓ permettre aux salariés de mieux s'adapter à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- ✓ associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation.
 - du point de vue de l'individu pour :
- ✓ une meilleure maîtrise du métier actuel ;
- ✓ une meilleure compréhension de l'organisation du travail ;
- ✓ une préparation à des changements professionnels et à des mutations internes ;
- ✓ un développement du savoir faire dans le domaine des relations, de la gestion et au management ;
- ✓ un climat de convivialité avec des collègues et des personnes nouvelles dans des espaces extérieures au vécu professionnel.

2. Les enjeux de la formation

Il y a deux types d'enjeux : ceux productifs visant à entretenir et développer les qualifications opératoires et ceux culturels et sociaux, qui aident aux adaptations comportementales et à la vie collective. Pour les salariés, la formation permet d'avoir une meilleure maîtrise du métier. Elle peut aussi le préparer aux changements professionnels. Dans d'autres cas, elle favorise la compréhension du milieu de travail, de l'entreprise d'appartenance, etc.

La formation professionnelle est devenue un outil stratégique, du fait des exigences concurrentielles qui poussent à l'adaptation technologique et au développement des savoir-faire.

Pour faire face aux évolutions organisationnelles, les salariés doivent enrichir leurs compétences et transformer leurs pratiques. Certains doivent même changer d'emploi. Les entreprises peuvent les aider par une politique de formation appropriée.

La formation évite la stagnation des mécanismes mentaux. Elle empêche le vieillissement des connaissances. Faute de réactualisation régulière, certains savoirs deviennent des actes ou réflexes empêchant d'avoir une conduite réfléchie et adaptée devant des situations nouvelles. La formation aide aussi à traverser les évolutions technologiques et organisationnelles. Elle apporte les compétences requises, tout en rassurant sur l'aptitude à pouvoir affronter la nouveauté.

C'est un moyen d'apprendre à travailler ensemble (pour les membres d'un même service), de faciliter les relations fonctionnelles (pour des personnes de services différents), d'ouvrir les horizons, d'enrichir les perceptions, d'apporter des idées nouvelles (pour des personnes d'entreprises et de milieux professionnels distincts).

Un système de formation est forcément complexe. Il lui faut concilier des objectifs généraux, des besoins propres à chaque service et des demandes individuelles.

Par rapport aux fonctionnements courants, la formation a pour but d'améliorer les aptitudes professionnelles et la performance des équipes de travail.

Dans le cadre de la gestion prévisionnelle, sa tâche est d'obtenir que les compétences des salariés soient de plus en plus adaptées aux objectifs organisationnels avec des capacités d'interaction et de flexibilité. Une telle démarche passe par la formation d'experts sur des postes-clefs, par le renforcement technique de certaines filières d'emploi et par des mises à niveau des personnels sous qualifiés.

3. Rôles et responsabilités des acteurs de la formation

a. Direction Générale

Rien ne peut se faire de sérieux et dans la durée sans que la direction générale clarifie, avec rigueur, à l'intention des responsables d'encadrement, les objectifs de changement que la formation doit accompagner et faciliter.

L'évaluation de la formation prendra tout son sens si elle s'intègre dans le processus des politiques et stratégies des ressources humaines (mobilités, connaissances des acquis, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences...).

Cette analyse a amené les auteurs à formuler les tâches fondamentales du directeur général :

- il décide de la politique d'orientation et de la stratégie ;
- il arbitre et valide les projets et la hiérarchisation des priorités de formation ;
- il décide sur les changements et les recommandations proposées.

b. Direction des Ressources Humaines

La Direction des Ressources Humaines est concernée par tous les niveaux du processus de formation.

Elle assure le relais opérationnel des politiques et stratégies élaborées par la direction générale lors de la mise en place du plan d'action ressources humaines. Ce plan vise à répondre aux besoins quantitatifs et qualitatifs de l'établissement pour le court et le moyen terme.

Le Directeur des Ressources Humaines, avec le responsable formation doivent déterminer les modalités concrètes de l'évolution du professionnalisme des collaborateurs. Ils doivent aussi, et surtout en assurer la réalisation et le suivi régulier en termes de connaissances, de compétences (techniques ou comportementales) et de performances.

A ce titre ils :

- proposent le lancement des projets de formation ;
- sont informés de l'évaluation qualitative des différentes actions de formation ;
- donnent leur avis sur le bilan périodique des acquis effectués par la hiérarchie ;
- font appliquer les décisions de la direction générale.

c. Les responsables hiérarchiques

Acteurs privilégiés et en première ligne du changement des comportements, les responsables hiérarchiques ne peuvent se contenter de maîtriser les processus de commercialisation, d'analyser parfaitement les circuits de financement ou d'appliquer les consignes de la direction générale. Ils doivent rentabiliser à moyen terme l'investissement intellectuel des collaborateurs qu'ils dirigent. Ils doivent être associés aux missions de la direction des ressources humaines et s'impliquer.

A cette condition, la formation devient un outil d'amélioration de la productivité et des performances individuelles du secteur qu'ils dirigent.

d. Responsable formation

Le développement de la formation s'effectue, très souvent sur un plan quantitatif excluant la réflexion stratégique sur les enjeux, les objectifs, l'implication des acteurs et l'organisation de changement. Le responsable de la formation doit savoir analyser une situation, repérer les enjeux fondamentaux, vérifier la faisabilité de projets, s'assurer de la validation et du soutien des acteurs concernés.

Enfin, il faut savoir piloter avec l'appui de la direction des ressources humaines pour résister aux pressions lorsqu'il sera nécessaire d'introduire des changements réellement significatifs.

Il doit :

- recenser les projets et déterminer les priorités ;
- rédiger le plan de formation de l'entreprise ;
- valider les cahiers de charges ;
- effectuer les appels d'offres ;
- participer au lancement de la formation ;
- analyser les documents d'évaluation qualitative ;
- évaluer annuellement, les projets sous ses aspects économiques et sociaux.

- **Les formés**

Etre acteur de sa propre formation est une condition essentielle de sa réussite. Etre animé d'une forte volonté de progresser, d'évoluer dans son métier permet d'absorber avec plus de facilité les risques de déstabilisation essentiels à tout processus de formation.

La mise en pratique immédiate des acquis transforme la connaissance en compétence.

Les tâches des formés, dans le cadre du référentiel décisionnel de formation sont :

- participation à la réflexion sur les besoins et les demandes personnalisées en formation ;
- appréciation sur la valeur qualitative du séminaire ;
- consultation et mise en œuvre des recommandations décidées ;
- participation à l'évaluation périodique des performances et à l'examen des plus values de la formation.

- **Les formateurs et les consultants**

Ces acteurs ont un rôle déterminant dans l'acquisition des savoirs ; experts reconnus, ils ont comme responsabilité de prendre des risques en apportant des idées nouvelles et en permettant aux formés d'améliorer réellement leurs compétences professionnelles. Ils apportent également leur savoir faire. Ils s'assurent, tout au long du processus décisionnel, de l'adéquation de la formation aux objectifs pédagogiques et adaptent, si besoin est le contenu et les méthodes au niveau réel des formés.

Les formateurs et consultants sont pressentis pour valoriser, développer et transmettre les valeurs et les orientations de formations de l'entreprise, c'est pourquoi :

- Ils répondent à l'appel d'offre et font des propositions ;
- Ils proposent des supports d'évaluation qualitative.

Les changements technologiques rapides et l'augmentation de la concurrence ont substantiellement contribué à augmenter l'importance de l'innovation dans la croissance économique.

Il est généralement reconnu que les entreprises qui innovent sont plus rentables, qu'elles croissent plus rapidement et qu'elles créent davantage d'emplois. Le processus menant à l'innovation au sein d'une entreprise requiert un haut niveau de capital humain chez les travailleurs.

Afin de participer pleinement à ce processus, les travailleurs doivent non seulement posséder des connaissances de base solides par l'entreprise du système d'éducation, mais aussi avoir la possibilité d'acquérir de la formation sur le marché du travail.

La formation, suivie au sein de l'entreprise, permettrait donc de prolonger le processus d'acquisition des connaissances, de renouveler ou d'adapter les compétences initiales acquises par les travailleurs et de les faire contribuer à l'amélioration de la productivité ou à l'innovation.

Il existe différents types de formation. Certaines formations peuvent être structurées et s'effectuer dans un endroit distinct du lieu de travail tandis que d'autres formations peuvent faire appel à un processus d'apprentissage informel et s'effectuer en cours d'emploi.

Il est à noter que plus les acteurs sont impliqués dans le projet (politique de formation) et la démarche de l'action formation, plus le processus de construction est aisé et l'appropriation réussie.

CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE

A cette étape de notre étude, nous nous attèlerons à clarifier certains termes clés de notre thème de travail. Et pour cette fin, nos recherches ont permis d'aboutir aux résultats suivants :

SECTION 1 : HYPOTHESES DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE

Paragraphe 1 : Hypothèses de recherche

A la suite de la revue de la littérature développée ci-dessus, nous formulerons les hypothèses de recherche ci-dessous :

Hypothèse 1

Pour être rentable, la formation doit être articulée de manière pérenne pour qu'elle ait non seulement une incidence positive sur les performances des agents, mais aussi de vérifier si cette fonction des RH a un rôle très important au sein de l'entreprise.

Hypothèse 2

Ensuite, l'offre de formation venant de l'extérieur et proposée doit être suffisamment articulée aux besoins implicitement exprimés par les travailleurs ;

Hypothèse 3

La crédibilité du responsable de la formation face aux managers opérationnels et salariés est un préalable à toute action stratégique.

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche

La démarche méthodologique appliquée à cette recherche se focalise autour des axes majeurs suivants :

- 1- **La recherche documentaire** : qui nous permettra de consulter les œuvres des auteurs qui ont déjà abordé le sujet en termes d'explications et de résolutions des problèmes et difficultés inhérents au thème ;

- **la prise de connaissance de l'entreprise** : qui constitue la première étape de la démarche. Elle se fera à travers l'étude de la documentation existante, la recherche et l'analyse des informations.
 - **la prise de connaissance des pratiques de la formation** : qui se fera par des techniques telles que :
- 2- **L'entretien individuel semi-directif** : qui consiste en une conversation avec les responsables et leurs collaborateurs sur la base d'un guide d'entretien. Il s'agira de connaître les différentes étapes des procédures en interrogeant individuellement les différents interlocuteurs sur les moindres détails concernant la réalisation de leurs tâches respectives.
- 3- **Le questionnaire** : il a pour destinataire unique les agents, au-delà des informations sur la répartition par âge qu'il nous a permis de faire, il nous renseigne également sur l'attente des agents en matière de formation ; ce qui permet de faire la confrontation entre les actions de formation qui sont faites et ce qui était attendu par les destinataires à savoir :
- **les observations et descriptions** : qui consistent à tester l'application des pratiques ;
 - **l'évaluation préliminaire des procédures** : il s'agira de procéder à une première évaluation du dispositif de la formation en ce qui concerne les pratiques de formation à la BOA-Bénin en vue de détecter les risques liés à la conception de cette politique ;
 - **l'analyse des faiblesses** : révélées issues des précédentes analyses ;
 - **la confirmation de l'application des points forts** : à travers des recommandations relatives aux faiblesses relevées et aux forces d'application insuffisantes.

SECTION 2 : DIFFICULTES RENCONTREES, ECHANTILLONNAGE ET ENQUETE SUR LE TERRAIN

Paragraphe 1 : Difficultés rencontrées

Cette œuvre comme toute œuvre humaine, présente assurément des limites objectives et comporte certainement des erreurs, des insuffisances et incohérences, liées à sa nature de document d'études, élaboré par un auditeur débutant et externe à l'entreprise.

Mais, l'étude aura tout de même été utile si elle réussit à mettre en évidence, l'existence d'une politique de formation au sein de la BOA et son influence dans la stratégie efficace de l'organisation.

Toutefois, nous avons été confrontés à des difficultés réelles dans le déroulement de l'étude.

La première difficulté se rapporte au thème qui est assez sensible et avec peu de documentation véritable surtout celle relative à la stratégie de développement qui est un domaine assez confidentiel et très stratégique pour ce qu'il nous a été donné de constater.

L'autre difficulté à signaler, est relative à nos contacts avec la population cible pour nos questionnaires et guide d'entretien. Nous avons eu beaucoup de difficultés d'approche pour obtenir soit des réponses à nos questionnaires distribués, soit des entretiens avec les cadres ciblés. Le désintéressement et les réticences de certains agents face au questionnaire administré ne nous ont pas aussi facilité la tâche.

Paragraphe 2 : Echantillonnage et Enquête sur le terrain

a. Echantillonnage :

Nos rencontres avec le responsable de la formation et le Directeur des Ressources Humaines qui s'occupent de ces questions à la BOA-Bénin, nous ont permis de constater ce qui suit :

La BOA-Bénin à elle seule compte environ six cent (600) agents répartis dans un réseau composé de plus quarante (40) agences. C'est également la seule structure qui a en son sein, un service rattaché à la Direction des Ressources Humaines. De ce fait, elle est l'une des institutions à organiser, de façon permanente, des stages de formation internes à ses agents : cela ne l'empêchant pas de faire appel à des compétences externes pour certains modules chaque fois que le besoin s'est fait sentir.

L'ensemble de ces informations nous a permis, au-delà des entretiens, d'interroger, à travers un questionnaire, soixante quinze (75) agents au niveau de la Direction Générale et qui ont été sélectionnés ensemble avec le responsable de la formation sur la base des agents qui étaient en formation récemment.

b. Enquête sur le terrain :

Notre enquête sur le terrain a consisté à des prises de rendez-vous.

Une fois sur les lieux dans le laps de temps qui nous est imparti, nous expliquons l'objet de notre visite qui est de comprendre l'intervention du Responsable des Ressources Humaines lors de la définition et de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Autrement dit la place de la fonction dans la stratégie de l'entreprise.

Ensuite, si la disponibilité du responsable RH est avérée, nous débutons l'entretien par les questions clefs uniquement.

Dans le cas contraire, nous lui soumettons le guide afin qu'il s'en imprègne, donne des esquisses de réponses que nous approfondirons lors d'une prochaine rencontre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :
LA FORMATION A LA BANK OF AFRICA -
BENIN

CHAPITRE 1 : PRESENTATION DES RESULTATS

Ce chapitre sera consacré à la description générale de la BOA-Bénin. Son objectif est de comprendre l'environnement interne de la Bank Of Africa afin, de mieux cerner l'importance des activités et présenter les résultats.

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA BANQUE OF AFRICA – BENIN

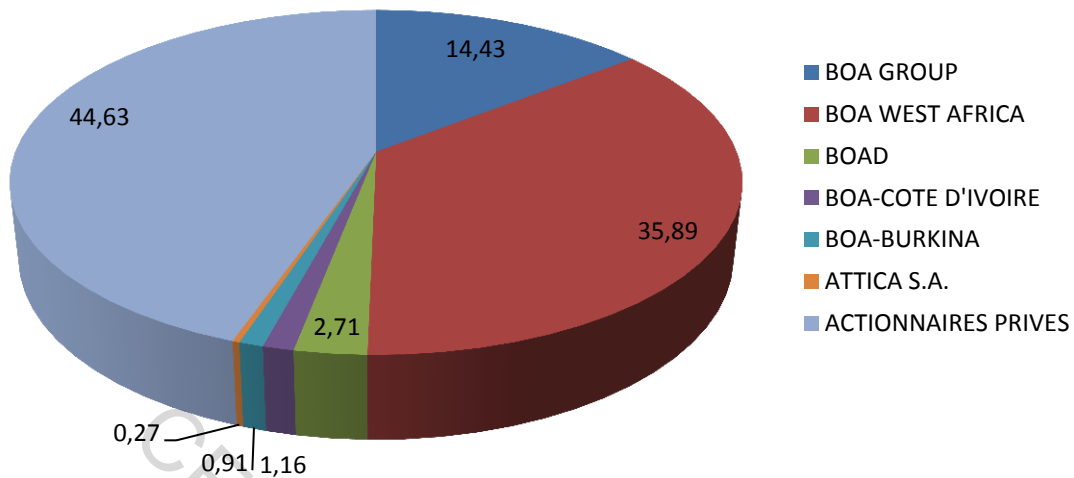
Paragraphe 1 : Historique de la Bank Of Africa – Bénin

Initiée par la société African Financial Holding (AFH), la Bank Of Africa du Bénin, deuxième expérience après le Mali, a été créée le 29 juin 1989 sous la forme d'une société anonyme. Elle a effectivement commencé ses activités le 15 janvier 1990 sous le numéro 15053BB0061F du Registre de Commerce et de Crédit Mobilier avec un capital initial de 1.000.000.000 francs CFA. Son capital actuel est de 10.072.680.000 francs CFA. Elle a son siège social à l'Avenue Jean-Paul II et compte actuellement plus de quarante (40) agences.

La Bank Of Africa-Bénin est cotée à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières d'Abidjan (BRVM) depuis le 17 novembre 2000.

Au 7 mars 2012, la répartition du capital s'établit comme suit : 14,43% pour la BOA GROUP ; 35,89% pour BOA WEST AFRICA ; 2,71% pour la BOAD ; 1,16% pour BOA-COTE D'IVOIRE ; 0,91% pour BOA-BURKINA-FASO ; 0,27% ATTICA S.A. et 44,63% pour les actionnaires privés.

La répartition du capital



Source : Rapport annuel 2011 de la BOA-Bénin, Page 14

Paragraphe 2 : Objectifs et missions de la BOA-Bénin

a. Missions

La BOA-Bénin a pour missions essentielles de :

- ✓ proposer à une clientèle, de Petites et Moyennes Entreprises (PME) et de grandes entreprises du secteur industriel, commercial, des services des concours à court terme ;
- ✓ financer à moyen terme des PME investissant au Bénin, quelques unes particulièrement sélectives en matière d'analyse du risque dans le montage financier du projet.

Tout ceci lui permettra d'atteindre les objectifs qu'elle s'est assignée.

b. Objectifs

Le souci primordial de la BOA-Bénin, est de participer activement et efficacement au financement de l'économie béninoise. Elle œuvre pour :

- ✓ accentuer ses interventions dans le financement à court et à moyen termes de l'économie béninoise ;

- ✓ fournir des services de réhabilitation de projet pour aider à résoudre les problèmes des PMI et PME ;
- ✓ maintenir une position de place prépondérante en plaçant la banque au centre du dispositif commercial ;
- ✓ promouvoir le développement du commerce intérieur et extérieur ;
- ✓ promouvoir les ressources humaines et optimiser la synergie BOA ;
- ✓ renforcer la sécurité dans toutes ses dimensions.

Pour atteindre ses objectifs, la BOA a su mettre en place un dispositif organisationnel qui contribue à sa dynamisation.

Paragraphe 3 : Activité de la BOA-Bénin

Toujours dans le but de satisfaire les besoins de la population, la BOA-Bénin avec son statut de banque commerciale a mis sur le marché un certain nombre de produits pour participer au financement de l'économie béninoise.

a. Les produits aux particuliers

Nous pouvons citer : les comptes chèques, les comptes d'épargne, les prêts personnels, les prêts à habitat par le biais de la Banque de l'Habitat du Bénin, les prêts scolaires, les prêts événements familiaux, les cartes sésames, la carte VISA international et la carte VISA prépayée TUCANA.

b. Les offres à la clientèle commerciale (entreprise)

Elles regroupent : le compte courant (avec l'appui aux Petites et Moyennes Entreprises), le crédit bail, le fonds de garantie et les autres offres telles que les virements multiples par disquette.

c. Les autres produits

Il s'agit essentiellement de l'épargne de retraite, de l'assurance invalidité ou décès, le crédit automobile, le crédit installation, le crédit rechargeable, les prêts mutuels, les dépôts à terme et les transferts.

Outre ces produits, la BOA-Bénin a mis en place un outil adapté aux besoins de gestion administrative et financière dans un environnement d'échange d'informations hautement sécurisé et

disponible à tout moment : le B-WEB... Il assure la sécurité, la flexibilité des signatures, fiabilité, la rapidité et la convivialité à son utilisateur.

La BOA-Bénin marque sa différence en devenant la deuxième année de son activité, la première banque du pays à travers ses chiffres clés qui ne cessent de s'améliorer d'une année à une autre.

Paragraphe 4 : Structure organisationnelle et organigramme de la banque

a. Structures organisationnelle de la BOA-BENIN

Les structures d'une organisation peuvent être définies comme « réseau ou un ensemble de voies de communication qui serviront de support à la transmission de l'information. C'est elle qui permet à l'information de circuler vers le haut et vers le bas, détermine qui fait quoi, qui doit prendre les initiatives et dans quel domaine il peut les prendre, qui a un rôle de conseiller, etc. »

En vue d'atteindre ses objectifs, la BOA-Bénin dispose d'organes administratifs et d'organes de direction dont les relations mettent en exergue une structure où les prises de décisions partent du sommet de la hiérarchie vers le bas et l'inverse quand il s'agit des renseignements.

b. Organes de décision

Ils englobent les structures de gestion et du suivi de la BOA.

Le Conseil d'Administration (CA)

Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Il est actuellement composé de onze (11) membres élus en Assemblée Générale avec un mandat délégué.

Il représente la société et définit la politique générale de la banque tout en ayant un droit de regard sur sa gestion.

Le Comité des Sages (CS)

Il s'agit de l'organe consultatif et d'arbitrage général. Il a été instauré depuis l'Assemblée Générale du 1^{er} mars 1991 conformément aux statuts de la banque. Ce comité exerce à côté du conseil d'administration une mission de conseil pour les questions relevant de la banque. Il est actuellement composé de sept (7) membres et la durée de leur mandat s'étend sur trois (3) ans.

La Direction Générale

La Direction Générale supervise et coordonne toutes les activités de la banque, convoque les Assemblées Générales ordinaires et extraordinaires. Elle élabore les grandes orientations du principe du bon fonctionnement de l'organisation et exécute les décisions du Conseil d'Administration. Le Directeur Général nommé sur proposition du Conseil d'Administration est assisté dans l'exécution de ses fonctions par un Directeur Général Adjoint. Toutefois, il peut être révoqué à tout moment par le Conseil d'Administration.

Les Commissaires aux Comptes

Ils veillent à la conformité des comptes et à la dénonciation des irrégularités constatées. Ils peuvent également faire des recommandations ou des propositions en vue de l'amélioration de la gestion de la banque.

Les Auditeurs Externes

Il s'agit de cellules (inspection générale du groupe, Cabinet International d'Expertise) dont la mission principale est de contrôler la gestion et de veiller au respect scrupuleux des procédures instaurées par le Groupe BOA-BENIN.

Le Département de la Compliance et du fichier central

Ce département conjugue deux volets notamment le volet prévention-conseil et le volet contrôle-investigation. Il informe mensuellement la direction générale des principaux risques et compliance constatés, des mesures prises pour en améliorer la maîtrise et l'avancement des travaux réalisés dans le cadre des missions de la fonction.

Le Secrétariat de la Direction Générale

Il a pour rôle de gérer l'agenda, le courrier du Directeur Général et de servir d'interface entre ce dernier, et les agents de la banque et la clientèle.

La Direction de l'Exploitation

La direction de l'exploitation a pour mission de coordonner et de contrôler les activités courantes de la banque. Elle comprend trois (03) départements :

- le département de la clientèle professionnelle ;
- le département de la clientèle privée et institutionnelle ;

- le département retail commercial et réseau.

La Direction des Risques

Elle s'occupe de la gestion et du suivi de l'activité de crédit. Elle est composée du :

- Département des Etudes : qui vérifie l'exactitude des pièces fournies et analyse le risque lors du montage des dossiers de crédits ;
- Service Réalisation des Crédits : qui effectue le déblocage et la mise en place des crédits ;
- Service Contrôle et Engagements : qui suit le remboursement des crédits.

La Direction des Affaires Juridiques et du Secrétariat d'Entreprise (DJSE)

Cette direction s'occupe du suivi des procédures des crédits du recouvrement des impayés en usant des voies et moyens légaux (amiables et judiciaires) mises à sa disposition. Elle s'occupe aussi des conflits qui opposent la banque et certains clients indécents ou d'autres tiers contentieux. Elle a pour mission de gérer les crédits compromis du portefeuille de la Banque.

La Direction des Ressources Humaines (DRH)

Elle propose et met en place la politique de gestion des ressources humaines à l'intérieur de la banque. En tant que conseillère de la direction générale et de tous les services, elle supervise la politique de recrutement et de licenciement, la politique des salaires, la communication interne et externe, les conditions de travail, les formations, l'administration relative à tous les aspects de la vie de la société et les plannings de congés.

La Direction Administrative et Financière (DAF)

Elle a sous sa responsabilité le Département Comptable et Financier, le Service des Moyens Généraux et le Service Informatique et Télécommunication. Elle est chargée de suivre la comptabilité ; d'optimiser la gestion des sources de capitaux et leur emploi ; de préparer les budgets et de suivre leur exécution en collaboration avec le contrôleur de gestion.

- le Département Comptable et Financier : il s'occupe de l'établissement des états financiers et la gestion de la trésorerie en s'assurant de la fiabilité et de la cohérence des informations comptables en vigueur ;

- le Service des Moyens Généraux : il satisfait les besoins en matériels et fournitures indispensables pour l'exécution des tâches. C'est un service qui sert d'appui logistique aux fonctions de la banque ;
- le Service Informatique et Télécommunication : il s'occupe de l'exploitation quotidienne de l'outil informatique et de sa maintenance.

La Direction du Contrôle Général (DCG)

Elle est chargée de veiller au bon fonctionnement du dispositif du contrôle interne. Elle vérifie la conformité des écritures comptables passées, effectue des audits et fait respecter la déontologie dans la gestion. Elle est garant du patrimoine de la banque et exerce le contrôle du respect strict des procédures et de la réglementation bancaire.

La Direction de la Production Bancaire (DPB)

C'est l'une des grandes directions de la banque. Elle s'occupe de toutes les opérations courantes de la banque.

Son objectif est d'offrir des services de qualité pour une fidélisation de la clientèle.

Elle est constituée de trois services à savoir :

- le service des opérations domestiques : qui est chargé de la gestion des opérations de virements et des remises de chèques ;
- le service Back Office Monétique : le service monétique et multimédia est la partie de la banque chargée de la gestion des Distributeurs Automatiques de Billets (DAB), des plaintes de la clientèle liées aux dysfonctionnements des cartes et de la banque internet. Le front office de ce service est en contact avec les clients et est responsable des activités commerciales.

Organigramme de la Bank Of Africa – BENIN

La structure de la banque est présentée à travers son organigramme (annexe 1).

Enfin, ce chapitre nous a permis d'avoir une vue d'ensemble de la BOA-BENIN à travers ses produits, services et son organisation.

SECTION 2 : LA BOA ET SA POLITIQUE DE FORMATION

Paragraphe 1 : Organisation et gestion de l'institution

La BOA est une structure sous régionale dont une direction générale est à Cotonou avec plus de quarante (40) agences sur le territoire béninois. Les cadres supérieures des différents départements sont sous la responsabilité du DG ; il s'agit des directeurs financiers et administratifs, des engagements, du marketing et du développement, des ressources humaines, du contrôle général, de l'informatique etc...

Le recrutement se fait tant au niveau national que régional avec une forte tendance à promouvoir le personnel interne, ce qui garantit la possibilité de carrière ainsi qu'une familiarité plus accrue du personnel aux différents niveaux d'opérations.

La BOA-Bénin a une bonne politique de formation avec l'existence de plusieurs modules de formation pour tous les agents ainsi que les élus.

a. Le plan d'action des axes stratégiques

Le service formation de la Direction des Ressources Humaines a reçu comme mission de s'atteler à renforcer la capacité :

- dans leurs compétences ;
- des nouvelles recrues pour faciliter leur intégration ;
- des salariés exerçant de nouveaux métiers ;
- des élus dans leur mission d'administration et de contrôle.

A travers cette stratégie de formation, la BOA-Bénin cherche à renforcer sa position de leader dans le secteur bancaire.

b. Les axes de formation

L'analyse des besoins exprimés par les différents acteurs montrent qu'au-delà des besoins professionnels techniques nécessaires à l'exercice de chaque « métier » de l'entreprise, qu'il faut d'ailleurs réactualiser en permanence, la BOA doit apporter à chaque acteur, salarié, élu les moyens d'évoluer individuellement dans sa manière d'exercer sa fonction et/ou ses responsabilités, de remplir sa mission et/ou d'exercer son « métier ».

Le service formation cherche dans le cadre de son plan d'action à mettre en place une politique de formation essentiellement axée sur le comportement et le renforcement des capacités de chacun dans l'entreprise.

De même, la formation « métier » sera également poursuivie, notamment pour les nouvelles recrues de l'entreprise et pour la mise en œuvre de nouvelles activités.

Paragraphe 2 : La politique de formation

La BOA-Bénin utilisera en premier ses ressources internes que sont le service de formation de la DRH. Cette structure peut intervenir seule tout comme elle peut mettre à contribution les principaux services de la Direction Générale qui pourront, chacun dans son domaine de compétence, apporter son expérience.

Pour les élus, le service formation s'appuiera comme il l'a souvent fait, sur les « élus-formateurs » : il s'agit de personnes ressources constituées d'une population d'élus choisis pour leurs capacités pédagogiques et leur disponibilité.

Quant aux formations spécialisées, d'une allure plus pointue, la BOA fera appel à des cabinets de formation, chaque fois que cela est nécessaire.

a. La formation interne

L'objectif principal est de permettre à tous les « entrants » dans l'entreprise de comprendre à la fois l'aspect « connaissances de l'environnement institutionnel » et d'acquérir quelques éléments techniques de base leur permettant de démarrer leur intégration sans grandes difficultés.

Les élus reçoivent également cette formation pour faciliter leur mission de supervision et de contrôle de l'institution.

Les modules portent entre autres sur la vie du mouvement, les statuts et règlement de la fédération, les produits et services...

Pour faciliter leur insertion, le service formation organise aussi des actions de formation destinées aux nouvelles recrues. Il peut également arriver que le service formation organise des stages de formation ayant pour but de corriger, de renforcer les connaissances de certains agents. Cela passe nécessairement par une évaluation à froid de stages antérieurs ou sur demande du supérieur hiérarchique.

MODULES	PERSONNELS CIBLES	NOMBRE DE SALARIES
Gestion des risques opérationnels	Agents de crédit	05
Techniques d'élaboration des états financiers	Service comptabilité	05
Développement de nouveaux produits	Responsables guichet / service commercial	10
Système d'information et de gestion	Agents de l'informatique	03
Gestion et prévention des risques impayés	Agents de crédit / Responsables Guichet	08

Tableau N° I récapitulatif des modules de formation à l'interne

b. La formation externe

Selon les objectifs, le service formation, peut toujours faire appel à des compétences extérieures. Généralement, il rédige un cahier des charges qu'il adresse aux différents cabinets de formation qui selon les termes de références désigne un cabinet chargé d'animer la formation. Toujours, dans le souci de respecter la réglementation en vigueur régissant les Institutions Financières et les directives de la Banque Centrale, la BOA s'est fixé comme tâche la formation de ses sociétaires représentés par les membres élus au Conseil d'Administration.

Aucun crédit ne peut être octroyé sans l'aval de la Commission Locale de Crédit. Celle-ci doit maîtriser le mode de fonctionnement de la caisse locale pour mieux s'acquitter de sa mission.

C'est dans ce cadre qu'il faut comprendre la formation des élus-formateurs considérés comme des « relayeurs » de l'information sur le terrain. Une telle pratique, outre son efficacité parce que permettant de former en un temps record beaucoup d'élus, a le mérite d'être efficiente car elle permet à l'entreprise de faire des économies à la fois de ses ressources matérielles et humaines. Pour la formation externe, au titre de l'exercice 2012, la majorité des cadres ont été formés en collaboration avec des partenaires (FODEFCA) ou sur fonds propres.

MODULES	PERSONNELS CIBLES	LIEUX	NOMBRE DE SALARIES
Développement de nouveaux produits	Cadres	Cotonou	06
Maîtrise des risques bancaires	Superviseur crédit	Cotonou	02
Recouvrement créances / Actes OHADA	Responsable contentieux	Kinshasa	02
Sûretés et gestion des contentieux	Contentieux / crédit	Cotonou	03
Gestion des moyens généraux	Contrôleur général	Côte d'ivoire	01
Financement pour décideurs	Directeur Général	Burkina Faso	01
Gestion des dossiers	Secrétaires / caissiers	Cotonou	15

Tableau N° II récapitulatif des modules de formation à l'externe

Paragraphe 3 : Les enseignements

La confrontation des résultats issus de l'enquête laisse percevoir une certaine proximité des chiffres entre le pourcentage d'agents ayant moins de 35 ans et celui de leur ancienneté (moins de 10 ans). Ces statistiques deviennent encore plus éloquentes si on considère la date de création de l'entreprise (1990). D'ailleurs, la moyenne d'âge des principaux cadres supérieurs qui étaient recrutés au début du projet est supérieure à 35 ans.

Cette situation peut être expliquée par la politique de mobilité interne mise en place par l'entreprise. En effet, cette politique promeut la promotion interne plutôt que de faire appel à des compétences externes alors qu'un recyclage des agents est possible. Toutefois, il faut noter que cela n'empêche nullement pas la Direction Générale d'opérer un recrutement si le besoin se fait sentir.

Pourtant, force est de constater que des difficultés existent et que le service formation tente tant bien que mal d'y remédier. Pour mieux faire l'évaluation de cette situation, il faut d'abord voir comment la demande est identifiée, puis analyser la situation de l'offre en interne et externe avant d'en faire l'évaluation.

Paragraphe 4 : La demande

Elle est le fruit d'une synthèse entre les préoccupations de l'entreprise et les aspirations des agents. Par ailleurs, si la Direction Générale est principalement motivée par l'accroissement de la productivité et la performance des agents, ceux-ci ont pour souci majeur, la gestion de leur plan de carrière et de leur promotion. Ces deux situations sont parfaitement perceptibles dans les résultats obtenus après le dépouillement des enquêtes menées (questionnaire et guide d'entretien) mais aussi, à l'examen du plan de formation mis en place.

Ainsi, les trois cinquième des agents enquêtés ont pour principale préoccupation leur devenir dans l'entreprise : ils souhaiteraient bénéficier de promotion interne avec une mobilité verticale et c'est pour cela qu'ils voudraient que le service formation oriente ses actions dans ce sens.

Pour la Direction des Ressources Humaines, même si cette préoccupation est prise en compte à travers des conventions signées avec certaines écoles de formation, elle ne cesse de rappeler que sa politique de formation vise moins à faire acquérir à ses agents des diplômes universitaires qu'à mettre en œuvre une stratégie à même de les rendre plus performants.

Paragraphe 5 : L'évaluation

Toute action de formation mérite une évaluation. A la BOA, la pratique voudrait que les agents en formation soient évalués au début et à la fin de leur formation. L'évaluation en début de formation ou pré-test permet au formateur et au stagiaire de mesurer le chemin parcouru, de quantifier l'importance du travail à faire et de voir le fossé existant entre les compétences acquises et celles requises pour une tâche précise.

A la fin de la formation, une évaluation « à chaud » est aussi faite pour voir la qualité des acquisitions et le domaine dans lequel il faudrait à l'avenir insister.

L'évaluation « à froid » peut se faire même six mois après la formation. Elle est souvent conçue sous la forme d'un questionnaire adressé à l'agent concerné et très souvent les réponses sont subjectives.

Il faut recueillir les points de vue des stagiaires, de l'entreprise et éventuellement des cabinets de formation intervenants.

A travers un seul questionnaire, on peut recueillir l'avis de l'agent et celui de son supérieur hiérarchique, ce qui permettrait de minimiser les réactions subjectives. On peut aussi prendre en

compte les attentes préalablement exprimées dans le contrat de formation si elles avaient été explicitement identifiées en aval.

Il faut également évaluer les actions de toutes les parties prenantes en mesurant la pertinence des modules dispensés et leur influence sur les performances de l'entreprise ; autrement dit, être regardant sur la mise en œuvre pour mesurer le degré d'applicabilité des modules.

Tout cela ne pourra se faire correctement sans le respect des termes de référence clairement établis dans un cahier de charges mis en place dès le début de l'élaboration du plan de formation. La démarche permettra en même temps d'évaluer le coût économique de la formation et de mieux voir son incidence sur les dépenses de l'entreprise.

SECTION 3 : ANALYSE DES DONNEES DE L'ENQUETE

Paragraphe 1 : Description des données

L'hypothèse de départ portant sur la jeunesse et le manque d'expérience du personnel de la BOA en général, a été largement vérifiée par les résultats de l'enquête. En effet, près de 30% des agents interrogés ont moins de 35 ans et 75% capitalisent moins de 10 années d'expérience. De cette situation, on peut tirer trois enseignements :

- ✓ la BOA peut d'une part compter sur un personnel relativement jeune à condition qu'elles mettent en place des stratégies de gestion des ressources humaines viables qui vont s'appuyer sur des pratiques conséquentes telles que la Formation Professionnelle Continue ;
- ✓ cette jeunesse du personnel d'autre part, outre les difficultés liées à son inexpérience, peut être source d'instabilité pour l'entreprise dans la mesure où elle peut motiver l'envie de vouloir aller vers d'autres entreprises pour vivre d'autres expériences. Comment faire pour minimiser de telles tentations ?
- ✓ quelle politique de gestion des ressources humaines mettre en place pour favoriser une mobilité verticale plutôt qu'une mobilité horizontale (tendance à vouloir aller vers d'autres entreprises qui offriraient mieux) ?

Pour faire face à de telles préoccupations, on peut essayer d'analyser l'appréciation que les enquêtés ont de la formation professionnelle continue. En vérité, ils sont tous intéressés d'une manière ou d'une autre par une telle pratique. Ce qui semble justifier un pareil engouement, c'est certainement le niveau d'études assez élevé des agents interrogés : 70,30% d'entre eux ont au moins entamé des

études supérieures alors que parallèlement, ils ont moins de 10 années d'ancienneté. Dès lors, on voit qu'ils ont tous les raisons d'être ambitieux.

L'autre point sur lequel on peut s'attarder, c'est le souhait exprimé par la plupart des enquêtés de voir leurs entreprises leur donner un plan de carrière conséquent ; une démarche qui selon eux ne peut passer que par la prise en charge de leur formation diplômante.

En fait, les rares agents qui associent la formation professionnelle continue à l'organisation de stages portant sur des modules liés directement à leurs pratiques professionnelles sont ceux qui ont une certaine expérience et une ancienneté d'environ une dizaine d'années. Ils maîtrisent mieux le concept et ont une connaissance plus pointue des textes régissant la formation en entreprise.

Ceux qui ont obtenu un diplôme équivalent à un BAC+4 et plus sont, quant à eux, préoccupés par des formations modulaires qui leur permettraient de renforcer les connaissances acquises et réduire de façon conséquente le gap qui pourrait exister entre niveau de formation acquise et formation requise pour être performant à certains postes.

Dès lors, il semble qu'il est plus que jamais nécessaire d'inscrire dans le tableau de bord de la Direction des Ressources Humaines certaines de ces préoccupations.

Paragraphe 2 : Analyse des données de l'enquête

Les données que nous avons collectées proviennent des réponses données par notre questionnaire et à nos entretiens.

Le traitement des données a consisté à dégager les tendances des réponses données en rapport avec les objectifs spécifiques visés par le guide d'entretien et le questionnaire et ensuite à les analyser.

Dans un premier temps, nous cherchons à comprendre le regard que le Responsable de la Formation a de lui-même. Il a l'impression de participer à la stratégie de l'entreprise qu'elle soit en amont ou en aval.

Dans tous les cas, il est unanime sur le fait qu'il n'est pas à l'initiative des grandes orientations engageant durablement la banque. Il ne se sent pas comme animateur du débat stratégique, fonction qu'il reconnaît au Directeur Général, mais davantage comme partie prenante.

Dans le débat stratégique au sein du Conseil d'Administration, le Chargé de la formation et le DRH se perçoivent d'ailleurs comme alerteurs face aux risques inhérents à une décision envisagée par la

Direction Générale. Nous avons pu remarquer que celui-ci joue un rôle clef au niveau du pilotage de l'activité.

Dans ce cas, il a un levier sur la stratégie c'est au Directeur Général de la définir mais aussi il lui apporte les éléments nécessaires pour se poser les bonnes questions. Ainsi, une fois la stratégie définie, il devient un acteur prépondérant dans sa mise en œuvre.

En fait, le responsable formation ne dispose pas d'une forte autonomie, ni de valorisation des initiatives de la part de sa direction. Il ne fait qu'appliquer les décisions des dirigeants (Conseil d'Administration du groupe BOA).

Paragraphe 3 : Traitement des données

Dans ce travail, il s'agissait de mesurer l'impact de la formation sur le personnel, ceci aurait nécessité une étude sur le champ constitué d'un échantillon de travailleurs choisis d'une manière aléatoire composé de 30 % sur l'ensemble du personnel, regroupant des cadres supérieurs, maîtrise et exécutants.

Cependant, le recentrage du thème de notre travail portant essentiellement et exclusivement sur la fonction formation nous a poussé à utiliser deux outils d'investigation : l'interview et le questionnaire.

L'interview visait à recueillir les informations nécessaires sur ce thème et interviewé le responsable de la fonction formation sur sa propre fonction, ses missions ainsi que l'évolution de la formation.

Le questionnaire figurant en annexe est composé de 16 questions fermées, qui traitent du sujet de la formation et d'une question ouverte où il a été laissé un espace libre aux employés pour exprimer leurs avis sur les points forts et les suggestions d'améliorer la formation au sein de l'entreprise.

Tableau N°1 : Echantillon selon l'âge

Tranche d'âge	Nombre	Pourcentage
Moins de 26 ans	05	11,11 %
26 - 35 ans	22	48,89 %
36 - 45 ans	18	40 %
Total	45	100 %

Commentaire du tableau n°1

D'après le graphique n°1, on constate que 48,89 % de la population étudiée est dans la tranche de 26 – 35 ans et 40 % entre 35 – 44 ans.

Cependant, le nombre de salariés qui ont moins de 26 ans est le plus faible, représentant 11,11 % de notre échantillon.

Tableau N°2 : Echantillon selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	24	53,33 %
Féminin	21	46,67 %
Total	45	100 %

Commentaire du tableau n°2 :

On remarque au sein de la banque que le nombre des femmes n'est pas minime, il y a presque autant d'hommes 53,33 % contre 46,67 % de femmes.

Tableau N°3 : Echantillon selon l'état civil :

Etat civil	Fréquence	Pourcentage
Célibataire	20	44,45 %
Marié (e)	23	51,11 %
Veuf (e)	01	2,22 %
Divorcé (e)	01	2,22 %
Total	45	100 %

Commentaire relatif au tableau n°3

44,45 % des employés sont célibataires, 51,11 % sont mariés, 2,22 % de divorcé et de veuf.

Tableau N°4 : Echantillon selon l'ancienneté:

Ancienneté	Nombre	Pourcentage
Moins de 5 ans	14	31,11 %
05 – 10 ans	13	28,89 %
11 – 15 ans	10	22,22 %
16 – 20 ans	05	11,11 %
21 et plus	03	6,67 %
Total	45	100 %

Commentaire relatif au tableau n°4

31,11 % des employés questionnés travaillent à la BOA il y a moins de 5 ans, ceci dit que notre échantillon concerne surtout les plus jeunes de la BOA – Bénin.

Tableau N°5 : Echantillon selon l'ancienneté au poste actuel :

An poste actuel	Nombre	Pourcentage
Moins de 2 ans	15	33,33 %
02 – 05 ans	25	55,56 %
06 – 10 ans	05	11,11 %
10 ans et plus	-	-
Total	45	100 %

Commentaire relatif au tableau n°5

55,56 % des employés questionnés occupent leurs postes depuis 02 – 05 ans, ceci dit que notre échantillon concerne surtout les plus jeunes au poste de la BOA – Bénin.

Tableau N°6 : Echantillon selon le niveau académique

Niveau d'études	Nombres	Pourcentages
BAC	01	2,22 %
Licence	10	22,22 %
Maîtrise	20	44,44 %
Master	14	31,12 %
Total	45	100 %

Commentaire relatif au tableau n°6

La répartition de l'échantillon dans le tableau, montre que : 44,44 % de la population étudiée a une maîtrise et 31,12 % a un master, ce qui pousse l'entreprise à organiser des formations beaucoup plus sur des thèmes de développement personnel et pour une bonne maîtrise des logiciels utilisés dans le secteur bancaire.

Tableau N°7 : Echantillon selon le niveau de responsabilité

Responsabilité	Fréquence	Pourcentage
Cadre supérieur	04	08,89 %
Cadre	16	35,56 %
Maîtrise	14	31,11 %
Exécutant	11	24,44 %
Total	45	100 %

Commentaire relatif au tableau n°7

Nous constatons, qu'il y a 35,56 % de cadres, 31,11 % de maîtrise, 24,44 % d'exécutants contre 8,89 % de cadres supérieurs, près de la moitié de la population sont des cadres.

Tableau N°8 : Echantillon selon le mode de recrutement

Mode de recrutement	Fréquence	Pourcentage
Sur dossier	00	-
Sur test	28	62,22 %
Par concours	07	15,56 %
Autre	10	22,22 %
Total	45	100 %

Commentaire relatif au tableau n°8

Plus de la moitié de la population questionnée a été recrutée sur test 62,22 %, et 22,22% de personnes recrutées sur autres contre 15,56 % recrutées sur concours. Pas mal d'employés de la banque ont été recrutés sur test, ce qui signifie que le recrutement a une place importante au sein de la banque, c'est pour cela que cette fonction des ressources humaines a été confiée aux cabinets de recrutements.

Tableau N°9 : Echantillon selon les dispositions réglementaires en matière de formation

Connaissance règlementaire	Nombre	Pourcentage
Bien	08	17,78 %
Assez-bien	15	33,33 %
Vaguement	18	40 %
Pas du tout	04	8,89 %
Total	45	100 %

Commentaire relatif au tableau n°9

Près de la moitié de la population interrogée déclarent connaître vaguement les dispositions réglementaires en matière de formation soit 40 %.

Tableau N°10: Echantillon sur l'information du rôle de la chargée de la formation

Des appréciations	Fréquence	Pourcentage
Rempli	08	17,78 %
Peu rempli	26	57,78 %
Non rempli	11	24,44 %
Total	45	100 %

Commentaire relatif au tableau n°10

Cette question a pour but d'identifier les besoins de formation. Seulement 17,78 % trouve que le rôle de la structure chargée de la formation est rempli, contre un taux de 57,78 % qui le juge peu rempli. C'est très insuffisant au moment où toutes les grandes entreprises considèrent la formation comme la clé magique pour ouvrir les portes vers de nouvelles visions, et nouveaux apports.

Tableau N°11 : Echantillon selon la formation suivie aussitôt le recrutement

Catégorie socioprofessionnelle				
Formation filière	Cadres supérieurs	Cadres	Maîtrise	Exécutants
Moins de 5 fois	0	21	55	43
Entre 5 et 9 fois	0	4	9	7
N.C	100	75	36	50
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Commentaire relatif au tableau n°11

Les maîtrises et les exécutants sont les plus concernés par la formation filière soit 55 % et 43 %, mais le nombre de formation enregistré est peu, moins que 5 fois.

Tableau N°12 : Echantillon selon des formations suite à :

	Nombre	Pourcentage
A un souhait exprimé par vous	09	20 %
A la demande du DRH	22	48,89 %
A la demande de votre supérieur hiérarchique	14	31,11 %
Total	45	100 %

Commentaire relatif au tableau n°12

31,11 % des agents disent avoir suivi une formation suite à la demande de leur supérieur hiérarchique, 20 % suivant leurs propres souhaits, ceci dit que le souhait de formation exprimé sur les fiches d'appréciations n'est pas pris en considération.

Dans le cas de l'intervention de la Direction des Ressources Humaines, un taux de 48,89 % explique son rôle principal dans l'identification des besoins de formation.

Tableau N° 13 : Echantillon selon les formations

	Fréquence	Pourcentage
Oui	16	35,56 %
Non	29	64,44 %
Total	45	100 %

Commentaire du tableau n°13

35,56 % des employés questionnés affirment avoir fait la même formation depuis leur recrutement, et 64,44 % disent le contraire. Ceci explique que plus de la moitié de la population questionnée ne fait pas la même formation, les formations changent selon les besoins.

Tableau N° 14 : Echantillon selon la consultation faite par rapport aux besoins de formation

Consultation des besoins	Fréquence	Pourcentage
Toujours	13	28,89 %
Souvent	19	42,22 %
Rarement	08	17,78 %
Jamais	05	11,11 %
Total	45	100 %

Commentaire du tableau n°14

42,22 % de la population se fait souvent consulter par leur hiérarchie sur les besoins en formation, 28,89 % se fait toujours consulter, 17,78 % se fait rarement consulter et 11,11 % de la population n'est jamais consulté sur leurs besoins en formation. Ces statistiques expliquent un peu que les supérieurs hiérarchiques de la BOA-Bénin se sentent concerné sur les besoins en formation de leurs subordonnés.

Tableau N° 15 : Echantillon sur l'impact de la formation sur la performance professionnelle

Performance	Fréquence	Pourcentage
Toujours	30	66,67 %
Souvent	15	33,33 %
Rarement	00	-
Jamais	00	-
Total	45	100 %

Commentaire du tableau n°15 :

Vu que les agents formés trouvent une satisfaction de la formation suivie, ceci les aide à perfectionner leurs qualifications professionnelles soit un taux de 67,67 % partagé entre ceux qui trouvent que la formation suivie les a toujours aidé à acquérir des connaissances et perfectionner leurs qualifications professionnelles et 33,33 % pour ceux que la formation n'a pas souvent aidé.

Tableau N°16 : Echantillon selon le suivi après formation par la hiérarchie

Suivi après formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	10	22,22 %
Non	35	77,78 %
Total	45	100 %

Commentaire du tableau n°16

Pour cette question 77,78 % confirme ne pas être suivi par leur supérieur, dès que l'agent termine sa formation, il retourne à son poste de travail sans être suivi, sauf pour les 22,22 % qui ont été suivis par d'autres responsables de formation.

Tableau N°17 : Est-ce que la formation est un moyen motivant ?

Motivation de la formation	Fréquence	Pourcentage
Toujours	25	55,56 %
Souvent	11	24,44 %
Rarement	2	04,44 %
Jamais	2	04,44 %
Total	40	100 %

Commentaire du tableau n°17

Plus de la moitié des formés trouve que la formation était toujours un moyen motivant, soit un taux de 55,56 %. Le formé de retour à son travail, est complètement motivé, il maîtrise son travail avec aisance, avec envie de mettre en pratique et exécution ces connaissances acquises lors de la formation.

Une formation signifie tôt ou tard une promotion ceci dit un épanouissement financier, l'employé s'il est épanoui, il fournit plus d'efforts et éprouve plus de satisfaction.

CHAPITRE 2 :DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

SECTION 1 : DISCUSSIONS

La formation participe étroitement à la gestion des ressources humaines et se positionne également comme un levier puissant de la stratégie globale de l'entreprise.

Paragraphe 1 : La contribution de la formation à la gestion des Ressources Humaines

On rencontre l'appui de la formation à la gestion des ressources humaines au niveau de la résolution des dysfonctionnements au sein d'une entreprise, en ce qui concerne la gestion prévisionnelle et aussi quand il est question de maintenir l'employabilité des salariés.

a. La résolution des dysfonctionnements dans le fonctionnement de l'entreprise

Les dysfonctionnements sont des troubles, des anomalies constatés au sein d'une structure. Ceux-ci entravent sa bonne marche. Et, les solutions qui s'offrent à elles sont diverses et variées. Parmi celles-ci, l'on dénote la formation qui peut aider à contribuer à résoudre les problèmes de l'entreprise.

Bien évidemment, la formation sera utilisée quand il sera attesté que la formation est la solution au problème rencontré. En effet, les dysfonctionnements peuvent être solutionnés par d'autres types d'actions comme le recrutement, la mobilité ... etc.

Les dysfonctionnements sont de formes variées. Il peut s'agir des déficiences de la qualité des pièces usinées, des erreurs de gestion des procédures inadéquates, des délais de livraison trop lents, des rendements insuffisants, la mauvaise utilisation comme l'indique Guy LE BOTERF (1993).

La présence d'un responsable hiérarchique opérationnel attentif peut permettre de détecter cette difficulté et impulser une action de formation qui peut s'avérer un correctif de l'anomalie constatée. On le constate, la formation aide aussi à la résolution des dysfonctionnements au sein des unités de l'entreprise. Cependant, l'apport de la formation ne s'arrête pas uniquement à ce but, elle peut servir à la gestion prévisionnelle du personnel.

b. La gestion prévisionnelle des compétences

A l'heure actuelle où le contexte économique est changeant, la notion de compétence prend alors une nouvelle importance. La performance d'une entreprise, fonction de sa capacité à s'adapter à des situations imprévues, semble bien dépendre des compétences de ses salariés à cette propre adaptation.

Alors que les organisations, les structures sont instables, l'homme devient le « point d'encrage » des entreprises. La vision taylorienne du travail où l'employé applique des solutions préexistantes pensées « pour lui », face à une situation pré identifiée, n'est plus valable. Comme l'indique Michel PARLIER : « ce qui compte désormais, c'est de faire face à l'imprévu, d'élaborer des solutions inédites pour des situations imprévisibles ».

L'homme devenant un capital déterminant et très important pour toute gestion prévisionnelle qui n'est rien d'autre que l'ajustement des ressources aux besoins futurs à court, moyen et à long terme, il importe de porter un regard particulier sur celui-ci. Et cela se traduit par l'identification des facteurs producteurs de ressources humaines attendues à terme.

Parmi ceux-ci, la formation occupe une place de choix. En effet, elle est un outil de la gestion prévisionnelle qui s'appuie sur le recours à l'ingénierie de la formation. La formation continue entre alors en jeu pour faciliter l'adaptation des individus ou des groupes de travailleurs. La mesure des écarts permet de fixer des objectifs de qualification que la formation aura pour mission d'atteindre.

c. Le maintien de l'employabilité des salariés

Le souci de gérer les compétences est aussi celui des salariés. Ils sont de plus en plus appelés à devenir acteurs de leur évolution, à gérer leur propre « employabilité ». Le développement et le maintien d'une aptitude à trouver un autre emploi suppose la mise à jour des compétences, la vision actualisée de ces compétences et du travail complémentaire à fournir pour les actualiser.

Le salarié en ayant le souci du maintien de son employabilité, doit développer une attitude constante de veille pour adapter ses compétences au fil de sa vie professionnelle afin de pouvoir rebondir à tout moment de sa carrière.

La formation continue qui prend en compte aussi bien les besoins collectifs que les besoins individuels doit être perçue par le salarié comme un élément de sa stratégie pour maintenir son

employabilité. Par conséquent, les salariés doivent investir en temps, en attention et en travail en sachant mobiliser leurs ressources cognitives. En d'autres termes, il est nécessaire que les individus deviennent co-investisseurs de leur formation, qu'ils soient non pas des formés « passifs » mais des apprenants « actifs ».

Paragraphe 2 : La contribution de la formation dans la stratégie globale de l'entreprise

a. L'acquisition de la culture de l'entreprise

Toute entreprise ou groupe humain a une culture qui lui est propre. Au fil des années, l'entreprise s'est forgée un ensemble d'hypothèses fondamentales, de croyances qui lui ont permis de s'adapter à son environnement comme de favoriser l'intégration de ses membres.

Chaque entreprise a des caractéristiques culturelles spécifiques qui résultent de son histoire, de ses métiers, de ses valeurs.

C'est pourquoi, THEVENET soutient que « la culture d'entreprise recouvre une réalité de l'organisation correspondant aux références construites par l'entreprise durant son histoire et qui déterminent en partie son fonctionnement ».

Un salarié qui intègre une structure fait irruption dans un milieu qu'il connaît peu ou même pas du tout. Aussi, faut-il que ce dernier comprenne la culture de l'entreprise à laquelle il appartient afin de répondre au mieux par son travail aux attentes de son employeur.

L'entreprise voudrait nécessairement que son salarié soit converti à l'identité de l'entreprise pour l'uniformisation des actes et attitudes dans l'entreprise. Pour ce faire, la formation va intervenir comme un instrument d'acquisition de la culture de l'entreprise sous forme d'actions à formation à l'endroit des salariés nouvellement recrutés.

b. La facilitation des projets d'investissement

La réalisation et la réussite des projets de changement ou d'investissement dans une entreprise (projets de modernisation d'un équipement, projets commerciaux, projets organisationnels, projets d'information...) dépendent des mesures variables de la réunion en temps opportun de compétences professionnelles spécifiques.

En outre, l'on sait que les projets correspondent à des choix volontaristes retenus par l'entreprise. Aussi s'avère-t-il nécessaire qu'au moment de la préparation et des études préliminaires, de la

réalisation desdits projets, la composante formation soit prise en compte. Cela voudrait signifier que la formation soit intégrée dans les stratégies que l'entreprise met en œuvre pour maintenir le cap de la compétitivité. La formation est alors une activité qui se veut contributive à part entière des choix que fait l'entreprise. Elle se donne comme un précieux instrument accompagnateur, facilitateur de la réussite des projets ou des investissements que réalise l'entreprise. C'est pourquoi, il ne suffit pas qu'un investissement soit diligenté par le meilleur technicien pour qu'il offre les résultats attendus. Dans bien des cas, l'absence d'implication au démarrage du volet formation peut aboutir à des conséquences indésirables et fâcheuses, car les sommes englouties se perdraient par la négligence fautive des pilotes du projet. La formation demeure alors l'un des meilleurs moyens de réussite d'un projet.

SECTION 2 : RECOMMANDATIONS

Il a été démontré depuis quelques décennies déjà que le développement d'une entreprise ne peut se faire sans une prise en charge efficace de ses ressources humaines. La gestion efficace de celle-ci repose sur un ensemble de paramètres parmi lesquels la formation est un des maillons essentiels.

Pourtant, la formation en entreprise nécessite des compétences, un savoir-faire, une technique une discipline comme l'ingénierie de la formation qui s'appuie pour maximiser la rentabilité des ressources humaines. Il nous semble que si elles sont bien mises en œuvre, elles peuvent aider à renforcer la compétitivité des IF en général, et des institutions mutualistes en particulier.

Paragraphe 1 : Les avantages et limites d'une telle démarche

a. Pour les avantages d'une telle démarche

La mise en place d'une stratégie de formation dans une entreprise est aujourd'hui une démarche vitale pour son devenir. A tous les points de vue, l'entreprise en tire profit. Comparée à d'autres IF, la position de la BOA n'est pas du tout dû à un hasard ; elle est le résultat d'une politique de gestion des ressources humaines réfléchie, et efficacement appuyée d'un bon plan de formation.

Cette stratégie permet de :

- ✓ gagner en efficacité et visibilité avec des plans de formations mis en place sur la base d'études préalables ;

- ✓ gérer efficacement : par exemple, à la BOA-Bénin, la plupart des stages de formation sont organisés entre la première et la deuxième décennie du mois ;
- ✓ prendre en charge les préoccupations des agents en la formation continue, les stages de renforcement de connaissances qui les aident à surmonter les obstacles professionnels.

Toutefois, il nous semble qu'il faille améliorer certaines pratiques voire penser certaines stratégies pour certaines banques commerciales.

b. Pour les limites inhérentes à de telles pratiques

L'observation des différentes pratiques en matière de formation dans les banques en général laisse voir deux situations presque diamétralement opposées. D'une part, on a une absence totale d'un service de formation ; la question étant gérée par le Département des Etudes et du Développement ou par la Direction des Ressources Humaines et d'autre part, un service formation en pleine expansion avec un plan bien articulé aux objectifs de l'entreprise clairement définis.

Dans un premier temps, l'urgence doit être dans la mise en place de service de formation répondant aux ambitions de ces entreprises.

Pour la BOA Bénin, les acquis doivent être renforcés par davantage de professionnalisme. Cela pourrait se traduire par un accroissement des pouvoirs du responsable de la formation et l'accroissement de son degré d'autonomie (même si le lien hiérarchique doit être maintenu). On peut aussi envisager d'exploiter davantage les dispositions des textes en vigueur (par exemple, financer les études des agents à travers des contrats bien ficelés).

c. Pour le degré d'implication

S'il est vrai que le DRH doit trouver toute sa place dans le processus de définition des stratégies d'entreprise, nous n'avons pas pour ambition de faire de lui l'auteur de la stratégie. Cela est le rôle et même le domaine de compétence privilégié du DG.

Notre démarche vise plutôt à rechercher l'intérêt du DRH dans la réflexion stratégique et sa contribution à une meilleure identification.

Le DRH de la BOA-Bénin doit prendre une place de valeur ajoutée dans la réflexion stratégique. Il y va de l'intérêt de son entreprise. Il doit, construire sa stratégie en tenant davantage compte de ses

fondations humaines et doit, de son service se positionner en amont des décisions orientant fondamentalement le devenir de l'entreprise et non seulement les exécuter ou les mettre en œuvre.

L'élément humain doit être présent, quelle que soit la stratégie considérée : on ne peut réduire les coûts sans des employés soucieux d'éviter le gaspillage, de rationaliser les systèmes de gestion et d'améliorer la productivité.

De même, la qualité ne peut être atteinte sans compétences et engagement, l'innovation sans créativité et goût d'entreprendre, la rapidité sur le marché sans polyvalence et agilité.

Le rôle du DRH serait davantage de partager la vision de leur DG avec l'ensemble du personnel et de veiller à ce qu'elle soit bien relayée jusque dans les recoins de l'entreprise. Ce rôle de communication interne des grandes orientations stratégiques doit permettre de faire adhérer le personnel à la stratégie, de telle sorte que la politique de la formation de l'entreprise devienne un avantage concurrentiel et un élément de différenciation.

Paragraphe 2 : L'apport de la formation

On peut le situer à trois niveaux : le renforcement des compétences, la fidélisation du personnel et l'amélioration de la compétitivité, étant donné que :

- ✓ en s'engageant à former ses agents, l'entreprise est d'abord motivée par un besoin de l'efficacité économique. En effet, les travailleurs doivent s'adapter aux changements techniques inhérents à la vie de l'entreprise. Sous cet angle, la formation est un véritable investissement ;
- ✓ former un agent surtout à un coût élevé peut souvent poser des problèmes ; les textes réglementaires ont cependant pris des dispositions pour protéger les différentes parties. Ainsi l'entreprise qui envoie son employé en formation peut au préalable lui faire signer un engagement à ne pas changer d'employeur les quatre (4) années qui suivent sa formation (cette durée est le maximum qu'elle peut exiger), le temps d'en amortir le coût ou le cas non échéant à rembourser les frais de formation ;
- ✓ former les agents, c'est également leur donner plus de compétences donc, de facto les rendre plus performants. Cela accentue la compétitivité de l'entreprise.

L'investissement matériel ne doit pas fortement primer sur des aspirations personnelles des travailleurs. La Formation Professionnelle Continue comme principe de la gestion de l'emploi et de

l'organisation du travail est au cœur des mutations que vivent les entreprises : de ce fait, elle apparaît comme un maillon essentiel de la chaîne de compétitivité.

Paragraphe 3 : La tenue d'un tableau de bord

Tout suivi dans une action, surtout de formation, nécessite l'élaboration d'un tableau de bord pour être efficace. Sa mise en place requiert deux niveaux distincts :

- ✓ le niveau stratégique qui concerne spécifiquement le supérieur hiérarchique en charge du management stratégique ;
- ✓ le niveau opérationnel qui est la traduction en actes des objectifs fixés par le supérieur hiérarchique et exécutés par le formateur ;
- ✓ la mise en place d'un tableau de bord préalablement soumis à la définition de critères et d'indicateurs tels que :
 - l'identification de critères et d'indicateurs pertinents ;
 - la collecte et le traitement des données ;
 - le choix de la périodicité et l'identification des destinataires du tableau de bord.

Le tableau de bord est un des moyens de mise sous contrôle des activités de production de formation. Il doit permettre dans sa phase exécutoire d'apprécier :

- ✓ la conformité des pratiques au fonctionnement prescrit ;
- ✓ la cohérence interne des modalités de mise en œuvre ;
- ✓ le niveau d'adhésion des acteurs aux normes.

Chacune de ces phases peut être analysée en s'appuyant sur les trois critères suivants : le fonctionnement souhaité c'est-à-dire le référentiel, ce que l'on cherche à évaluer (les critères) et les observations significatives.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Dans le cadre de notre étude pratique à la Bank Of Africa – Bénin, nous avons mené une réflexion approfondie sur la gestion des ressources humaines mise en place en relation avec la formation. Des risques majeurs pouvant empêcher la réalisation des objectifs et mettre à mal la crédibilité de l'institution ont été identifiés en raison des difficultés de gestion de ressources humaines potentielles.

La démarche globale adoptée dans le cadre de la réalisation de notre travail s'est déroulée en plusieurs étapes :

- prise de connaissance des procédures de formation appliquées à la BOA- Bénin ;
- évaluation préliminaire en vue de déterminer au nombre de ces procédures celles qui sont déjà des points forts dans leur conception et celles qui ne le sont pas ;
- contrôle de fonctionnement pour s'assurer que les procédures décrites sont réellement appliquées ;
- ressortir les faiblesses d'application des procédures qui peuvent être corrigées si nos recommandations et propositions sont appliquées.

La formation est le levier essentiel d'une politique réussie de gestion des ressources humaines et de la vie professionnelle. Elle doit venir en appui des stratégies mises en place dans l'organisation pour assurer la réussite de tous les agents formés.

Le dispositif de formation aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de l'organisation. En effet, il existe des limites inhérentes à tout système de la gestion pouvant découler de plusieurs facteurs notamment les incertitudes liés au monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements survenant en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

Le profil des formés est constitué de l'ensemble de leurs connaissances, de leurs habiletés, de leurs attitudes ainsi que de leur motivation à apprendre. Ce profil est important parce qu'il permet de déterminer le besoin ou non de formation, il permet d'élaborer un programme adéquat de formation et de fixer des résultats attendus.

De ce fait, la formation concerne les personnes déjà engagées dans la vie active ou qui s'y engagent en vue de faciliter leur adaptation à l'évolution des techniques et des conditions de travail, aussi pour maintenir ou améliorer leur qualification professionnelle et favoriser leur promotion sociale et professionnelle.

Par ailleurs, il n'est pas rare que les individus démontrant les meilleures performances se retrouvent dans des programmes de formation conçus pour un groupe d'employés moins performants. Le programme de formation ne correspond pas toujours au profil du formé. Une bonne connaissance de ce profil permettra d'élaborer des programmes de formation adaptés. Un formateur, qui fait face à

des individus qui considèrent que le programme de formation est inadéquat, aura fort à faire pour motiver le groupe. Il devra concentrer ses premiers efforts sur la motivation des participants à la formation.

Les formés sont directement responsables des résultats de la formation par leur compétence individuelle mais aussi par leur motivation. Les programmes de formation n'amènent pas uniquement de nouvelles connaissances, mais produisent des résultats remarquables aussi sur les facteurs humains que sont la satisfaction, la confiance en soi, la capacité de travailler en équipe et l'amélioration de la compétence.

Un programme ayant des objectifs précis pourra communiquer et développer de nouvelles habiletés ou modifier des attitudes, mais il pourra en plus motiver les employés à améliorer leur compétence.

Cependant, lorsque l'information est considérée comme suffisamment fiable, l'interprétation des résultats peut commencer. Elle consiste tout d'abord à juger du caractère satisfaisant, défini en terme d'efficacité de son analyse de besoin à l'évaluation de la formation en se référant aux objectifs de départ.

Selon Guy LE BOTERF, **le professionnel sait gérer des situations professionnelles complexes**, dans ce cas la bonne gestion de la formation peut améliorer la rentabilité de l'entreprise, à condition d'avoir un bon gestionnaire de formation.

Les gains résultants de la formation se résument dans l'effort fourni par l'employeur formé où il est mieux préparé à aider l'organisme à atteindre ses objectifs. C'est ainsi qu'il est plus productif et davantage motivé. L'employé bien formé exige moins de supervision, il est en mesure de gérer et d'améliorer les nouveaux programmes et l'organisme réussit mieux à attirer des employés et à les fidéliser.

Conclure à notre sens, ne veut pas dire surtout dans une recherche clôturer un travail, bien au contraire marquer une prise de recul pour dégager les éléments essentiels de ce que nous considérons comme une première étape d'un travail théorique et pratique inachevé sur l'impact de la fonction formation dans la stratégie de l'entreprise. Etape qui nécessitera une suite en dégageant des horizons sur une nouvelle question à cette problématique qui est la suivante :

Est-ce que la validation de la formation peut mesurer la réussite de l'action formation dans l'entreprise ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux

- ✓ CLOT Yves, Le travail sans l'homme : pour une psychologie des milieux de travail et de vie ; éditions la découverte, Paris ; 274 Pages.
- ✓ Brunet Lecomte, Jean/ Fauconnier, Dominique, Oser la qualité en Ressources Humaines ; édition d'organisation 2001 ; 196 Pages.
- ✓ ROJOT Jacques / LE FLANCHEC Alice, Une étude de la relation entre stratégies d'entreprise et pratique GRH à travers l'enquête REPONSE ; Paris ; édition ESKA, 1991 ; 91 Pages.
- ✓ JAULIN-GRELLIER Isabelle, Le plan de formation de l'entreprise : Un outil revue et corrigé, Pages 26-28.
- ✓ VERMOT-GAUD, Claude, Comment motiver les salariés autrement que par le salaire : Mobiliser pour gagner ; Edition Liaisons ; Paris 1993 ; 192 Pages.
- ✓ BONNET Yannick, Les hommes acteurs dans la stratégie de l'entreprise ; édition liaison ; Edition Liaisons Paris 1993 ; 249 Pages.
- ✓ MEIGNANT Alain, PARRETI Jean-Marie, Le DRH, partenaire stratégique, 10ème Edition Liaisons 2004, 233 pages.
- ✓ MEIGNANT Alain, La formation : atout stratégique pour l'entreprise, Edition d'Organisation Paris 1986 ; Pages 143

Mémoires et publications

- ✓ Cheikh Ahmadou Bamba DIOUM, Influence des conditions d'hygiène et de sécurité sur la motivation du personnel : Cas de l'ASECNA, 4ème promotion DESS GRH, 82 Pages 2005.
- ✓ Jean-Luc KOUAKOU ; La place de la fonction ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise : cas du consortium des entreprises (CDE) et de l'hôpital général de Grand-Yoff (Hoggy), 86 Pages 2007.

Sites WEB

www.wikipédia.com

www.agrh.fr

www.pedagopsy.eu/-definition_compétences.htm

TABLES DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTES DE TABLEAUX ET DES ANNEXES	iv
SOMMAIRE	v
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	4
CHAPITRE 1 : CADRE DE REFERENCE THEORIQUE DE L'ETUDE	5
SECTION 1 : PROBLEMATIQUE, OBJECTIFS, ET INTERETS DE L'ETUDE	5
Paragraphe 1 : Définition de la problématique.....	5
Paragraphe 2 : Objectifs de l'étude.....	7
Paragraphe 3 : Intérêt de l'étude	7
SECTION 2 : REVUE DE LA LITTERATURE	8
Paragraphe 1 : Définition des concepts	8
Paragraphe 2 : Généralités de la formation.....	12
Paragraphe 3 : Pourquoi la formation ?.....	18
CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE.....	24
SECTION 1 : HYPOTHESES DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE	24
Paragraphe 1 : Hypothèses de recherche	24
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche	24
SECTION 2 : DIFFICULTES RENCONTREES, ECHANTILLONNAGE ET ENQUETE SUR LE TERRAIN.....	25
Paragraphe 1 : Difficultés rencontrées.....	25
Paragraphe 2 : Echantillonnage et Enquête sur le terrain	26
DEUXIEME PARTIE : LA FORMATION A LA BANK OF AFRICA - BENIN.....	29
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DES RESULTATS.....	29
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA BANQUE OF AFRICA – BENIN.....	29
Paragraphe 1 : Historique de la Bank Of Africa – Bénin.....	29
Paragraphe 2 : Objectifs et missions de la BOA-Bénin.....	30
Paragraphe 3 : Activité de la BOA-Bénin	31
Paragraphe 4 : Structure organisationnelle et organigramme de la banque.....	32

SECTION 2 : LA BOA ET SA POLITIQUE DE FORMATION	36
Paragraphe 1 : Organisation et gestion de l'institution	36
Paragraphe 2 : La politique de formation	37
Paragraphe 3 : Les enseignements.....	39
Paragraphe 4 : La demande.....	40
Paragraphe 5 : L'évaluation.....	40
SECTION 3 : ANALYSE DES DONNEES DE L'ENQUETE	41
Paragraphe 1 : Description des données.....	41
Paragraphe 2 : Analyse des données de l'enquête	42
Paragraphe 3 : Traitement des données	43
CHAPITRE 2 : DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	51
SECTION 1 : DISCUSSION	51
Paragraphe 1 : La contribution de la formation à la gestion des Ressources Humaines	51
Paragraphe 2 : La contribution de la formation dans la stratégie globale de l'entreprise	53
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS.....	54
Paragraphe 1 : Les avantages et limites d'une telle démarche.....	54
Paragraphe 2 : L'apport de la formation	56
Paragraphe 3 : La tenue d'un tableau de bord.....	57
CONCLUSION GENERALE	64
BIBLIOGRAPHIE.....	62
TABLES DES MATIERES	63
ANNEXES.....	66

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

QUESTIONNAIRE

BONJOUR.

Dans le cadre d'un mémoire d'études sur la Gestion des Ressources Humaines, nous vous adressons le présent questionnaire pour accueillir vos avis et opinions sur un certain nombre de points relatifs à la fonction formation et à la stratégie de développement au sein de la Bank Of Africa (BOA) BENIN.

Ces informations ont une finalité de support didactique et vont nous aider à avancer dans nos recherches.

Il vous est loisible de répondre dans le plus strict anonymat.

Nous vous remercions pour votre aimable compréhension

1) Age :

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| - 26 ans et moins | <input type="checkbox"/> | - 45 ans et plus | <input type="checkbox"/> |
| - 26-35 ans | <input type="checkbox"/> | | |
| - 36-45 ans | <input type="checkbox"/> | | |

2) Sexe :

- | | | | |
|------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| - Masculin | <input type="checkbox"/> | - Féminin | <input type="checkbox"/> |
|------------|--------------------------|-----------|--------------------------|

3) Etat-civil :

- | | | | |
|---------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| - Marié (e) | <input type="checkbox"/> | - Divorcé (e) | <input type="checkbox"/> |
| - Célibataire | <input type="checkbox"/> | - Veuf (ve) | <input type="checkbox"/> |

4) Ancienneté à la BOA :

- | | | | |
|------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| - Moins de 5 ans | <input type="checkbox"/> | - 11 à 15 ans | <input type="checkbox"/> |
| - 05 à 10 ans | <input type="checkbox"/> | - 16 à 20ans | <input type="checkbox"/> |
| - 21 ans et plus | <input type="checkbox"/> | | |

5) Ancienneté au poste actuel :

- | | | | |
|------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| - Moins de 2 ans | <input type="checkbox"/> | - de 6 à 10 ans | <input type="checkbox"/> |
| - De 2 à 5 ans | <input type="checkbox"/> | - plus de 10 ans | <input type="checkbox"/> |

6) Niveau académique :

- | | | | |
|-------|--------------------------|------------|--------------------------|
| - BAC | <input type="checkbox"/> | - Maîtrise | <input type="checkbox"/> |
|-------|--------------------------|------------|--------------------------|

- Licence - Master
- Autres (*à préciser*)

7) Niveau de responsabilité :

- Cadre supérieur - Maîtrise
- Cadre - Exécutant

8) Comment avez-vous été recruté ?

- Sur dossier - Par concours
- Sur test - Autre

9) Connaissez-vous les dispositions réglementaires en vigueur, en matière de formation (Règlement intérieur, politique de la BOA) ?

- Bien - Vaguement
- Assez bien - Pas du tout

10) Dans le domaine de l'information, est-ce que le rôle de la structure chargée de la formation vous semble :

- Rempli - Non rempli
- Peu rempli

11) Combien de formation avez-vous suivies durant les cinq dernières années, et de quel type ?

- Moins de 5 fois - 05 à 09 fois

12) Avez-vous suivi des formations suite :(Vous pouvez éventuellement cocher plusieurs réponses)

- A un souhait exprimé par vous
- A la demande du DRH
- A la demande de votre supérieur hiérarchique

13) Est-ce la même formation depuis votre recrutement ?

- Oui - Non

14) Etes-vous consultés sur vos besoins en formation par votre hiérarchie ?

- | | | | |
|------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| - Toujours | <input type="checkbox"/> | - Rarement | <input type="checkbox"/> |
| - Souvent | <input type="checkbox"/> | - Jamais | <input type="checkbox"/> |

15) Les formations vous ont-elles aidés à acquérir des connaissances et perfectionner vos qualifications professionnelles ?

- | | | | |
|------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| - Toujours | <input type="checkbox"/> | - Rarement | <input type="checkbox"/> |
| - Souvent | <input type="checkbox"/> | - Jamais | <input type="checkbox"/> |

16) Y-a-t-il un suivi après formation qui se fait par votre hiérarchie ?

- | | | | |
|-------|--------------------------|-------|--------------------------|
| - Oui | <input type="checkbox"/> | - Non | <input type="checkbox"/> |
|-------|--------------------------|-------|--------------------------|

Si oui, par qui ?

17) Est-ce que pour vous, la formation est un moyen motivant ?

- | | | | |
|------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| - Toujours | <input type="checkbox"/> | - Rarement | <input type="checkbox"/> |
| - Souvent | <input type="checkbox"/> | - Jamais | <input type="checkbox"/> |

CFESAG - BIBLIOTHEQUE

GUIDE D'ENTRETIEN

- 1) Les investissements en formation ayant concerné vos agents vous semblent-ils adéquats avec les besoins ressentis ?
- 2) Quelle est la position de la Fonction formation dans l'organigramme de l'entreprise ?
- 3) Quels sont les moyens humains et financiers ?
- 4) Lancez-vous un appel d'offre sur le marché ?
- 5) Si oui, comment se fait cet appel d'offre ?
- 6) La formation à l'interne est-elle suffisamment pertinente et efficace ?
- 7) Quels sont les outils utilisés pour mesurer l'impact de la formation sur vos agents ?
- 8) Quelle est la place de la formation dans la gestion des ressources humaines ?
- 9) La situation actuelle répond-elle à vos attentes, à vos objectifs ?
- 10) Globalement, est-ce que les efforts en formation consentis par la banque vous semblent avoir un impact sur les performances générales de la banque ?