



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT
DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du
**MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,
OPTION GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**
4^{ème} Promotion, Année académique 2010-2012

SUJET

**EFFETS FORMATION EN ENTREPRISE :
CAS DES ATELIERS SAINT BLAISE, UNE *START-UP***

Préparé par :

Ousmane NDIAYE

Sous la direction de :

Jean Martin COLY
Enseignant associé au CESAG

Avril 2013

DEDICACE

Au nom de DIEU, le Clément, le Miséricordieux, par sa Grâce et sa Bonté infinies,

Au nom de son Prophète illuminé (PSL),

Je dédie ce mémoire à :

- ❖ mon père et ma mère pour avoir guidé mes pas sur le chemin du Savoir;
- ❖ ma tendre épouse, Dieyna, la bien-aimée qui, pendant mes longues absences, a veillé sur nos enfants. Sans toi, il me serait quasi impossible de supporter, loin de la maison, les conditions dans lesquelles s'est déroulée ma formation. Je te renouvelle mon Amour de toujours et mes prières pour une Vie paisible, de droiture et de persévérance dans l'effort ;
- ❖ mes enfants. Je vous renouvelle mon affection. Que Dieu vous bénisse et que ce travail vous serve d'exemple,
- ❖ ma belle famille à la tête de laquelle Adjaratou Bineta Gaye pour ses constantes prières quotidiennes,

A tous, je souhaite la bénédiction divine et une longue vie.

REMERCIEMENTS

je dois souligner que dans ma quête d'une nouvelle posture, mon chemin a croisé au CESAG des personnes dont l'expertise , la disponibilité et la générosité m'ont aidé à atteindre les objectifs et les missions que je m'étais assigné.

J'exprime mes plus sincères remerciements et ma profonde gratitude :

- A l'endroit de toutes les personnes qui, de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail de recherche ;
- A tout **le personnel du CESAG**, à **l'équipe pédagogique** en particulier pour la qualité de leurs prestations;
- A **Monsieur Jean-Martin Coly**, mon maître de mémoire pour sa disponibilité malgré ses lourdes charges et responsabilités.

Qu'il trouve entre ces lignes mes remerciements les plus sincères.

- A **Monsieur Gnacadja Désiré Bâ**, chef des Ateliers Saint-Blaise à Thiès pour m'avoir accueilli et donné accès à son entreprise. J'associe ces remerciements à ceux de ses collaborateurs ayant répondu à mon questionnaire.
- A **Monsieur Talla Diop**, Directeur général du Cabinet de Formation RONLAND.

AVANT- PROPOS

Lorsqu'il avait envisagé d'entreprendre des études de droit, Daniel Webster cité dans WEBSTER'S II New *Riverside Dictionary* (1984 ; p.818,) s'est entendu dire que la profession dans ce domaine était déjà saturée. Il n'a pas baissé les bras mais plutôt répliqua « *There is always room at the top* ». Autrement dit, il y'avait toujours de l'espace au sommet (de la pyramide cela s'entend). J'ai fait de cette citation de Webster mon crédo pour tout ce que je veux entreprendre dans ma vie d'homme, de formateur.

En effet, après avoir fait le choix de travailler sur ce que la formation pouvait apporter à l'entreprise, j'ai entrepris une exploration documentaire et, tout de suite, je me suis rendu compte que beaucoup d'auteurs parmi lesquels, de très grands, avaient à leur actif, des productions de référence sur le thème. C'était intéressant, mais mon appréhension était qu'en travaillant sur le même thème, je courais le risque de faire dans la ritournelle.

Ainsi, me sentais-je obligé de mettre en évidence des aspects de la formation sur lesquels ils ont travaillé, mais n'ont pas beaucoup approfondi. De façon générale, les travaux sur la formation mettent l'accent sur le caractère opportun et impératif de celle-ci dans la gestion des ressources humaines.

Notre travail veut insister sur *les apports* de la formation à la fois pour l'entreprise et le collaborateur. En se penchant sur cet aspect, nous n'avons pas la prétention de faire plus que les autres. Loin s'en faut ! Il n'y a rien qui n'ait été dit. On ne cherche pas à réinventer la roue, mais juste contribuer modestement à faire avancer la recherche.

Ce travail vient ainsi couronner deux années de stage de formation dans le Management des Entreprises et Organisations ayant pour finalité une spécialisation en **Gestion des Ressources Humaines**. Il porte sur *l'Effet formation en Entreprise : Cas des Ateliers Saint- Blaise, une Start Up*. Nous l'avons circonscrit dans l'univers des PME/PMI qui jouent un rôle prépondérant dans l'économie des pays de la sous région subsaharienne de l'Afrique, terre d'origine de beaucoup de pensionnaires du **CESAG**, lieu de notre formation. En outre, l'intérêt qu'il y a à travailler avec ce type d'entreprise est qu'elle mène des activités dans un environnement informel.

TABLEAUX DES SIGLES ET ACRONYMES

AFE/USAID:	Action for Enterprise/United States Agency for International Development
AGETIP :	Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public
APDF/IFC :	Association pour le Développement des Femmes /Industry Foundation
BIT :	Bureau International du Travail
CEDEAO :	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CESAG :	Centre Africain d'Etudes Supérieures de Gestion
FNPJ:	Fonds national de promotion des jeunes
GERME :	Gérez Mieux votre Entreprise
M-PME :	Micro Petite et Moyenne Entreprise
NSTS :	Nouvelle Société Textile Sénégalaise
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
PMI :	Petites et Moyennes Industries
PNDL:	Projet National de Développement Local
SISMAR :	Société Industrielle Sahélienne de Mécanique de Matériel agricole et de Représentation
STS :	Société Textile Sénégalaise

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Plan de formation.....	36
Tableau 2 : Tableau récapitulatif d'exploitation des données	42

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Tableau relatif au formulaire d'évaluation a mi-parcours	74
Annexe 2 : Tableau relatif au questionnaire d'évaluation finale.....	75
Annexe 3 : Organigramme des Ateliers Saint Blaise	76
Annexe 4 : Convocation pour stage de formation	77
Annexe 5 : Un Rapport d'activités	78
Annexe 6 : Questionnaire pour le Dg de Ron-land (formateur).....	79
Annexe 7 : Questionnaire pour le Chef des Ateliers Saint-Blaise.....	81
Annexe 8 : Questionnaire pour le collaborateur.....	83

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre 1 : PROBLEME.....	6
Chapitre 2 : PROBLEMATIQUE	11
3.1. La formation	14
3.2. L'évaluation	20
Chapitre 4 : CADRE CONTEXTUEL	32
4.1. Présentation générale et diagnostic des Ateliers Saint- Blaise.	32
4.2. Présentation du cabinet de formation RON-LAND.....	34
Chapitre 5 : DEMARCHES METHODOLOGIQUES.....	35
Chapitre 7 : RECOMMANDATIONS	53
CONCLUSION GENERALE	66
BIBLIOGRAPHIE	71
ANNEXES	73
TABLE DES MATIERES.....	85

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

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

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

Face à ce besoin croissant de développement des ressources humaines et de mobilisation des compétences, la formation occupe une position privilégiée dans l'ensemble des modalités d'acquisition et de développement des compétences. Elle est définie comme « un moyen d'atteindre les objectifs de l'organisation, un facteur de satisfaction et de motivation des salariés et un lieu d'échange et de confrontation¹ » Cette pratique de gestion permet de mettre à jour les compétences acquises et de remédier aux décalages et aux retards en termes de connaissances.

Les objectifs qui ont prévalu à notre volonté de mener un travail de recherche lié à l'impact de la formation sur les PME/PMI en situation informelle trouvent leur fondement dans ce que disait Boubacar Niane, un éminent sociologue sénégalais, que l'avenir de l'économie est dans l'informel. Quoi donc de plus pertinent que de s'interroger sur le quotidien des acteurs du secteur dans les PME/PMI et plus précisément sur ce que la formation pouvait leur apporter ? Auparavant entendons-nous d'abord sur ce que recouvrent les termes *Petites et Moyennes Entreprises* ou *Micro entreprises*.

¹) Thévenet, (1987) cité par Oumaya Khalbous Rim, (2003) in « Evaluation des Effets de la Formation : Entre Ambitions et Pratiques » Mariem Rahali et Amal Hanchi, Mémoire publié en 2007 ; Page 2

Les PME/PMI ou micro-entreprises peuvent être définies comme des opérations² à petite échelle évoluant dans le secteur informel et exploitées dans leur écrasante majorité par des agents économiques locaux. Elles agissent aussi en milieu formel mais dans le contexte sénégalais, leur évolution se situe essentiellement en environnement informel.

Au passage nous aimerions bien souligner le lien existant entre ces PME/PMI et le secteur informel, lien reposant principalement sur la défaillance de leur système d'information et de gestion. L'environnement informel relève du climat des affaires au Sénégal, en raison des causes d'origine et des mécanismes d'amplification de ce secteur : l'exode rural lié au cycle de sécheresse des années 1970 et les effets pervers de deux décennies de politique d'ajustement structurel (1980/1989 et 1990/1999). Ainsi, l'environnement informel constitue une contrainte spécifique pour les PME/PMI (modes d'organisation et de fonctionnement, moyens de production, besoins d'information, etc.).

En matière de positionnement stratégique, les micro-entreprises connaissent une contrainte majeure inhérente au trio “ *Produits/Machines de conditionnement/Emballages* ”. Il en résulte une mauvaise qualité des emballages en considération de leur inadéquation par rapport aux normes de qualité, une incompatibilité du couple “ *Contenant /Contenu* ”, une non personnalisation de l'emballage (par exemple la bouteille utilisée pour conditionner le sirop est la même que celle utilisée pour l'huile moteur dans les stations d'essence, celle du jus de fruits est parfois la même que celle du vinaigre)³.

La production et le système de distribution des micros et petites entreprises posent ainsi de sérieux problèmes d'hygiène.

En choisissant de mener une recherche portant sur l'impact de la formation en entreprise : cas des ATELIERS SAINT-BLAISE, notre objectif est de nous rapprocher d'une petite unité industrielle afin de l'étudier de près pour en comprendre le fonctionnement et l'évolution; les effets des sessions de formation auxquelles son personnel a pris part et l'évaluation des difficultés liées à celle-ci.

² Elimane Fall *Résumé et Analyse des contraintes au niveau du Climat des Affaires pour les M-PME du secteur formel et informel* Rapport de consultant, 2006

³(Idem)

De façon plus spécifique, nous voulons au terme de notre travail apporter une modeste contribution pouvant aider les petites unités industrielles à mieux fidéliser leur personnel en les motivant davantage grâce à des actions de formation. Fort de cette volonté de contribuer et au regard des difficultés çà et là rencontrées, nous voulons proposer des solutions qui, vont aider à amoindrir d'éventuels effets pervers de la formation.

Les structures sur lesquelles porte notre travail de terrain se trouvent toutes les deux dans le périmètre de la ville de Thiès distante de soixante- dix kilomètres de Dakar. La première structure, les ATELIERS SAINT-BLAISE, en sus de la menuiserie métallique, intègre beaucoup d'autres activités et la seconde, le cabinet RON-LAND, mène des activités de formation dans divers domaines de l'entrepreneuriat. Ces structures interagissent fréquemment dans le cadre de la valorisation des personnels d'entreprise en général et des PME/PMI en particulier.

Thiès est une région de longue tradition industrielle avec l'implantation des ICS à Mboro, de l'industrie automobile SENIRAN AUTO, de SENBUS INDUSTRIE, de TRANSRAIL, de la SIGELEC, et de la SISMAR, à Pout. Deux de ses sociétés, notamment, la STS, et la NSTS sont aujourd'hui fermées. A côté de ses grandes unités, il y a une multitude de petites entreprises et une main-d'œuvre qualifiée sortant des écoles de formation de la place ou simplement formée sur le tas. L'existence de structures d'encadrement et d'assistance comme la Chambre des métiers et la Chambre de commerce témoigne de l'importance que le développement industriel prend dans cette contrée qui bénéficie de sa proximité avec Dakar mais aussi de son ouverture vers le Mali grâce à son réseau ferroviaire.

Le terrain nous a paru favorable pour nous lancer dans une recherche qualitative afin d'apprécier ce que la formation pouvait avoir comme effet attendu sur des travailleurs qui en ont bénéficié, mais aussi l'apport que l'entreprise commanditaire pouvait en tirer. Cette volonté d'évaluer les effets de la formation trouvera sa consistance dans ce qui fera l'objet de notre question de recherche au cœur de notre problématique.

La tryptique formation-évaluation-effets constituera pour nous, un crédo au cœur de notre démarche méthodologique qui va reposer sur une exploitation documentaire mis à notre disposition par le chef d'entreprise et le Directeur du cabinet, des entretiens avec ces

derniers ainsi qu'avec leurs collaborateurs. Une revue de la littérature scientifique et de la littérature grise a aussi permis d'éclairer notre travail mais aussi de le baliser.

Le choix de l'entretien semi-directif tient au fait que le niveau d'instruction de la population-cible est relativement bas pour ne pas nous amener à retenir nos interlocuteurs longtemps au risque de les indisposer.

Ce travail s'articule autour de sept chapitres :

- Partant du fait que lorsque l'on agit les questions de formation, il nous vient tout de suite à l'esprit, l'idée de la question de ses effets, non seulement sur ceux qui en bénéficient, mais aussi, sur l'entreprise elle-même, il nous paraît raisonnable dès le début de poser comme premier point, la question-problème. Celle-ci porte sur ses coûts, son évaluation, sa pertinence et l'environnement des petites et moyennes entreprises au Sénégal.
- Le débat autour de la pertinence ou non de la formation en entreprise, la place qu'elle occupe au sein du dispositif RH, les outils permettant de l'évaluer soulèvent des questions autrement plus complexes que le problème posé ne saurait le montrer. Ces questions vont constituer le second chapitre du travail et un terrain fertile pour notre problématique.
- A ce chapitre nous allons articuler celui portant sur le cadre conceptuel afin de clarifier le sens des concepts de « formation » et d' « évaluation ».
- Le cadre contextuel, quatrième chapitre de notre travail portera d'abord sur la présentation des structures et se limitera à décrire la stratégie et les processus qui vont permettre de collecter des données sur le terrain en tenant compte des spécificités du milieu dans lequel l'entreprise interagit avec son écosystème.
- Cette approche théorique devrait nous conduire subrepticement au cinquième chapitre qui sera la démarche méthodologique que nous nous proposons d'adopter. Cette partie sera véritablement un travail de terrain, opportunité saisie pour opérationnaliser notre question de départ et ainsi déboucher sur le sixième et le septième chapitre portant respectivement sur la phase ultime de la présentation et de l'analyse des résultats et enfin à la formulation de recommandations.

Chapitre 1 : PROBLEME

De nos jours, nous nous intéressons beaucoup aux questions liées à la formation. Certains la considèrent comme une fin en soi, d'autres comme un moyen. Beaucoup de spécialistes en gestion des ressources humaines s'accordent à dire que la politique de formation n'est pas une fin en soi. Elle ne se justifie donc pas dans l'entreprise par elle-même, mais par sa contribution à un processus d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines et en particulier à la gestion des compétences. Malgré tout, beaucoup d'organisations institutionnelles, publiques ou privées se sont dotées d'un service de formation ; mais la formation en soi pose problème. Elle pose problème parce que rarement en amont comme en aval, les dispositions adéquates sont prises pour qu'à terme on puisse juger de la pertinence, du transfert, ou de l'impact, bref de ses effets sur le collaborateur qui en a bénéficié. Trop souvent, la décision de former est prise sans qu'on ne se soucie des outils qui devront permettre d'évaluer la formation.

Que dit la littérature ? Y a-t-il un écart ressenti après un diagnostic d'opportunité établi entre une situation dite actuelle et une autre désirée et dont le résultat amènerait les employeurs ou les commanditaires à parler d'impératif de formation ?

Lorsque l'on décide d'aborder la question sous l'approche du Mix-social, on se rend bien compte de l'importance qu'occupe la formation dans le processus de gestion des ressources humaines. D'ailleurs, elle est au cœur des préoccupations de l'Union européenne et des acteurs socioprofessionnels africains que les questions soulevées par la problématique de la formation ne laissent pas indifférents. L'Union européenne prend l'éducation et la formation très au sérieux. Un objectif stratégique majeur défini par les chefs d'Etat et de gouvernement au sommet de Lisbonne au début du nouveau millénaire, était de faire de l'Europe l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique dans le monde avant 2010. L'éducation et la formation sont des ingrédients essentiels de cette stratégie qui encourage plusieurs pays européens à moderniser leurs systèmes d'éducation et à augmenter le pourcentage de personnes qui participent à des programmes d'éducation et de formation tout au long de la vie.

En Afrique et plus particulièrement au Sénégal, la plupart des PME/PMI évoluent dans un environnement très informel. Faute de ressources conséquentes tant au plan financier qu'humain et face à un niveau d'instruction faible ou quasi-inexistant des acteurs, la petite

entreprise africaine souffre bien souvent d'une absence de référentiel sur lequel il est possible de s'appuyer pour faire un diagnostic précis de l'état des lieux, des prévisions pour son avenir et des recommandations dans le sens d'une orientation ou d'un choix stratégique, ou même de la déclinaison d'une vision. Cette réalité, quoique très sombre, ne la dispense pas d'envoyer ses employés en formation, seul gage d'assurer leur compétitivité. Il est vrai, les unités industrielles, souvent familiales, ont des modes d'organisation et de gestion qui tranchent nettement d'avec celles de leurs homologues européennes et n'ont donc pas toujours les moyens de s'adonner à cette exigence. Seulement, une entreprise quels que soient sa taille et son style, doit faire de la formation de son personnel, son crédo ne serait-ce que pour obtenir un avantage concurrentiel.

C'est dans un contexte de précarité qui caractérise la vie des PME/PMI, problème auquel s'ajoutent les difficultés à évaluer la formation - avec en toile de fond, un système d'organisation sommaire - que nous avons inscrit notre travail.

Ces difficultés mentionnées plus haut, représentent des contraintes pour pratiquement toutes les PME/PMI qui les ont comme dénominateur commun. Elles sont entre autres liées :

- à l'environnement juridique peu favorable,
- au financement inadapté à leurs besoins,
- à leur système de gestion peu orthodoxe,
- à l'insuffisance des infrastructures de soutien à leurs activités,
- à la faiblesse du marché de services aux entreprises,
- à l'inefficacité des structures d'appui,
- à la non-maîtrise des sources d'approvisionnement en matières premières,
- aux difficultés d'accès au marché,
- à la vétusté des équipements,
- à l'ignorance des normes de qualité.

Conséquemment, ces faiblesses dans le secteur poussent les acteurs à mutualiser leurs énergies afin de travailler en synergie à la mise en place de coopératives avec un appui espéré tant au niveau des chambres des métiers que de la coopération décentralisée.

De façon générale, ces coopératives convoquent leurs membres à des assemblées générales au cours desquelles, des plans d'action sont déroulés et portent sur des questions liées à :

- la formation ;
- la réalisation de maquettes, de design ;
- la coopérative d'habitat ;
- la mutuelle de santé, etc.

S'agissant des Chambres des métiers, le chef d'entreprise des Ateliers Saint- Blaise affirme qu'à l'époque où les petites et moyennes entreprises travaillaient en étroite collaboration avec la Coopération française, tout était bien. Aujourd'hui, selon lui, ces chambres des métiers s'identifient à la personne du président qui, souvent, fait dans la politique, ce qui ne motive pas les chefs d'entreprise. Ces derniers sont perçus comme ses propres concurrents car lui-même étant artisan de métier.

En somme, les relations entre les PME/PMI et les Chambres des métiers ne présentent pas les effets attendus, car, au-delà du rôle de facilitateur attendu des seconds qui ne jouent pas ce rôle, il y a des lenteurs constatées dans le traitement des dossiers, ce qui entraîne des forclusions lors de la soumission aux marchés.

Pourtant le rôle du secteur privé, en général, et des PME en particulier, dans la croissance économique et la réduction de la pauvreté, est reconnu au Sénégal, en raison de son apport à l'économie nationale, à travers différents documents de politique économique ou sectorielle tels que : le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), la Stratégie de Développement du Secteur Privé (SDSP), le Programme Intégré de l'ONUDI et la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA).

Au plan régional, le Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) accorde une importance particulière à la promotion et au développement des PME dans le domaine d'action prioritaire de l'accès au marché. De même, l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et la Communauté Des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) s'emploient à en faire l'un des moteurs de l'intégration économique,

à travers la directive sur le financement et le développement des petites et moyennes entreprises et les Accords de Partenariat Economique (APE).

Selon les études macro économiques et sectorielles effectuées au Sénégal, les indicateurs montrent que les petites et moyennes entreprises (PME) contribuent à hauteur de

- - 20% au Produit Intérieur Brut;
- - 30% à l'emploi dans le secteur moderne;
- - 25% au chiffre d'affaires global⁴.

Le nombre de PME immatriculées est estimé à 32 294, en 2000, selon la Direction de la Prévision et des Statistiques.

La contribution des micros, petites et moyennes entreprises au développement économique du Sénégal se décline en termes d'importance numérique, de création d'emplois, de valeur ajoutée et de chiffre d'affaires. Selon les sources de la Direction des PME (étude sur les performances des PME), les petites et moyennes entreprises représentent 90% du tissu des entreprises au Sénégal, notamment dans les secteurs suivants : BTP, Commerce, Industrie et Services. Du point de vue des agrégats économiques, le poids des PME se décline comme suit :

- 42% des emplois créés avec des variations selon les secteurs d'activités,
- 41,4% en 1998 du total du chiffre d'affaires des entreprises modernes contre 31,7% en 2003, soit une baisse de près de 10% ; les PME industrielles réalisent les chiffres d'affaires les plus importants (1,3 milliard en moyenne), suivies de celles des BTP (en moyenne 1 milliard) et de celles du Commerce (800 millions),
- 20% du Produit Intérieur Brut,
- 28% de la valeur ajoutée nationale en 2002 contre 29% en 2003 (les PME industrielles arrivant toujours en tête en termes de contribution).

Le poids économique des micro-entreprises se mesure en termes de capacité d'offre dans les circuits. Du point de vue du développement social, le rôle des PME/PMI s'apprécie au regard de la création d'emplois et de richesses. Les micro-entreprises jouent en fait un rôle d'amortisseur de crise. C'est encore plus visible dans le secteur agroalimentaire, en raison

⁴ Stratégie d'Appui au secteur privé ; Document publié en 2005-2010

des nombreuses possibilités de développement pour les unités de production et de prestation de services d'approvisionnement des centres urbains; par exemple 1 000 tonnes de produits vendus par an pour la vingtaine d'unités regroupées au sein du Groupement TCL (transformateurs de céréales locales), ainsi que dans quelques groupements féminins.

Du point de vue du développement social, le rôle des PME/PMI s'apprécie au regard de la création d'emplois et de richesses :

Le nombre des micro-entreprises et leur présence dans les différents domaines de l'économie en font de véritables sources de revenus et d'emplois pour beaucoup de familles établies en ville, même si les recettes journalières sont faibles.

Ainsi, par rapport à la place prépondérante qu'occupent les PME/PMI dans le tissu économique sénégalais, l'Etat tente de créer les conditions propices de leur essor, en tentant de mettre en place des axes stratégiques s'articulant entre autres, autour de :

- l'amélioration de l'environnement légal et réglementaire pour créer un cadre propice à la promotion et au développement des PME,
- l'information et la communication pour rendre accessible les données sur les PME
- l'accès au marché par la compétitivité des entreprises et la formation des entrepreneurs,
- la mise en place des produits financiers adaptés aux besoins des PME pour faciliter la création, le développement et la restructuration de leurs activités,
- la promotion et le développement des activités de soutien aux PME,
- le renforcement du cadre institutionnel pour le pilotage, le suivi et l'évaluation des projets et programmes ainsi que l'encadrement des PME.

Au vu de l'identification des difficultés que pose la formation dans les entreprises en général, et en particulier dans les petites unités industrielles sénégalaises dans leurs spécificités, notre problématique s'intéressera à l'appréciation d'un *phénomène -effet* sur un *phénomène -formation* qu'un *phénomène -évaluation* plus complexe, mais passage obligé, devra aider à mieux comprendre.

Chapitre 2 : PROBLEMATIQUE

Selon Barzucchetti.S et Claude.JF (1995), « évaluer la formation consistera à dire si oui ou non et dans quelle mesure les objectifs sont atteints ou non atteints ou dépassés ». A cet égard, l'évaluation s'est vu gagner de l'importance comme moyen pour légitimer l'action de formation⁵.

La formation ne se décrète pas. Bien des auteurs sur la question considèrent qu'elle procède, suite à une analyse d'une situation de départ, d'un diagnostic d'opportunité qui met à nu un écart entre une situation actuelle et une situation désirée par rapport à des objectifs, des buts, des finalités ou à une vision.

Une série d'observations, de dialogues et d'entretiens avec les acteurs sur le terrain ont rythmé notre quête de l'information. A cet effet, nous avons pu relever qu'il y avait véritablement un besoin accru de formation pour les personnels rencontrés. Ainsi, la plupart d'entre eux se sont initiés à des activités pas forcément liées à leurs métiers mais qui peuvent être des supports intéressants dans leur quotidien. En l'espèce, lorsque le menuisier doit réaliser un ouvrage alors qu'il n'est pas initié à la technique d'élaboration de devis, il ne peut pas rationaliser l'usage du matériau avec lequel il travaille. Ceci peut négativement impacter sur l'utilisation des fonds à mobiliser pour l'atteinte de ses objectifs. On peut bel et bien multiplier les exemples dans ce domaine.

Ainsi, pour le salarié, tout comme pour l'entreprise, la formation doit-elle avoir une résonance quelconque et qui, au plan global, devrait se traduire en externalités positives que l'environnement dans lequel baignent les différents acteurs doit pouvoir rendre compte des effets. C'est justement cette préoccupation mettant en relation la formation et l'effet attendu qui justifie notre question de départ, à savoir :

Quels sont les apports de la formation en entreprise ?

Cette question-clé en soulève d'autres non moins pertinentes qui aideraient à son opérationnalisation. En voici quelques unes :

⁵Jouvenel et Masingue (1995), cités par Mariem Rahali et Amal Hanchi dans «l'Evaluation des Effets de la Formation : Entre Ambitions et Pratique », 2007

Y a-t-il un suivi ?

Y a-t-il des actions correctives ?

La formation a-t-elle vraiment apporté un plus à l'entreprise ?

A-t-elle constitué une charge plus qu'un investissement à rentabiliser ?

Ces effets que nous souhaitons mesurer pourront être perçus grâce à des outils qui serviront à évaluer l'impact de la formation en termes de plus-value, de coûts ou d'investissement.

Il est opportun, face à cette contingence, de s'entendre sur les critères de cette évaluation, dont les problématiques qu'elle soulève sont aussi délicates que la formation elle-même, pour mettre au point un protocole qui, à mi-parcours comme à terme, devrait renseigner sur la pertinence des indicateurs et le degré d'atteinte des objectifs. Une attention soutenue doit être portée à ceux-ci, car c'est à travers cela seulement qu'on pourra bien mesurer les effets de la formation. La problématique de l'identification des effets de la formation, objet de notre travail, soulève des questions si complexes que ne saurait montrer l'évaluation qui en est un passage obligé. Cette complexité est d'autant plus flagrante dans les PME/PMI qu'elles ne disposent pas toujours des ressources nécessaires pour mener à bien cette évaluation et surtout lorsque ceux qui forment n'assurent pas le suivi.

Comme nous l'avons souligné auparavant, la valorisation du personnel constitue un des axes fondamentaux du personnel-mix et, c'est en cela que la formation ou du moins les effets de celle-ci doivent être rendus perceptibles. La formation est importante non pas en tant que besoin à satisfaire, mais elle l'est davantage par l'impact qu'elle a et les avantages qui en résultent et que le salarié tout comme le commanditaire sont en mesure d'apprécier :

- le salarié, par le simple fait du renforcement de ses capacités et qui au plan psychologique le propulse en avant par la motivation interne qu'elle génère en vue d'une meilleure performance vers la réalisation de ses ambitions ;
- le commanditaire ou l'employeur qui sauvegarde les intérêts de l'entreprise dont il veille à la pérennisation de l'activité et à l'accroissement de la plus-value grâce à un rendement accru. Cette performance, à son tour, impacte sur la communauté dans sa globalité.

Aussi, tout cela devrait aboutir à veiller à la convergence fondamentale des intérêts, des enjeux et des finalités des différents acteurs-*société-entreprise-individus* pouvant même déboucher sur l'égalité : *efficacité économique = efficacité sociale*.

La relation formation-effets cependant, soulève la question non moins complexe de l'évaluation en amont comme en aval avant toute action.

L'évaluation du personnel s'inscrit dans la gestion des carrières au sein d'une entreprise car c'est elle qui permet de mesurer, d'apprécier toute action de formation. Il est important de souligner qu'un système d'évaluation n'a de sens que s'il existe des plans de carrière et des politiques de promotion, de formation et de rémunérations adaptées. On retrouve bien ici le caractère systémique de la fonction RH. Au total, l'évaluation du personnel peut également permettre l'expression individuelle des salariés et servir d'éléments de communication au sein de l'entreprise.

Précisons à ce niveau que ce qui nous intéresse dans notre travail, n'est pas l'appréciation des performances du personnel, mais plutôt l'évaluation des besoins de formation, et surtout des effets de celle-ci.

Vu sous cet angle, l'évaluation devient cruciale et la mise en place d'un système de détection de l'impact de la formation le sera tout autant.

De toute évidence, la formation doit faire preuve de ses résultats quantifiables, mesurables et interprétables. Se pose, alors, la question de son évaluation, pas seulement en termes de coût, mais aussi en termes de performance et d'efficacité.

En effet, la formation doit apporter des preuves tangibles de sa rentabilité sur toutes les dimensions humaines et organisationnelles. Mieux, son évaluation permet de lui donner un sens et d'apprécier ses résultats et ses acquis.

L'importance des questions que soulève cette problématique nous amène à nous entendre sur la signification des concepts de *formation et d'évaluation*, afin de mesurer le ou les apports du premier en faisant recours au second dans l'organisation concernée.

Chapitre 3 : De la formation et de l'évaluation

3.1. La formation

3.1.1. Définition

Le concept de formation vient du mot latin *formatio*. Il s'agit de l'action de former ou de se former ou le résultat de cette action (donner une forme à quelque chose ou, s'agissant de deux ou de plusieurs personnes ou choses, composer le tout dont elles font partie)⁶.

En grammaire, la formation désigne la manière dont un mot se forme d'un autre mot, ou dont un mot passe par ses diverses formes (le pluriel, le temps, le mode, la dérivation, la composition, etc.)⁷

En géologie, une formation est un ensemble de couches ou portions de terrains ou de substances minérales présentant des caractères géologiques et paléontologiques semblables qui paraissent dater de la même époque.

Dans le cadre militaire, par ailleurs, la formation est un mouvement par lequel une troupe ou un corps de bateaux de guerre prend une certaine disposition (ordonnée), et l'état où il/elle se trouve après cette disposition.

De nos jours, la notion de formation a plutôt tendance à être associée à l'idée de formation professionnelle, soit les études, les connaissances et les compétences acquises dans le but de l'insertion, la réinsertion et le recyclage au travail. Cette période d'éducation est très fréquente dans le cas des stages, par exemple.

L'objectif de la formation professionnelle est d'augmenter et d'appropriier les connaissances et les compétences des travailleurs tout au long de leur vie. En général, il existe trois types de formation professionnelle, à savoir : la formation professionnelle spécifique ou initiale (destinée aux étudiants qui décident de se lancer dans le monde du travail), la formation occupationnelle⁸, (enseignement adressé aux personnes au chômage et aux demandeurs d'emploi, ayant pour objectif leur insertion ou réinsertion dans le

⁶ [Définition de formation - Concept et Sens http://lesdefinitions.fr/formation#ixzz2FdYlzkjI](http://lesdefinitions.fr/formation#ixzz2FdYlzkjI)

⁷ (Idem)

⁸ (ibidem)

monde du travail) et la formation professionnelle continue (elle concerne les adultes qui travaillent déjà, mais qui souhaitent valoriser les acquis de leur expérience et perfectionner leurs savoir-faire, ce qui contribue à accroître leur employabilité).

A l'évidence, les objectifs d'une action de formation varient en fonction des catégories d'individus, des groupes socioprofessionnels et de l'âge et c'est en fonction de ces variables que l'on définit de façon plus spécifique le concept de formation.

3.1.2. Les différents types de formation

On répertorie :

3.1.2.1. La Formation initiale

La formation initiale correspond en général à celle qui est dispensée par les institutions d'enseignement, principalement par l'école quand il s'agit d'enfants, des universités quand il s'agit de jeunes étudiants ou des écoles techniques qui préparent les étudiants directement à leur intégration dans le monde du travail. Il s'agit d'une formation très structurée par des programmes fixés par les Etats qui durent plusieurs années et demandent souvent une participation à temps complet.

La formation initiale est conçue et réalisée en fonction d'une population définie à priori comme inexpérimentée dans un domaine précis. Il s'agit d'un processus de scolarisation obligatoire qui donne accès à une reconnaissance sociale et à un diplôme correspondant au niveau de scolarité atteint. On peut y trouver des enfants, des jeunes et des adultes.

Nous estimons que c'est là une étape importante dans la vie d'un homme. C'est le passage initial par lequel l'individu acquiert les connaissances de base pour se préparer à des formations ultérieures en vue d'une insertion professionnelle.

3.1.2.2. La Formation des adultes et/ou occupationnelle

La formation des adultes et/ou occupationnelle est l'ensemble des activités et des processus qui ont pour résultat spécifique la production de nouvelles capacités ou de nouvelles dispositions chez un public qui, à l'issue du continuum de la scolarité, a connu ou connaît une expérience d'exercice ou de recherche d'une activité professionnelle ou sociale.

Selon Jack Mézirow (2001), l'essentiel de la formation des adultes tient dans l'aide que les apprenants reçoivent pour analyser leur expérience d'une manière qui leur permette plus clairement de comprendre les raisons de leurs problèmes et les options d'actions qui leur sont ouvertes.

La formation des adultes tout comme les autres types de formation s'opère à travers un processus, c'est-à-dire une succession de phases, d'étapes ; c'est un mouvement, une évolution, un déroulement, donc quelque chose en devenir...

Le processus est souple et cette souplesse exclut toute rigidité dans le mode d'acquisition des savoirs.

En vue de faciliter à l'adulte l'appropriation de ce savoir, il est souvent fait appel à une pédagogie adaptée que les méthodologues et didacticiens s'accordent à désigner sous le vocable d'« andragogie » ; terme utilisé depuis les années 80.

« L'andragogie, selon Jack Mézirow (2001), est la perspective professionnelle des formateurs d'adultes. Elle a été définie comme un effort organisé et soutenu pour aider les adultes à apprendre d'une manière qui mette en valeur leur capacité à diriger eux-mêmes leur apprentissage. »

Cette formation , à notre avis, s'adapte mieux au personnel de l'entreprise qui n'a d'autre objectif que de chercher à installer des compétences pour mieux se vendre sur le marché du travail tout en tenant compte de la flexibilité et de l'ergonomie dans le mode d'acquisition.

3.1.2.3. La Formation continue

La formation continue est la poursuite ou la reprise de l'apprentissage organisé après la conclusion d'une première phase d'apprentissage à l'école, à l'université ou au travail, afin de rafraîchir les connaissances, les aptitudes et les savoir-faire acquis, de les approfondir et de les enrichir.

La formation des adultes est pratiquement synonyme de formation continue car, ils sont sensés avoir reçu une formation initiale pour leur grande majorité.

La formation continue est un concept intégral qui englobe :

❖ La formation continue générale et la formation continue à des fins professionnelles

La formation continue générale se devrait d'être un devoir pour toute personne car nous évoluons dans un monde où tout bouge. Les sciences et techniques ainsi que les technologies connaissent une progression fulgurante qui ne laisse personne indifférent du fait de la place qu'elles occupent dans notre quotidien. En outre, la vie elle-même est une école de formation continue.

Tout comme la formation continue générale, la formation continue à des fins professionnelles permet au travailleur de se libérer temporairement, grâce à des horaires aménagés, afin de suivre en entreprise ou en dehors de celle-ci, des cours de renforcement de ses capacités.⁹ Cette formation est une opportunité pour le travailleur de se bonifier en vue d'accroître son employabilité.

Ainsi, constate-t-on que le terme « formation » est un englobant avec des sens qui portent sur des cibles beaucoup plus diversifiées. Par rapport à notre travail, nous allons nous intéresser aux effets de la formation professionnelle tenue à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, mais auparavant, intéressons nous d'abord à la place qu'occupe la formation dans le processus de la gestion des ressources humaines.

La fonction ressources humaines s'est progressivement constituée à partir d'une architecture qui regroupe quatre grandes politiques en matière de gestion du personnel. Plusieurs spécialistes de la fonction ont suggéré le regroupement de ces politiques sous l'appellation de personnel-mix ou mix-social. Par analogie au concept de marketing mix, Bernard Martory ou encore Henri de Boislandelles proposent de classer la diversité des principes d'actions et des pratiques professionnelles dans une vision globale qu'ils dénomment respectivement personnel-mix ou mix-social. Le mix-social est donc une proposition d'architecture globale du système de gestion des ressources humaines qui permet d'en saisir la cohérence et les enjeux. Cette architecture globale constitue une grille d'analyse possible d'une politique de gestion des ressources humaines et s'articule autour de quatre politiques complémentaires : la politique de l'emploi, la politique de rémunération, la politique de valorisation et la politique de participation. Ces quatre axes

⁹. (ibidem)

forment un mix-social, c'est-à-dire une panoplie de variables à considérer systématiquement pour parvenir à une analyse exhaustive d'une politique de ressources humaines. En ce sens, cette approche de la gestion des ressources humaines présente l'avantage d'être globalisante (prise en compte des aspects juridiques, psychosociologiques, économiques, etc.) et systémique (interdépendance des différents facteurs).

Les politiques d'emploi, de rémunération, de valorisation et de participation sont ainsi prises en considération dans leur interdépendance pour analyser les problèmes concrets mais complexes posés par les pratiques de gestion des ressources humaines. Par exemple le recrutement d'un salarié concerne principalement la politique d'emploi mais affecte également la masse salariale et donc la politique de rémunération. Ce recrutement peut aussi soulever des questions en matière de formation et doit également être effectué en tenant compte du mode de management spécifique de l'entreprise. Cet exemple montre bien que le domaine des ressources humaines se prête assez bien à cette grille d'analyse, le mix-social, qui présente comme avantage d'être multidimensionnel et pédagogique.

Les contraintes concurrentielles ont fait table rase de la conception traditionnelle de l'administration du personnel où l'évolution de la carrière et de la rémunération d'un salarié était prédéterminée à long terme en fonction du niveau d'embauche, du diplôme, de l'ancienneté. L'exigence de compétitivité impose aux entreprises de retirer de leur potentiel humain toutes les richesses d'innovation, d'intelligence, mais aussi d'adaptation et de flexibilité. On parle aussi d'un management des savoirs. La gestion des rémunérations doit y contribuer en concevant des politiques de rémunération et des plans de carrière ou de formation qui mettent l'accent sur la motivation et l'implication du personnel.

La notion de valorisation des ressources humaines recouvre l'ensemble des actions, voulues ou acceptées par l'entreprise, se traduisant par un enrichissement de chaque salarié au plan du savoir, des savoir-faire, du confort matériel au travail, du statut ou de la reconnaissance sociale. Elle constitue le troisième axe du mix-social, même si son poids reste inégal dans les organisations. En effet, la perception de son importance est très disparate. La valorisation recouvre principalement la politique de formation de l'entreprise, l'évaluation du personnel et l'amélioration des conditions de travail.

La formation représente, à *priori*, le principal facteur de valorisation des ressources humaines. Considérée avec beaucoup d'intérêt par certains dirigeants qui la traitent comme un investissement, elle peut être parfois négligée par certains qui ne voient en elle qu'un coût et un supplément de charges. Néanmoins, aucun dirigeant d'entreprise, aucun responsable économique et social ne refuse l'idée que la formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont devenues des nécessités de survie pour les entreprises confrontées à une révolution technologique, scientifique, sociale et à une compétition internationale. La formation apparaît donc dès les années 80 comme une nécessité pour plusieurs raisons. En premier lieu la formation est indissociable de toute stratégie d'entreprise. Il n'est pas concevable de mettre sur pied une stratégie d'entreprise sans avoir prévu une formation du personnel aux nouvelles technologies, responsabilités ou missions qu'il devra utiliser ou exploiter. En second lieu, la formation constitue un élément du dialogue social. Elle permet de rendre compatibles les projets personnels d'évolution professionnelle aux impératifs de la compétitivité. En outre, la politique de formation permet à l'entreprise de se préparer aux mutations technologiques tout en évitant les chocs sociaux que sont les licenciements collectifs. Enfin, elle constitue un complément indispensable à la formation initiale reçue au cours de la scolarité. En effet, l'évolution des techniques et des connaissances ne s'arrête pas au moment précis de l'arrivée sur le marché du travail d'un employé. Il est donc important de réactualiser constamment grâce une mise à jour, le savoir du personnel d'une entreprise. « *Il n'est de richesse que d'hommes* », écrivait Jean Bodin au XVI^e siècle. Le contexte économique du troisième millénaire lui donne raison, rendant au facteur travail une importance que la révolution industrielle avait pu faire oublier. Les cerveaux ont remplacé les bras, et c'est par les qualités proprement humaines de leur personnel (maîtrise de nouvelles connaissances, adaptabilité aux nouvelles technologies en perpétuelle mutation) que les entreprises modernes se différencieront. C'est la raison pour laquelle certaines entreprises conçoivent la formation professionnelle continue comme une formation-investissement, véritable variable stratégique insérée dans le management général de l'entreprise. La formation est alors élevée au rang de fonction à part entière dans l'entreprise. Elle n'est plus confinée à la seule résolution des problèmes d'emploi ; elle n'est plus engagée pour résoudre seulement les problèmes de chômage. La formation professionnelle est perçue par l'entreprise comme un investissement enrichissant son potentiel humain et est intégrée, à ce titre, dans sa stratégie, au même niveau que la conquête d'un marché, le renouveau d'un produit, l'investissement dans la recherche et le développement. Toutefois, nous tenons à rappeler

qu'une formation n'a de sens que lorsque l'évaluation de celle-ci permet à l'entreprise de percevoir son impact d'où le sens que les pages qui vont suivre lui accordent.

3.2. L'évaluation

Dans cette partie, il sera plutôt question de préciser le sens du concept d' « évaluation », de sa typologie et des quelques difficultés qui font que les modalités de sa mise en œuvre ne sont pas simples du point de vue de leur approche.

En effet, la littérature a révélé une large panoplie de définitions de l'évaluation de la formation tout au long de l'évolution historique de cette dernière.

Ces définitions varient certes, mais nous retenons celles qui nous semblent adaptées à notre étude. Selon Hazebroucq, A. (1980) (cité par Pain, A., 1992), « évaluer, c'est s'interroger sur la valeur, la portée, le sens de l'action qu'on vient d'engager ».

De Landsheere, V. (1991) (cité par Strauven, C., 2000) soutient que « l'évaluation est un terme générique désignant la supputation de la valeur ou de l'état, le plus souvent par référence à un idéal ou à une norme, en s'appuyant soit sur des appréciations subjectives, soit sur des mesures. Plus techniquement, l'évaluation se définit comme une note d'une modalité ou d'un critère considéré dans un comportement ou un produit. Le terme a une acception beaucoup plus large que celle de mesure.

De façon générale, on peut distinguer trois groupes de définitions de l'évaluation. D'abord les définitions fondées sur l'objectif où on détermine dans quelle mesure les objectifs d'un programme ou d'un traitement sont atteints. Ensuite, les définitions descriptives dans ce cas il ne s'agit pas d'apprécier l'écart par rapport aux objectifs, mais bien collecter des informations aidant à la prise de décision. Enfin, les définitions judiciaires dont un jugement est porté en termes de validité, de mérite ou de valeur ».

Nous proposons aussi la définition de Aubert, Gilbert et Pigeure (1993) (cités par Strauven, C., 2000) qui préconisent qu' « un processus d'évaluation de qualité est un ensemble défini, organisé et contrôlé d'activités appropriées à un contexte d'utilisation, par lesquelles des personnes mandatées pour le faire, portent à l'aide de procédures qu'elles maîtrisent et en s'appuyant sur des référentiels explicites, un jugement sur des caractéristiques individuelles afin de préparer des décisions de gestion en temps utile ».

Enfin, la définition de Strauven.C (2000), selon laquelle « l'évaluation consiste en un processus et en une procédure visant à recueillir des informations de la manière la plus objective possible afin de prendre des décisions et de mettre en œuvre des mesures qui contribueront à l'efficacité d'une formation compte tenu de ses objectifs et des compétences à installer ».

La définition de Aubert, Gilbert et Pigeyre colle plus au groupe qui met en avant l'aspect descriptif de l'évaluation, car s'appuyant sur la collecte d'informations pour la prise de décision en temps opportun. Il faut simplement préciser que ces informations vont servir à des décisions dans le moyen ou le court terme. A l'inverse, celle de Strauven qui n'est pas en contradiction avec celle des auteurs précités privilégie la prise de décision dans l'immédiat. Elle a l'avantage d'être plus réactive et proactive car elle intègre des actions correctives qu'on peut considérer comme des mesures prises en vue de réajuster des situations liées à l'atteinte des objectifs de formation. L'approche de Strauven se veut ainsi plus systémique.

Notre travail, étant entendu qu'il jauge des effets de la formation, privilégie la collecte d'informations qui permettront de décrire un processus et de porter un jugement fondé sur l'analyse des contenus afin de déboucher sur des préconisations. A cet égard nous pensons que la définition de Strauven sera d'un grand apport pour nous.

A la lumière de ces définitions, l'évaluation de la formation devient porteuse de sens et revêt le caractère indispensable à l'égard d'une action de formation.

En effet, l'évaluation est une démarche qui a pour finalité d'apprécier objectivement les effets et les changements qu'une action de formation peut produire.

Il s'agit d'un ensemble d'outils et de méthodes mis en place périodiquement et objectivement pour jauger l'efficacité des actions et apporter les mesures correctives adéquates. De cette façon, évaluer une action de formation revient à mesurer l'atteinte ou non des objectifs prédéfinis, à apprécier et à juger son efficacité.

Dans ce contexte, « l'évaluation devient un élément nécessaire et un moment clé d'un processus d'amélioration continue de la qualité de la formation dans la mesure où, rapportant les résultats obtenus aux objectifs visés, elle doit permettre de dégager les actions correctrices et les voies de progrès » (Barzucchetti.S et Claude.JF, 1995).

L'évaluation s'inscrit, dès lors, dans un processus qui met en relation un référé et un référant, permettant d'attribuer une valeur et d'apporter un jugement de valeur sur des résultats et des effets. A cet égard, le jugement de valeur résulte d'une comparaison entre, d'une part un référé qui est l'ensemble d'éléments représentatifs de la réalité appréhendée au travers d'indicateurs et d'autre part, un référant qui est un ensemble des résultats recherchés par la formation, formalisé au travers d'objectifs sous forme de compétences attendues.

Après avoir défini la notion d'évaluation, nous allons développer dans ce qui suit les difficultés inhérentes au sein de l'entreprise ainsi que les intérêts et les raisons qui encouragent les hommes du domaine à recourir à l'évaluation malgré ses difficultés.

Toutefois, il est utile de préciser que pour pouvoir parler des effets d'une quelconque formation sur les salariés d'une entreprise ayant bénéficié de celle-ci, il faut pouvoir faire appel à l'outil qui permet de jauger cette formation d'où le fondement de notre problématique de recherche : l'effet-formation ne sera perceptible qu'à la suite de l'appréciation post formation grâce à l'évaluation.

3.2.1. Evaluation et entraves sous-jacentes

Quasiment, toutes les structures sont dotées d'un service de formation pour leur personnel pour deux raisons essentielles. D'une part, parce qu'elles visent la valorisation de leurs agents, d'autre part parce que la législation du travail les oblige à inscrire le volet « formation » dans leur budget. Dans les faits cependant, cette évaluation est peu réalisée, essentiellement parce qu'on ne sait pas trop comment s'y prendre.

L'évaluation de l'impact de la formation est indispensable, mais présente plusieurs obstacles à sa réalisation. Une piste est d'évaluer la pertinence de l'action de formation, d'en vérifier l'efficacité pédagogique en termes d'acquis des participants et de s'assurer que le transfert des acquis est effectivement réalisé sur le terrain professionnel, afin d'inférer l'impact de l'action.

Ces trois évaluations peuvent être instrumentées par le recours à des “ questionnaires de satisfaction ” conçus en ce sens.

L'évaluation de l'efficacité des actions de formation est aujourd'hui plus que jamais une nécessité évidente. Plus aucune organisation (entreprise, administration, association,...) ne peut se contenter de " former pour former ". Former coûte cher et prend du temps. Plus encore que pour un investissement matériel, il importe de connaître ou de situer le retour d'investissement de la formation pour être sûr de le rentabiliser. Pourtant, dans la plupart des organisations, les opérations d'évaluation des actions de formation sont relativement rares. Elles se limitent souvent à un " questionnaire de satisfaction " rempli rapidement à la fin de la formation. Ce questionnaire est parfois traité de manière plus intuitive que systématique et apporte souvent peu d'informations réellement intéressantes. L'évaluation de ces actions se limite dès lors, parfois, à un simple coup d'œil rapide d'un gestionnaire de formation ou du formateur sur les questionnaires, sans qu'il y ait la moindre décision qui en découle.

Ce paradoxe est lié à deux difficultés principales :

- l'évaluation de l'efficacité d'une action de formation est complexe
- les outils opérationnels d'évaluation font défaut

Nous voudrions ici analyser la complexité de cette évaluation, afin de proposer quelques pistes susceptibles de la réduire. Nous voudrions aussi montrer comment un outil aussi simple que le "questionnaire de satisfaction" peut aider à réaliser cette évaluation de l'efficacité des actions de formation, pour autant qu'il soit construit en ce sens.

On aimerait bien, cependant, préciser que c'est au niveau de l'évaluation de l'impact de la formation, objet de notre recherche, que nous allons nous appesantir sur les difficultés, plus haut, soulignées.

3.2.2. L'évaluation des apports

L'évaluation la plus facile est peut-être, au bout du compte et d'un certain point de vue, celle qui a la réputation d'être la plus difficile, à savoir l'évaluation des apports de la formation. En effet, il devrait "suffire" de regarder si les résultats attendus sur le terrain sont atteints, ce qui ne devrait pas présenter en soi de problèmes majeurs.

Ainsi, si la formation a été réalisée parce que l'on souhaitait augmenter les ventes de tel produit, il suffit de voir ce qu'il en est dans les chiffres de vente. Il en est de même si

l'objectif était de diminuer le nombre de plaintes des clients, d'augmenter la vitesse de traitement ou de production, de réduire le nombre de pannes ou de casses, etc.

Néanmoins, plusieurs difficultés existent pour évaluer l'apport d'une action de formation.

- La première difficulté, et non la moindre, est que bien souvent, le résultat attendu sur le terrain n'est pas clairement défini. Sans retomber dans l'écueil de former pour former, il existe de nombreuses situations où un travailleur va en formation simplement parce qu'il l'a demandé, ou parce que l'organisation a l'habitude de proposer ce type de formation, ou parce qu'un organisme de formation a pu vendre son produit sans qu'on ne se demande à quoi, concrètement, cela va servir ! Dans de telles conditions, on ne peut évaluer l'apport réel de la formation parce qu'on ne sait pas quel pourrait — ou plutôt quel devrait — être cet apport. Et, comme dit le proverbe berbère, “ si tu ne sais pas où tu vas, tu risques de mettre longtemps pour y arriver ” !

Il arrive aussi que le résultat attendu sur le terrain soit défini, mais de manière diffuse, ou purement qualitative. C'est le cas par exemple lorsqu'on vise une “ meilleure qualité de l'accueil ”. Toute la question est dès lors de savoir ce qu'on entend par là. Il convient de traduire cette formulation qualitative par des indicateurs concrets et opérationnels, même si c'est complexe.

- Une deuxième difficulté est que l'apport peut être multiple, et pas toujours tel qu'on pouvait l'attendre. A toute action, il peut y avoir des effets attendus mais aussi inattendus, et ceux-là peuvent être bénéfiques tout comme ils peuvent être pervers.

Évaluer les apports ne peut donc pas toujours se limiter à vérifier ce qu'il est advenu de l'effet attendu sur le terrain, mais il faut aussi parfois partir à la recherche d'autres effets, sans d'ailleurs savoir dans quelle direction chercher.

- Une troisième difficulté est de pouvoir isoler l'impact dû réellement à l'action de la formation. D'une part, il faudrait pouvoir savoir ce qui se serait passé en l'absence de l'action de formation. Il se peut très bien que les résultats attendus sur le terrain soient atteints de toute façon, parce qu'ils étaient dans l'ordre des choses...

D'autre part, souvent, l'apport observable n'est pas lié à la seule action de formation, mais aussi à d'autres facteurs qui peuvent tout aussi bien renforcer que contrecarrer l'apport de la formation. Ces difficultés de l'évaluation des apports d'une action de formation sont réelles, et il serait vain de les ignorer en prétendant démontrer l' (in)efficacité d'une formation sur la seule base de résultats observés ou non sur le terrain. En d'autres termes, ce n'est pas parce qu'on observe un résultat-attendu ou non sur le terrain qu'on peut l'attribuer avec certitude à l'action de formation, et, si on n'observe pas sur le terrain l'effet escompté, on ne peut pas, pour autant, conclure à l'inefficacité de l'action entreprise.

Est-on dès lors condamné à ne jamais pouvoir apprécier les apports de l'action de formation ? Heureusement, il n'en est rien, mais il convient toujours d'être très prudent dans les conclusions que l'on peut tirer de résultats observés.

La manière la plus simple de surmonter ces difficultés est, sans doute, de tenir compte des différents niveaux d'évaluation que nous avons évoqués plus haut, en les intégrant dans une perspective systémique de la formation.

Dans cette perspective, une action de formation est mise en place parce que l'organisation s'est définie, en fonction de ses besoins, un **objectif d'évolution** (Hauser et al. 1985) qui est l'effet attendu sur le terrain évoqué plus haut : diminuer le nombre de pannes, accroître le chiffre d'affaires, augmenter la qualité du service à la clientèle, etc.

L'action de formation mise en place doit permettre a priori d'atteindre cet objectif d'évolution. Pour ce faire, il faut déterminer les **objectifs de formation** les plus adéquats. Ces objectifs de formation ne sont autres que les compétences que l'on va essayer de développer ou de faire acquérir et qui devraient permettre, en étant mises en œuvre, d'atteindre l'objectif d'évolution. La *pertinence* des objectifs de formation est donc primordiale. Les objectifs de formation seront pertinents si, a priori, ils sont ceux qui permettront le mieux d'atteindre l'objectif d'évolution. L'évaluation de la pertinence est une étape essentielle du processus, car il est évident par définition que des objectifs qui ne seraient pas pertinents ne permettraient pas d'atteindre l'objectif d'évolution et donc d'avoir l'impact recherché.

L'action de formation consistera à mettre en œuvre un processus permettant d'atteindre les objectifs de formation, c'est-à-dire que les **compétences** soient **acquises** par les participants. L'évaluation des **acquis** permettra d'attester qu'il en est bien ainsi.

Elle pourra se réaliser durant ou à la fin de la formation.

Lorsque l'action de formation est terminée (ou même parfois lorsqu'elle est encore en cours dans le cas d'actions étalées sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois), une évaluation du **transfert** permettra de vérifier que les compétences acquises sont effectivement **mises en œuvre** sur le poste de travail. Cette évaluation est bien sûr indispensable, car il va de soi que des compétences qui ne seraient pas mises en œuvre ne permettraient pas non plus d'atteindre l'objectif d'évolution et donc d'avoir l'impact recherché.

L'apport d'une action de formation est directement lié à la pertinence des objectifs de formation, à l'efficacité pédagogique de la formation et à la qualité du transfert des compétences acquises.

Ceci peut être mis sous la forme d'une équation :

$$\text{Impact} = \text{Pertinence} + \text{Acquis} + \text{Transfert}^{10}$$

Cette équation est intéressante, parce qu'elle permet — dans une certaine mesure — de pallier les difficultés évoquées ci-dessus au niveau de l'évaluation de l'apport des actions de formation. En effet, s'il s'avère bien souvent difficile voire impossible d'apprécier l'apport de ces actions, il est possible d'inférer celui-ci à partir de l'évaluation des autres dimensions. Ainsi, une action de formation dont il serait possible de prouver à la fois la pertinence des objectifs de formation, l'atteinte de ceux-ci mise en œuvre sur le terrain des compétences acquises pourrait être considérée comme ayant un apport, même si celui-ci n'est ni observable ni observé, pour les raisons que nous avons relevées plus haut.

Il ne s'agit bien sûr jamais que d'une inférence, qui ne peut être maniée qu'avec prudence, mais qui ouvre des perspectives intéressantes pour l'évaluation des actions de l'impact de formation, dans la mesure où il devient possible d'évaluer ces actions en évaluant la

¹⁰ GERARD, F.-M. (2003). L'évaluation de l'efficacité d'une formation, *Gestion 2000*, Vol. 20, n°3, 13-33

pertinence, l'efficacité pédagogique et le transfert. Cela ne dispense bien sûr pas de s'efforcer de mettre en évidence de manière spécifique l'impact, mais cela permet d'établir celui-ci, même lorsque sa mise en évidence n'est pas possible.

Ces indicateurs ne sont pas tous de la même nature. Notamment, les premiers sont de l'ordre des **faits** et peuvent être facilement constatés, alors que les derniers sont plutôt des **représentations** et s'expriment donc à travers le discours de certaines personnes que ce soient celles auprès de qui on réalise le recueil d'informations, ou celles qui analysent et traitent l'information. Les deux types d'indicateurs sont intéressants, même s'ils n'ont pas le même statut. Un fait a bien sûr la force du constat objectif, mais les représentations permettent souvent de mieux comprendre une situation dans sa complexité, pour autant qu'on ne se fonde pas sur une représentation isolée, mais sur une convergence de représentations.

3.2.3. L'évaluation des acquis

L'évaluation des acquis, ou de l'efficacité pédagogique, devrait aller de soi : quoi de plus naturel que de vérifier qu'on a bien atteint son objectif ! Néanmoins, rares sont les actions de formation qui font l'objet d'une telle évaluation. Tout se passe comme si on considérait que le simple fait de participer à la formation devait suffire à acquérir les compétences visées, en se basant sur le postulat qu'un adulte est maître de son apprentissage et est suffisamment responsable pour tirer pleinement profit des stratégies didactiques qui lui sont proposées. Ce postulat, certes généreux, est malheureusement faux, au moins partiellement.

La plupart des gestionnaires de formation sont pleinement conscients de cette réalité, mais l'évaluation des acquis reste peu présente, essentiellement en raison de deux types de problème :

- d'une part, un problème méthodologique. Il n'est pas facile de savoir comment faire pour évaluer les acquis d'une formation qui vise la mise en place ou le renforcement de compétences. On sent bien que cela ne sert à rien de demander aux participants de restituer une série d'informations sans réellement les utiliser dans une situation proche de la situation professionnelle. Il conviendrait donc de mettre les participants face à une situation complexe, proche de la réalité. Mais de telles

situations ne sont pas faciles à construire ni à mettre en œuvre, et cela prend du temps. De plus, la dynamique de formation fortement liée au travail de groupe risque de conduire à évaluer une compétence collective alors qu'elle devrait être mise en œuvre individuellement sur le terrain ;

- d'autre part, un problème psychologique. Il n'est pas évident d'imposer à des adultes ce regard extérieur, qui ne rappelle que trop les sinistres évaluations scolaires.

Face à ces difficultés, un questionnaire de satisfaction peut apporter une ébauche de solution, qui — certes — ne remplace pas une véritable évaluation de la maîtrise des compétences par les participants, mais qui peut constituer un indicateur précieux pour évaluer un certain degré d'efficacité pédagogique.

L'évaluation des compétences passe peut-être nécessairement par une autoévaluation, permettant à l'apprenant comme au travailleur de circonscrire dans quelle mesure il est à même d'affronter de manière pertinente les situations auxquelles il peut — dans le cadre de la compétence visée — apporter une réponse satisfaisante (GERARD & VAN LINT-MUGUERZA, 2000). En effet, autant un observateur extérieur est à même d'observer et d'évaluer si tel ou tel individu maîtrise ou non tel ou tel comportement, autant il est difficile, voire impossible, à cet observateur extérieur de dire si oui ou non une compétence est réellement maîtrisée.

En effet, l'exercice de la compétence fait appel à la mobilisation intégrée d'un ensemble approprié de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être dans une situation propre à la compétence mais qui peut être en soi inédite, imprévisible. La personne elle-même n'est-elle pas la mieux placée pour estimer si elle est à même de réaliser cette mobilisation dans toutes les situations ? Le principe de l'outil proposé est, dès lors, de demander au participant d'exprimer dans quelle mesure il s'estime lui-même plus ou moins compétent au début et à la fin de la formation.

3.2.4. L'évaluation du transfert

Par définition, l'évaluation du transfert ne peut valablement se réaliser qu'après la formation, lorsque les participants sont revenus sur leur poste de travail. Cette évaluation

ne devrait en soi pas poser trop de difficultés, puisqu'il suffirait d'observer les participants et de voir s'ils mettent ou non en pratique les acquis de la formation.

L'évaluation peut encore être facilitée par la définition d'« objectifs d'application »

(DENNERY, 1997), dont l'intérêt principal n'est d'ailleurs pas de faciliter l'évaluation du transfert, mais surtout d'optimiser et de favoriser celui-ci.

Le principe des objectifs d'application est de décider à la fin de la formation et avec le participant d'un certain nombre d'objectifs qu'il pourra mettre en œuvre sur son poste de travail. Un tel objectif d'application doit idéalement présenter plusieurs caractéristiques :

- il exprime une action concrète, observable et délimitée dans le temps.

Par exemple, « réaliser un entretien d'appréciation avec chacun de ses collaborateurs dans les deux mois suivant la formation » ;

- il est voulu par le participant, ce qui signifie que celui-ci est directement impliqué dans son élaboration ;
- il est directement lié à l'activité du participant ;
- il est entièrement sous la responsabilité du participant (sa mise en œuvre ne doit pas dépendre de quelqu'un d'autre) ;
- il est ambitieux mais réaliste ;
- les conditions de réalisation de l'objectif sont clairement définies ;
- Il est à noter que les obstacles au transfert ne sont pas exclusivement liés aux participants ou à l'action de formation elle-même, mais peuvent avoir de nombreuses sources :
- les responsables hiérarchiques des participants ne mettent pas en place les conditions nécessaires pour le transfert, quand ils ne s'y opposent pas de manière plus ou moins déclarée ;
- les acquis de la formation ont peu de liens avec la réalité du terrain ;
- le contexte de la formation ne correspond pas à celui du terrain (par exemple, le matériel utilisé durant la formation n'est pas celui utilisé en réalité) ;
- les méthodes pédagogiques ne sont pas orientées vers la modification des comportements au travail des participants ;

- les informations envoyées aux participants ou aux responsables hiérarchiques avant la formation ne leur ont pas permis d'avoir une idée précise des conséquences qu'entraîneront les compétences acquises sur leur travail ;
- les participants ne sont pas ceux qu'il fallait, ils n'ont pas le bon profil pour pouvoir mettre en œuvre les acquis ;
- les participants ne sont pas motivés pour modifier leurs comportements ; Ces différentes raisons sont dans la plupart des cas déjà connues par les participants lors de la formation. Il est dès lors possible de les consulter à la fin de la formation pour avoir une certaine idée des possibilités de transfert, et évaluer celui-ci a priori avec une certaine finesse. A nouveau, le classique "questionnaire de satisfaction" pourra être utilisé en ce sens en y incluant quelques questions qui portent sur le transfert, comme par exemple :
 - Êtes-vous satisfait des possibilités d'utilisation des acquis sur votre lieu de travail?
 - Quelle partie des acquis estimez-vous pouvoir mettre en œuvre sur votre lieu de travail ?
 - Dans quel délai aurez-vous l'occasion de mettre les acquis en œuvre sur votre lieu de travail?
 - Êtes-vous satisfait des compétences que vous avez acquises ?
 - Êtes-vous optimiste quant aux possibilités de transfert des compétences acquises?
 - En combinant les résultats issus de telles questions, il est possible d'avoir une idée assez précise de ce que sera le transfert. Des réponses positives ne préjugent bien sûr pas avec certitude de la réalité du transfert, mais des réponses négatives indiquent à tout le moins, l'existence d'un certain nombre d'obstacles à celui-ci.

Hypothèses de travail

L'investissement en formation continue serait bien profitable aux entreprises, puisque celles-ci conserveraient la majeure partie de ses gains, Cela rend aussi rationnel le fait qu'elles-mêmes constituent les sources de financement.

Nous voudrions avant de formuler les hypothèses, rappeler que notre préoccupation première dans ce travail porte essentiellement sur ce que la formation pouvait apporter à la fois au salarié et à l'entreprise en termes d'impact. Cette préoccupation trouve sa pertinence dans l'invite que nous faisons aux employeurs dans les PME /PMI d'attacher du

prix à la valorisation des employés ainsi que le suggéreront les hypothèses dans les lignes qui vont suivre.

Il est crucial, pour comprendre le comportement des entreprises en termes de formation de leurs salariés, de tester les hypothèses suivantes qui nous permettront de faire une évaluation globale à la fin.

➤ Hypothèse 1

Le niveau de formation est un élément de performance car à l'échelle du salarié qui en bénéficie, il favorise l'employabilité, la flexibilité et la multivalence qui vont se traduire par un rendement plus accru.

➤ Hypothèse 2

Le niveau de formation est un facteur de reclassement et de mobilité pour le salarié qui du coup voit ses aspirations vers de meilleures stations plus légitimes. La formation favorise l'acquisition d'une nouvelle posture.

➤ Hypothèse 3

La formation est un élément favorisant la compétitivité pour l'entreprise qui l'a commanditée car elle ne manquera pas d'accroître les avantages compétitifs et un meilleur positionnement de celle-ci.

Chapitre 4 : CADRE CONTEXTUEL

Après avoir parcouru les différents types de formation et d'évaluation et élucidé les principaux obstacles liés à la mise en œuvre de cette dernière, nous avons travaillé à la collecte de données de terrain en vue d'en faire l'analyse. Auparavant, nous estimons opportun de camper le champ d'investigation à explorer grâce à la présentation des structures, lieu de collecte des données que nous serons amenés à traiter.

4.1. Présentation générale et diagnostic des Ateliers Saint- Blaise.

Les Ateliers Saint Blaise est une petite et moyenne entreprise familiale à l'origine, mise sur pied au début de l'année 1990 avec seulement un capital de cinquante mille francs.

Elle a des activités très diverses notamment en :

- Menuiserie métallique ;
- Aluminium ;
- Ebénisterie ;
- Bâtiment ;
- Le tournage et la mécanique générale.

Il faut dire que pour ces différents secteurs, il y avait un nombre total de 25 employés permanents, mais du fait du turn over, cet effectif a connu une baisse drastique.¹¹ Au moment où nous faisons notre enquête, l'entreprise ne comptait plus que 8 employés¹² obligeant le chef d'entreprise à devoir compter sur des prestataires extérieurs en vue de mener à bien son activité.

L'organigramme des ATELIERS SAINT-BLAISE fourni en annexes renseigne davantage sur la nature de l'entreprise en question.

En fait de sessions de formation, il y en a eu plusieurs, toutes en dehors de l'entreprise, soit à Thiès, lieu d'implantation de l'unité, soit à Dakar.

¹¹ D'où l'intérêt du sujet car le Chef d'entreprise reconnaît que les départs se font au lendemain des sessions de formation.

¹² Voir organigramme en annexe.

Le chef d'entreprise lui-même a eu à bénéficier de plusieurs opportunités de formation ainsi que pratiquement tous ceux qui ont eu à travailler avec lui. Travaillant en étroite collaboration avec la chambre des métiers et ayant bénéficié à plusieurs occasions du Programme d'Appui à l'Apprentissage au niveau du Centre National de Qualification Professionnelle (CNQP), lui-même, par son abnégation et sa persévérance en est arrivé à être formateur au sein même de son unité industrielle.

Le chef d'atelier s'est bonifié grâce au programme GERME qui lui a permis de s'initier aux techniques de gestion et à la comptabilité.

Ces sessions de formation ont permis au personnel de s'initier à son tour à :

- la confection et à la commercialisation des paraboles ;
- la production de charrettes AGETIP pour le ramassage des ordures ménagères ;
- la production de moulins BIT avec la Coopération française.

Evidemment, au vu des acquis nés des multiples opportunités de formation, l'on peut penser que tout est rose. Loin s'en faut ! Les externalités positives cachent mal les difficultés nées après la formation.

Au cours d'un de nos entretiens avec le chef des Ateliers, il nous a fait part d'un certain nombre de difficultés auxquelles son entreprise fait face après la formation de son personnel. Il s'agit, selon lui, d'attitudes liées à « notre culture, à notre mentalité... ». Les ouvriers, après avoir bénéficié d'une formation, se bonifient et quittent la structure, soit pour aller voir ailleurs ou simplement pour aller monter leur propre structure.

Toujours selon lui, une fois bien formé l'ouvrier réclame toujours un meilleur traitement salarial.

A la question de savoir s'il y avait évaluation après la formation, la réponse était négative ; du moins à son niveau. Il estime que s'il y en avait, cela se faisait au niveau du Ministère de l'Artisanat et qu'il n'y avait pas de feed-back pour son personnel.

Il a, en outre, relaté d'autres difficultés pas forcément liées à la formation. Nous les taisons volontairement ici.

Comme souligné plus haut, le cabinet de formation RON-LAND a une longue expérience dans la formation des acteurs en PME/PMI. A ce titre, la diversité des filières dans lesquelles il intervient, notamment la gestion, la comptabilité entre autres, l'étendue de ses activités à travers le territoire national, font que le BIT en a fait un partenaire stratégique sur lequel il s'appuie, par l'entremise des Chambres des métiers et ainsi commandite des actions de formation professionnelle continue . Voilà donc ce qui justifie ses connexions avec les ATELIERS SAINT-BLAISE ; liens qui nous paraissent tout à fait appropriés.

Mieux, un coup d'œil sur les activités du cabinet et de ses domaines d'intervention renseigne davantage sur la relation qu'il entretient avec les Ateliers :

4.2. Présentation du cabinet de formation RON-LAND

RON-LAND (terre des rôniers), cabinet de formation, d'appui et de conseil aux micros, petites et moyennes entreprises, est situé à Thiès, sur la route de Saint- louis, entre l'hôpital « Dalal xel » et l'institut des aveugles.

Le cabinet a bâti sa réputation sur l'expertise et le professionnalisme de ses intervenants internes comme externes. Cela lui a valu d'être reconnu comme partenaire stratégique par le BIT qui lui a attribué la possibilité de traduire et de gérer en exclusivité les manuels GERME en langues nationales

RON-LAND, est un cabinet composé de consultants et de formateurs capitalisant une vingtaine d'années d'expérience, couvrant des domaines allant de l'élaboration de projet d'entreprise à la gestion selon la méthodologie GERME du BIT, en passant par la gestion des organisations et des projets.

Ron-Land intervient aussi dans l'étude des filières selon la méthode AFE/USAID, le business plan et l'ingénierie du conseil, version APDF/IFC, information et conseil pour les micro et petites entreprises agroalimentaires (Info-conseil /Enda), dans la lutte contre le SIDA dans l'entreprise, de même que dans le domaine informatique, en offrant une gamme complète de services tels que la formation, l'assistance technique, la maintenance, la création de progiciels et de sites web, le développement et l'implantation de solutions sur mesure.

Chapitre 5 : DEMARCHES METHODOLOGIQUES

Au terme de la discussion autour des questions liées à la problématique de la formation et à son évaluation, et après avoir présenté les structures ciblées, nous faisons les déductions suivantes :

Lorsqu'une session de formation est réalisée, il va falloir évaluer :

- l'action de formation elle-même ;
- les résultats sur le terrain ;
- l'organisme de formation
- la prestation du formateur et se poser un certain nombre de questions à ce niveau, à savoir :
- la prestation réalisée est-elle conforme à celle souhaitée?
- le cahier des charges a-t-il été respecté ?

Cette évaluation est généralement faite par les stagiaires à l'issue de la formation au moyen d'une fiche à compléter

Il convient de se préoccuper :

- des conditions dans lesquelles le stagiaire a été préparé : rôle de la hiérarchie ;
- de la prestation elle-même ;
- du respect du programme ;
- des conditions matérielles ;

- Evaluation des résultats de la formation :

Les objectifs visés et les résultats attendus se concrétisent-ils en situation de travail ?

Un plan d'implication élaboré conjointement par le responsable hiérarchique et le collaborateur peut être utile.

Ce plan peut faire l'objet d'un tableau à remplir comme suit :

Tableau 1 : Plan de formation

AVANT LA FORMATION		APRES LA FORMATION	
Sujet ou question, domaines ou aspects à approfondir en priorité	Activités à mettre en œuvre ou niveau de performance à atteindre à l'issue de la formation	Réalisations ou programmes suite à la formation	Résultats obtenus et degré d'atteinte des objectifs

En définitive, tenter de répondre à la question de savoir si les objectifs visés et les résultats attendus se sont concrétisés en situation de travail s'avère très difficile. Tout n'est pas mesurable en critères parfaitement objectifs et visibles.

Chaque fois que cela sera possible, des indicateurs de mesure précis et fiables auront été annoncés en amont de la formation car c'est à ce niveau que se prépare l'évaluation. Toutefois, nous savons que tout ce qui touche au comportement n'est pas facile à mesurer.

Evidemment, l'importance de la maîtrise de la dimension méthodologique dans la conduite du diagnostic organisationnel d'une petite entreprise tels que les ATELIERS SAINT-BLAISE, tient à l'absence de référentiel normatif préétabli ; la réalité du terrain dans les PME/PMI étant très différente de celle des grandes entreprises où tout est bien formalisé.

On voudrait bien montrer les limites de notre investigation au niveau de SAINT-BLAISE, limites liées à l'absence de rapports d'activités et d'évaluation encore moins de feed-back après la formation.

Malgré ces contraintes, tout au long de nos investigations, le chef d'entreprise ainsi que le Directeur du cabinet de formation nous ont montré leur disponibilité et ont mis à notre disposition tous les documents susceptibles de nous être d'un apport certain dans notre travail. En outre, chaque fois que de besoin, ils nous ont facilité le contact avec leurs collaborateurs proches ou éloignés.

Etant donné que dans le cadre de notre cursus professionnel et de notre formation en gestion des ressources humaines, les questions liées à la valorisation de la matière humaine nous ont toujours préoccupé, occasion ne pouvait être mieux saisie pour nous rapprocher du type d'entreprise comme les ATELIERS SAINT-BLAISE et le cabinet RON-LAND.

Les deux structures se situent à Thiès, localité distante de 70 kilomètres de Dakar, lieu d'implantation de notre école de formation.

Nos investigations se sont déroulées selon les axes suivants :

- une série d'entretiens semi-directifs autour d'axes thématiques avec les managers des deux structures que sont le cabinet de formation RON-LAND et la PME LES ATELIERS SAINT- BLAISE ;
- avec des « produits », fruits de la formation par le chef d'entreprise Saint-Blaise lui-même et qui ne sont plus forcément avec lui ;
- une analyse documentaire constituée de rapports d'activités, de fiches d'évaluation ;
- de fréquentes visites de terrain en vue d'une plus grande imprégnation.

Ce choix obéit plus à des préoccupations d'ordre temporel qu'à autre chose. Etant entendu que les acteurs n'ont pas toujours le niveau d'instruction requis, nous avons voulu simplifier les choses et ne pas les retenir au-delà du temps qu'ils ne pouvaient nous accorder au risque de les irriter avec l'écrit et les questionnaires qui présenteraient un niveau d'exigence beaucoup plus élevé. Vu l'orientation de notre étude, ce choix répond aussi à un souci de collecte de données qualitatives.

Signalons que la présentation des outils d'investigation, sous forme de questionnaires, se situe en annexes.

La moisson de toutes nos données a été réalisée par notes écrites avant de faire l'objet de traitement et d'analyses fines devant déboucher sur des recommandations et suggestions.

Chapitre 6 : PRESENTATION DES RESULTATS ET ANALYSE

Nous allons opérer dans une démarche globale et de manière combinée, à la présentation et à l'analyse des résultats de l'investigation. Nous avons fait ce choix pour mieux rapprocher les données du terrain et notre compréhension de celles-ci, afin de mieux nous préparer aux recommandations.

A l'entame de cette partie de notre travail, il nous paraît nécessaire d'apporter certaines précisions portant sur des faits qui sont inhérents à la formation. L'analyse des contenus se fera à partir de quelques axes répertoriés et qui ont jailli des entretiens au fur et à mesure que nous progressions sur le terrain. Ces axes seront étudiés et débattus autour des questions liées à :

- l'employabilité
- la fidélisation
- la motivation
- le turn over.

Ces axes là, nous ne les avons pas choisis par hasard. Comme souligné plus haut, ils nous ont été imposés par la fréquence à laquelle ils sont apparus dans les divers entretiens que nous avons eus avec les acteurs de terrain ou bien ont été perçus dans des situations observées.

En tenant compte du fait que les individus, dans leur diversité, ont des intérêts divergents, on comprend alors aisément que leurs objectifs ne soient pas toujours orientés dans la même direction, d'où cette esquisse d'analyse servant de prolégomènes au traitement de nos informations.

Au terme de nos entretiens, nous avons fait quelques déductions allant dans le sens d'identifier les tendances dominantes recoupant les préoccupations des acteurs de terrain et qui ont jailli de leurs réponses. Ces tendances seront combinées avec les axes, plus haut mentionnés que sont l'employabilité, la fidélisation, la motivation et le turn over. D'ailleurs, certains des propos tenus par nos interlocuteurs viendront confirmer ou infirmer nos préoccupations intellectuelles et seront partiellement rapportés dans la présentation des résultats de l'enquête.

Comme nous l'avons vu dans les modules suivis au cours de notre formation, sur le marché de l'emploi où règne une concurrence exacerbée, l'exigence première est non seulement de recruter des ressources humaines de qualité, présentant un haut niveau de qualification, mais aussi de les fidéliser, c'est-à-dire de réduire les comportements d'absentéisme et de démission, et d'inciter les individus à agir conformément aux intérêts de l'organisation. Avec l'évolution de l'homme et ses aspirations professionnelles, la gestion des Ressources Humaines se révèle comme un moyen avantageux, car elle donne l'occasion aux organisations de trouver une adéquation entre leurs objectifs propres et ceux divergents des salariés.

Nous l'avons déjà esquissé dans notre problématique en abordant la question du mix-social ; désormais, le maintien à niveau des compétences des salariés ne dépend plus seulement de l'entreprise qui les enverra en formation, mais du salarié lui-même, qui doit désirer rester dans la course et prendre en main sa propre *employabilité*.

La Fonction Ressources Humaines (FRH) prend une importance grandissante de nos jours. Cela est dû à la nécessité d'une adaptation permanente de plus en plus rapide et réactive de l'entreprise et des hommes aux environnements techniques, économiques, politiques et sociaux, afin d'atteindre les objectifs de performance.

La rotation du personnel est favorisée à la fois par l'évolution de l'environnement économique et le retour de la croissance, et dans un contexte de forte innovation technologique ; toutes les entreprises font face à cette froide évidence qu'elles soient des multinationales ou des PME/PMI qui nous intéressent ici. Chaque entreprise cherche à tirer un avantage concurrentiel, soit en motivant davantage, soit en fidélisant son personnel clé. Retenir des personnels hautement qualifiés représente aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises. Ces dernières s'efforcent par différents moyens, de fidéliser les salariés à fort potentiel. Certaines entreprises vont jusqu'à s'assurer contre le risque de perte de compétences clés (MICHEL, 2001.)

Toutefois, force est de constater que *la fidélité* de certains salariés reste un problème majeur dans les organisations. Ainsi, la Gestion des Ressources Humaines doit identifier et mettre en place des techniques et méthodes innovantes permettant de *motiver, de satisfaire* et de *fidéliser* les salariés de l'entreprise. Or, l'entreprise peut difficilement apporter les mêmes réponses à toutes les catégories de salariés. La fidélisation des salariés est un thème

récurrent en Gestion des Ressources Humaines. Elle n'a d'autre objectif que de réduire les départs volontaires des salariés.

L'entreprise doit lutter contre un « *turnover* »- roulement du personnel endémique- qui devient une menace pour sa pérennité. Dans plusieurs secteurs en crise, si on veut éviter une baisse du chiffre d'affaires, il est indispensable de maîtriser la qualité de la prestation, c'est-à-dire, de mettre en face des clients, des salariés compétents ayant intégré les standards de l'entreprise. Dans l'entreprise, la gestion des personnes peut se résumer à la gestion de la contradiction d'intérêts. L'enjeu est de trouver les zones de compatibilité entre entreprise et salarié, c'est-à-dire une zone de confiance réciproque. Cet espace peut être construit et entretenu grâce au dialogue social.

L'histoire des civilisations montre que la vie comporte, nécessairement, une part d'infidélité aux êtres et aux choses. La vie dans l'entreprise, qui est faite d'évolutions et de changements, n'échappe pas à cette règle.

Aussi, la gestion des Ressources Humaines doit-elle identifier et mettre en place des techniques et pratiques innovantes permettant de motiver et de fidéliser les salariés à leur organisation. Or, l'entreprise peut difficilement apporter les mêmes réponses à toutes les catégories socioprofessionnelles. Parce que chaque salarié est à son échelle de besoins selon MASLOW

Les théories des Ressources Humaines s'efforcent de répondre à certains questionnements. Si mobiliser, attirer, garder et encourager les salariés à agir selon les valeurs, les buts et dans l'intérêt de l'entreprise constituent des problèmes, il n'en demeure pas moins que ces théories sont en mesure de satisfaire toutes les attentes des salariés. Elles reposent sur l'idée selon laquelle, il est possible d'expliquer l'effort fourni par les Ressources Humaines dans l'accomplissement de leur travail. Le désir de partir ou l'intention de quitter l'entreprise sont fonction de leur degré de satisfaction et d'implication. Ces buts passent par la nécessité de la motivation d'une part, et de l'obligation de fidéliser le personnel d'autre part (REHM, 2003). Les deux exigences (motivation et fidélisation) devant être distinguées.

Qu'en est-il des informations recueillies sur le terrain ? Nous envisageons d'examiner les questions que nous venons d'aborder à la lumière des entretiens obtenus d'abord auprès du

chef d'entreprise, ensuite auprès du Directeur du cabinet de formation et enfin avec les collaborateurs des ATELIERS SAINT-BLAISE.

Les réponses qui ont été apportées à nos questions étaient assez claires sur un ton généralement posé, beaucoup de gestes accompagnant les discours. Les entretiens nous ont permis d'observer les personnes enquêtées, dans leur non-verbal aussi. Face aux personnes enquêtées, les informations recueillies sont diverses et variées, ce qui nous a aidé à exploiter leurs valeurs, leurs croyances, leurs représentations, mais aussi leurs ressentis et sentiments. Les entretiens étaient très interactifs, l'utilisation de la reformulation, les demandes d'éclaircissement et de précision nous ont permis d'arriver à des résultats d'entretiens somme toute assez satisfaisants. Tout cela était d'un grand intérêt pour nous.

Nous reconnaissons tout de même avoir été limité dans le nombre d'entretiens (**six**)¹³, ce qui offre un échantillonnage réduit d'où une restriction de la fiabilité des résultats. Quand les rendez-vous sont fixés pour les entretiens, les professionnels s'arrangent toujours pour les mettre dans les moments les plus adéquats en fonction de leur activité, de leur service. Cela dit, il peut toujours y avoir des imprévus en milieu informel qui risquent de perturber le déroulement des entretiens, même si cela se gère plutôt bien. Aussi, personnellement, avons-nous par moment penché vers la déduction, l'interprétation, ce qui pouvait constituer des limites pour nous.

Autre limite que nous voudrions bien relever ici, est celle liée à un recours massif à des prestataires de services dans l'accomplissement de plusieurs tâches. Le nombre de personnes pensionnaires des ATELIERS SAINT-BLAISE sur lesquelles les actions de formation ont porté étant de la sorte réduit.

Nous nous sommes aussi sentis en difficulté quand nous avons eu notre entretien avec un ancien collaborateur qui déclare que même s'il estime avoir bénéficié d'actions de formation dans le passé, ce qu'il capitalise comme compétences, il le doit à son inspiration et à ses recherches personnelles sur Internet. Nous y reviendrons dans notre exploitation.

¹³ (Cf. organigramme en annexes et les difficultés pour les pme/pmi à conserver leurs collaborateurs au retour d'une formation en notes 11 et 12. En outre à Saint-blaise on forme aussi pour mettre sur le marché de l'emploi).

Cela étant, nous avons pris cet aspect comme pouvant constituer une richesse du fait de la diversité des points de vue des acteurs. L'élaboration du guide d'entretien nous a mis en difficulté. Nous avons dû prendre beaucoup de temps et procéder à son amélioration à plusieurs reprises avant la validation. Le nombre de questions devant être limité, il fallait faire une synthèse très efficace afin de pouvoir aborder tous les aspects de notre sujet. Cela a nécessité beaucoup de temps. En outre, la collecte et l'exploitation des entretiens demandent une grande capacité de gestion du temps.

Nous aimerions également souligner que, durant la période de collecte d'informations, les ATELIERS SAINT-BLAISE était en baisse d'activités liée à des réparations suite aux dégâts causés par les inondations occasionnées par les fortes pluies de la saison hivernale de l'année 2012.

Tableau 2 : Tableau récapitulatif d'exploitation des données

Professionnels	Service	Années de service	Age
Le Directeur général de Ron-land	Formation	20	56
Le Chef des Ateliers Saint-Blaise	Formation et Prestation de services	24	43
OS ¹⁴ 1	Menuiserie métallique	14	(non fourni)
OS2	Construction métallique	14	(non fourni)
OS3	Ebénisterie	14	(non fourni)
OS4	Construction Métallique Design	15	(non fourni)

Travaillant en étroite collaboration avec RON-LAND et SAINT- BLAISE, beaucoup d'informations ont été, suite à nos différents entretiens avec les acteurs sur le terrain, recueillies :

¹⁴ OS : ouvrier spécialisé

D'abord, au niveau du cabinet de formation RON-LAND :

Nous mettons en évidence quelques unes des interrogations et thèmes ayant constitué notre entretien avec le Directeur. Rappelons qu'il a été choisi pour les diverses prestations qu'il a eues avec les Ateliers Saint-Blaise. Donc, il nous a intéressé en tant qu'acteur de la formation, pour son expertise, mais ce qui constitue le substrat de notre travail, nous le trouverons au niveau de Saint-Blaise.

- A la question de savoir si au cours de la formation les mêmes outils sont employés selon que la cible est masculine ou féminine, le Directeur général déclare qu'il ne fait pas de distinction à ce niveau. Il dit *avoir toujours mené ses activités de formation dans une ambiance très sereine parce que sa cible est très diversifiée car constituée de femmes, d'hommes, d'instruits, de non-instruits*. Il est important de remarquer au passage que dans une classe où la cible est constituée d'un public hétérogène, il est très difficile de mener à bien une activité d'enseignement vu les variables liées à l'âge, au genre, à la catégorie socioprofessionnelle, au temps, à la disponibilité et autre. Cela l'amène à user de l'andragogie et de la flexibilité pour transmettre son message.

L'expérience montre que dans les activités de formation professionnelle destinées aux adultes, il y a une forte tendance à la démotivation, au décrochage fréquent ainsi qu'à l'abandon, s'il n'est pas tenu compte des variables mentionnées plus haut. L'andragogie tient compte de tout cela, ce qui amène le formateur à en faire usage dans ses prestations.

- S'agissant des moyens matériels et humains mobilisés, il affirme travailler avec une équipe composée d'hommes à l'expertise avérée. On dit que *« l'expérience fait la différence »*. Au-delà de l'expertise dans le domaine, l'expérience apportera toujours un plus à l'action menée pour l'atteinte des objectifs.

Quant aux moyens utilisés, il est fait recours aux salles de classes, aux manuels, aux tableaux, aux rétroprojecteurs.

- A la question de savoir comment il savait que les objectifs de formation étaient atteints et à partir de quelle forme d'évaluation, Monsieur le Directeur du cabinet de formation RON-LAND, soutient qu'il est *difficile d'évaluer l'impact de la formation à la fin, car il ne leur appartient pas de faire le suivi des formés*.

« *Lorsqu'on ne suit pas, on ne saurait évaluer la formation* », ajoute t-il. La seule possibilité qu'il a, en tant que formateur, se limite aux évaluations à la fin de la journée et à la fin de la session de formation¹⁵. Cette évaluation porte sur les modules suivis et se fait sur la base de questionnaires¹⁶ distribués aux auditeurs au milieu et à la fin de la formation. Cela permet au formateur de se faire une idée de leur travail avant terme, de se réajuster au besoin et en même temps de s'auto-évaluer. Ces questionnaires nous donnent un aperçu des différents aspects que prend cette évaluation.

Le nombre de questions soulevées à ce niveau est relativement simple et limité et en principe ne devrait pas poser de difficultés majeures aux formés. Elles ne portent que sur des aspects globaux de la séance du jour, laissant de côté les aspects les plus complexes qui vont être traités par le commanditaire de la formation lui-même.

- Toutefois, il est à noter la démarche inclusive du formateur qui, à notre avis, a fait appel à l'approche participative lorsque, à la dernière partie du formulaire¹⁷, il sollicite l'avis du formé en lui offrant la possibilité de faire des suggestions. Cette démarche a un aspect psychologique, car elle implique le formé et lui permet de se sentir partie prenante de la formation qui lui est destinée.

A ce niveau, des questions plus spécifiques liées à l'aspect psychologique comme la confiance, sont abordées, mais aussi des questions portant sur la pédagogie, la didactique, c'est-à-dire les moyens matériels utilisés, l'ambiance d'étude, le temps, etc.

- Les questions liées à la motivation chez les auditeurs ont également été abordées au cours de nos entretiens. Là aussi, la réponse a été positive du fait de la stratégie de la méthode participative utilisée comme approche. Dans une bonne ambiance, les participants racontent leur vécu et partagent leurs expériences respectives, ce qui provoque des discussions intéressantes au sein du groupe.
- A la question de savoir s'il y avait des signes de démotivation perçus, la réponse a été qu'à la veille des grandes fêtes, de grands événements tels que l'Aid el Fitr,

¹⁵ Cf. annexes

¹⁶ Cf. Annexes

¹⁷Cf. tableau 3

l'Aid el Kébir, le Gamou, le Magal, la plupart des auditeurs sont préoccupés par les préparatifs, ce qui les amène à décrocher par moments, contrairement en période de Ramadan où ils sont prêts à sacrifier plus de leur temps à des activités de formation.

A ce niveau, nous faisons remarquer que si le contexte n'est pas pris en compte, on peut ne pas atteindre ses objectifs de formation. Nous baignons dans un environnement socioculturel et religieux où, de façon cyclique, des événements ont lieu, des cérémonies familiales célébrées. Ces événements et cérémonies mobilisent tout un monde et ont tendance, s'ils ne freinent pas les activités, à les ralentir pour une bonne partie du temps.

De façon plus générale, le Directeur général estime qu'il faudrait insister sur le travail à faire en amont. Selon lui, il ne faut pas rater l'analyse des besoins à ce niveau. Participants et commanditaires se doivent d'accorder leurs violons et parler le même langage centré autour du même objectif visé.

A la question de savoir si, de façon globale, les objectifs de la formation étaient atteints, il estime les avoir atteints dans la mesure où, à chaque occasion, il reçoit des lettres de félicitation de la part des entreprises commanditaires qui, en outre, renouvellent les contrats en vue d'autres sessions de formation.

- En conclusion, le Directeur du cabinet de formation pense que dans le domaine de formation au sein duquel s'inscrit son action, la flexibilité joue un très grand rôle car elle permet de tenir compte des intérêts des uns et des autres.

Ensuite, nos investigations se sont poursuivies au niveau des Ateliers Saint Blaise. Le chef d'entreprise tout comme quelques uns de ses collaborateurs et agents qu'il a lui-même formés ont répondu à nos sollicitations ; nous donnant l'occasion, à nouveau, de collecter des informations qui, comme les précédentes, ont fait l'objet d'une analyse approfondie ainsi que le montreront les pages qui vont suivre.

Il est important de souligner que c'est ici que l'évaluation des vrais effets de la formation se fera, évaluation tant au niveau des *apports*, des *acquis* que du *transfert*.

- S'agissant du turnover important à Saint-Blaise, le Directeur général de Ron-Land estime tout à fait normal que « *les acquis de la formation impactent sur*

l'employabilité du salarié qui, conséquemment, doit logiquement pouvoir aspirer à un meilleur traitement salarial. »

- Aux Ateliers Saint-Blaise, à la question de savoir ce que le propriétaire a remarqué de positif chez ses collaborateurs de retour de formation, la réponse était qu'*il y avait moins de perte de temps et de matériel dans l'exécution des tâches dont la vitesse avait accru*. Il a, dit-il, remarqué également que *les consignes étaient plus claires et mieux comprises*. Ici, l'impact de la formation est notoire car si le chef d'entreprise arrive à remarquer que les instructions sont mieux comprises qu'auparavant, cela veut dire que la formation a apporté un plus que lui-même apprécie à sa juste valeur.
- Autre réponse concernant la maîtrise de l'outil de travail est que selon lui, *l'utilisation s'est beaucoup améliorée, d'autant que les ouvriers ne gâtent plus le matériel et sont plus regardants des consignes ; ce qui a permis de réduire considérablement les accidents de travail*.
- Toujours sous la rubrique du positif, le propriétaire trouve que les clients sont plus satisfaits car ses collaborateurs et lui-même veillent au respect des normes et cela est d'autant plus perceptible qu'il y a de moins en moins de réclamations venant de ces derniers. Le seul hic est que malgré les efforts notés dans le gain de temps, il y a toujours des retards dans les délais de livraison.
- Le propriétaire n'a pas l'impression d'avoir vu son chiffre d'affaires augmenter. Il estime que *les choses iraient mieux si tout le personnel avait fait la même formation auquel cas, toutes les équipes avanceraient à la même cadence*. Malheureusement, tel n'est pas le cas. Les travailleurs ne bénéficient pas tous des mêmes opportunités de formation.
- Le jugement porté sur le ou les formateurs n'est pas toujours positif car, selon lui, *ces derniers ne tiennent toujours pas compte de ce que les formés savent déjà autrement dit, ce qu'ils ont comme acquis ou expérience antérieure à la formation*.
- Concernant la question de l'adéquation formation reçues / objectifs de son unité, le Chef des Ateliers Saint-Blaise reconnaît malgré tout que *les modules de formation suivis sont en parfaite adéquation avec les objectifs de son entreprise car, avec les nouvelles acquisitions en design, la satisfaction client est plus assurée*.

A ce niveau, on peut dire que le transfert est bien réel. Il est évident qu'avec l'acquisition de connaissances en design, il est possible d'innover et d'élargir son champ de

compétences pour ainsi élargir son portefeuille client, donc ses gains de productivité. Ici, le transfert de compétence de l'ouvrier se traduit par un réel impact sur l'entreprise elle-même.

- Pour ce qui est des questions de motivation, le chef d'entreprise adopte quatre types de rémunérations :

a) mensuellement pour le personnel fixe ;

b) pour les collaborateurs, trois parts :

- pour lui-même (taux négocié)
- pour le matériel ;
- pour l'entreprise

c) les journaliers au quotidien

- Une question assez intéressante a été posée au chef d'entreprise à savoir si au retour de formation, le personnel demeurait fidèle à l'entreprise. Sa réponse est négative. Il estime qu'avec *des mentalités de plus en plus négatives et des gens de plus en plus pressés*, le turn-over est très important dans son unité industrielle.
- S'agissant des conflits et de la fréquence de ceux-ci, le chef d'atelier estime qu'*ils sont très fréquents et sont liés à des problèmes de motivation. Les travailleurs veulent tout de suite que les salaires augmentent, ce qui n'est pas du tout évident*, selon lui. Cette attitude des travailleurs nous replonge dans le débat agité plus haut et qui plaçait les besoins de l'homme à des paliers différents de l'échelle de Maslow.

La corrélation formation-motivation est bien réelle et fait souvent l'objet d'un impératif de mobilité et de motivation que ne perçoit pas toujours le commanditaire qui considère le phénomène comme un effet inattendu et forcément pervers.

- A la question de savoir si des actions avaient été entreprises en vue de faire baisser le taux de turn over, le chef des Ateliers affirme travailler à l'amélioration des conditions de travail au sein de son entreprise dans le moyen terme. Il compte en faire un centre de formation avec des activités intégrées tels que :

- la gestion ;
- le marketing ;
- l'enseignement des langues.

Il déclare compter *sur l'appui de professionnels du domaine pour former, ensuite mettre sur le marché du travail, des produits prêts à l'emploi.*

Nous avons rencontré certains des collaborateurs du chef d'entreprise sur le terrain afin de nous faire une idée précise de leurs sentiments au retour d'une formation à laquelle ils ont pris part. D'aucuns parmi ces travailleurs sont restés aux Ateliers Saint-Blaise, d'autres par contre, ont quitté de leur propre chef.

Pour la plupart, ils ont été envoyés en formation plus d'une fois. Ils ont beaucoup apprécié cette expérience et ont eu le temps de tester cela sur le terrain ; à Saint-Blaise comme à l'entreprise SATTAR où les Directeurs techniques ont loué leurs compétences. Ainsi, comme avec les premiers rencontrés sur le terrain, nous leur avons posé des questions pour recueillir les opinions qu'ils se sont fait des effets de la formation.

- A la question de savoir à combien de sessions de formation il a pris part et, si oui ou non, il était satisfait des modules suivis, OS1, métallurgiste de spécialité et travaillant avec l'aluminium, est un des plus fidèles collaborateurs de Saint-Blaise. Il déclare *avoir bénéficié de deux sessions de formation et affirme qu'à la suite de ces dites sessions, il y a une meilleure gestion du temps de travail, une augmentation de la cadence, ce qui impacte forcément sur les délais de livraison des produits aux clients.*

En plus d'un rendement accru, il y a que selon lui, l'outil de travail est mieux maîtrisé.

On aimerait bien faire remarquer qu'entre ces travailleurs et le chef d'entreprise il n'y a pas lieu de relever des contradictions lorsqu'il s'agit de jauger de l'impact de la formation, de la maîtrise des outils de travail et de l'augmentation du rythme de travail.

- A la question de savoir si à l'issue de la formation ils occupaient le même poste de travail qu'auparavant et si oui ou non ils s'estimaient satisfaits de cette station, la réponse est positive pour la plupart, qu'ils soient dans la même entreprise ou ailleurs.

OS1 a cependant émis le souhait, au terme d'une formation, d' *acquérir des machines plus modernes, voire un équipement plus sophistiqué qui répond mieux à ses nouvelles compétences*. Il pose ici le problème de financement pour l'acquisition de nouvelles machines.

Lorsqu'il n'y a pas adéquation entre les acquis de la formation et l'équipement disponible, on ne peut pas parler d'apport réel de la formation.

Nous avons pu rencontrer, grâce à la diligence du Chef des Ateliers, d'anciens collaborateurs de Saint-Blaise qui, pour des raisons diverses ne sont plus à l'entreprise. A ceux-là, des questions ont été posées et des préoccupations soulevées.

Ainsi, à la question de savoir pourquoi le ou les collaborateurs sont partis, les réponses sont variables. Pour les ouvriers qui quittent l'entreprise au retour d'une formation, ils estiment qu'après avoir acquis de nouvelles compétences, ils préfèrent aller monter leurs propres affaires.

Il y a parmi eux, ceux qui ont subi des formations avec le chef d'entreprise lui-même et dont l'objectif n'était pas de rester à Saint-Blaise et c'est le cas de OS1-OS2-OS3. Ces derniers sont libérés par le chef d'entreprise auprès de qui, ils ont acquis des compétences qui leur permettront de se lancer dans des activités personnelles.

D'autres collaborateurs ont magnifié le fait de pouvoir dorénavant confectionner des devis ce qui entre dans le cadre de la gestion financière du matériau de travail et permet une meilleure lecture des tâches à effectuer et la rationalisation dans l'utilisation des intrants. Ils pourront dans leurs propres entreprises faire valoir ces acquisitions.

A côté de cela, il y a ceux qui sont partis pour des questions d'ordre pécuniaire. Cette question très délicate n'a pas été abordée par les collaborateurs mais plutôt par le chef d'entreprise lui-même. Ce dernier selon ses déclarations aurait bien voulu *s'inscrire dans la dynamique d'une amélioration du traitement salarial, mais face à l'impatience des employés, il en arrive à une situation d'impasse*. Nous rappelons simplement que la liaison formation-motivation a été établie et que cette relation devrait être prise en compte en amont pour éviter des surprises.

Parmi tous les ouvriers rencontrés pour apprécier l'impact de la formation sur leur travail, un seul nous a dit que ce qu'il a acquis de vraiment positif dans son travail, il le doit à son *inspiration personnelle ou aux recherches qu'il fait régulièrement sur Internet*. Il s'agit de **OS4** qui estime d'ailleurs que le décalage temporel entre la dernière session de formation à laquelle il a assisté et maintenant a fait qu'il n'a vraiment pas profité de cela.

Au vu des réponses obtenus, on peut valablement estimer que les effets de la formation sont appréciables tant pour l'entreprise que pour les travailleurs. On ne saurait occulter l'effet pervers de la formation dont l'entreprise a fait l'objet, mais, c'est une entrave à laquelle on doit pouvoir faire face et que nous comptons aborder dans la dernière partie sous forme de préconisations.

Les effets inattendus n'ont pas surgi *ex-nihilo*. Ils se sont greffés sur l'action de formation mais n'ont pas été perçus par le commanditaire lorsqu'il décidait de la valorisation de son personnel ou qu'il les avait tout bonnement négligés au début.

Ainsi, la motivation, la fidélisation, l'employabilité et le turn over se sont insidieusement invités au débat avec les réalités qu'ils recouvrent et les effets produits au sein de SAINT-BLAISE.

Etre motivé, c'est essentiellement, avoir un objectif, et décider de faire un effort pour l'atteindre, persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. Les degrés de la motivation dépendent de la variation de ces trois aspects et de leurs interactions avec tous les autres déterminants de la performance : aptitudes, personnalité, savoirs et compétences. Or, de retour d'une formation, le travailleur pense posséder en lui, ces trois aspects qui constituent un plus à faire valoir par une autre motivation, qui est celle-là de se fidéliser à un environnement qu'il veut incitatif. Les leviers de commande, malheureusement, ne sont pas entre ses mains, mais entre celles de la Direction ou du chef d'entreprise.

Selon le chef des Ateliers Saint-Blaise, *les parents encouragent même leurs enfants à monter leurs propres affaires parce qu'ayant acquis des compétences qui le leur permettent*. L'ouvrier voudra donc tout de suite avoir un meilleur traitement salarial ou aller voir ailleurs conformément à ses objectifs, sa nouvelle posture et à ses besoins et aspirations légitimes du moment...

Les théories dites du besoin ont toutes une base commune : l'idée qu'il existe une force interne qui pousse chacun d'entre nous à chercher la satisfaction des besoins qu'il ressent. La motivation serait alors un ensemble d'activités déployées pour obtenir cette satisfaction. Cette conception s'appliquerait aussi bien aux comportements les plus élémentaires qu'aux conduites de l'homme au travail. Sous cet angle, connaître les besoins des membres de son personnel, c'est savoir comment les motiver. Le chef d'entreprise, même s'il estime légitime et justifiée cette exigence de motivation, n'a pas toujours les moyens de s'y atteler tout de suite.

Aux Ateliers Saint-Blaise, comme dans toute entreprise, lorsque le travailleur acquiert de nouvelles compétences, du coup, il développe son employabilité ; a de nouvelles aspirations, réclame plus de considération et de motivation. Il appartient au chef d'entreprise de se plier à ces exigences pour le fidéliser ou c'est le turnover qui s'ensuivra malheureusement.

Toutefois, ce que l'on considère ici comme effets pervers n'enlève en rien l'impact positif de la formation professionnelle en entreprise. Il s'agit simplement de savoir les discerner en amont et d'anticiper les contrecoups afin de permettre au service RH d'y faire face résolument.

Soulignons que le nombre relativement réduit des acteurs interrogés sur le terrain, n'a en rien entamé la fiabilité de l'évaluation de l'effet de la formation en entreprise que nous avons à faire. L'un des acteurs de taille, en l'occurrence, le chef d'entreprise des Ateliers Saint-Blaise lui-même, en tant que formateur de formateurs rompu à la tâche, a pu apprécier positivement l'impact que la formation a eu sur ses collaborateurs, en tant qu'employés de son entreprise.

Les multiples entrevues que nous avons eues avec lui attestent de l'efficacité de cette formation qu'il observe tant au plan des *apports*, des *acquis* que du *transfert* au niveau de son unité industrielle.

A l'issue des entretiens qu'il nous a accordés et de ceux de ses collaborateurs, il nous a été possible de jauger de l'action de la formation elle-même, des résultats au sein de l'entreprise et du cabinet de formation. Ce dernier, du fait de ses multiples collaborations avec les chambres des métiers, de son partenariat stratégique avec le BIT et de

l'élargissement de son champ d'activités à travers le pays, bénéficie d'une certaine crédibilité dans l'univers des PME/PMI.

Selon le Chef des Ateliers, *les prestations réalisées sont bien conformes à celles souhaitées et pour tous les contrats d'engagement avec les cabinets de formation les cahiers de charge ont toujours été respectés.*

Manifestement, nous pouvons tirer la conclusion que voici : l'effet-formation dans les petites et moyennes entreprises est bien réel quoiqu'il puisse revêtir un caractère tout à fait ambivalent. La motivation, l'employabilité, la fidélisation, le turnover constituent les effets de la formation. Ils sont à la fois positifs et négatifs pour l'entreprise si elle ne les appréhende pas à temps.

Nous tiendrons compte des liens logiques entre eux pour faire les préconisations dans la dernière partie de notre travail. Nous rappelons simplement que l'individu en tant qu'acteur du développement se vend mieux dans le marché du travail lorsque l'image que renvoie sa personne est d'autant plus valorisée par la formation professionnelle continue.

Chapitre 7 : RECOMMANDATIONS

Nous avons déjà vu dans les chapitres précédents la place prépondérante qu'occupe le volet formation dans le mix-social selon une approche RH. Qui envoie en formation ou qui subit une formation, s'attend à ce qu'il y ait un impact, autrement dit, des effets. Or, trop souvent, commanditaires et bénéficiaires n'entrevoient que le côté plus-value de ceux-là. Rarement on a vu venir ce à quoi on s'attend le moins du monde : une plus grande exigence des travailleurs formés, une inadéquation entre le poste occupé et le nouveau profil du collaborateur, des frustrations pouvant naître d'aspirations et de besoins non satisfaits, des risques de débauchage liés à la concurrence... Les besoins de financement se font ainsi plus pressants, besoins liés à la nécessité d'achat d'équipements adaptés aux nouvelles compétences que la formation a permis d'acquérir ou de développer.

On en veut pour preuve les problèmes soulevés par OS1 qui affirme qu'au retour d'une formation, il est nécessaire d'*acquérir des machines plus modernes, voire un équipement plus sophistiqué qui répond mieux à ses nouvelles compétences.*

Auparavant, les propos rapportés du Directeur de Ron-land viennent corroborer ces préoccupations. Il affirmait que les acquis de la formation impactent sur l'employabilité du salarié qui, conséquemment, doit logiquement pouvoir aspirer à un meilleur traitement salarial.

Tous ces facteurs devraient faire l'objet d'une étude minutieuse avant toute prise de décision par le service RH ou la Direction. Cette étude se doit d'être calquée sur la politique de formation mais aussi sur les orientations qui en dépendent. A notre avis, les enjeux de la formation sont bien circonscrits. Ces préoccupations trouvent leur résonance dans la citation d'Alain MEIGNANT.

En effet, pour Alain MEIGNANT¹⁸ « *fondamentalement, une politique de formation doit répondre à trois finalités : consolider l'existant, préparer l'avenir, accompagner les mouvements individuels.*

¹⁸ Cité par Omar Diallo dans le cours intitulé *Management de la Formation*, (2012)

La consolidation de l'existant est à court terme, dans le cadre de l'année. On y trouvera les actions de perfectionnement, individuel ou collectif, qui s'apparentent d'ailleurs davantage à de la maintenance qu'à de l'investissement.

La préparation de l'avenir porte sur la réussite des projets (d'investissement, d'organisation, etc.) essentiels pour l'entreprise, et ayant des incidences importantes sur les besoins de compétences des salariés. Elle peut porter sur des actions dont l'impact est attendu à moyen terme, voire à long terme.

L'accompagnement des mouvements individuels est lié aux deux objectifs précédents, mais est centré sur la gestion individuelle, dans les actes qui la concernent, des formations d'accueil à la facilitation d'une mobilité.

L'un des intérêts de cette typologie est de bien faire apparaître que les différents objectifs ne sont pas du même niveau. Certains sont de l'ordre de l'opérationnel immédiat, d'autres de l'ordre de la préparation de l'avenir. »

Dans les préconisations orientées vers les PME/PMI, nous nous appesantirons sur l'accompagnement des mouvements individuels dans le processus de gestion de la formation et de tous les facteurs incitatifs pouvant impacter positivement sur l'entreprise en général et sur le collaborateur en particulier.

Ces préconisations ne seront pas fondées sur des idées devant forcément émaner de notre seule imagination, mais également de celles de nos interlocuteurs sur le terrain, car ce sont eux qui vivent les problèmes de près et, de ce point vue, nous pensons pertinent le fait de les impliquer dans la recherche de solutions.

Ainsi, pour ce qui relève de la formation en tant que tel, le Directeur général de Ronland estime qu'il ne faut pas rater l'analyse au départ. Il souhaiterait qu'en amont, il y ait un travail approfondi pour mieux appréhender les contours de la formation, en choisissant les horaires qui arrangent les auditeurs, en insistant sur la flexibilité, les approches, les stratégies de transmission des connaissances, les échanges d'expériences entre professionnels, en tenant compte de la spécificité des activités professionnelles de chacun.

De façon générale la décision d'envoyer en formation doit résulter d'un diagnostic d'opportunité, occasion saisie pour faire une analyse très pointue de l'écart entre ce qui est et ce qui est désiré. Si cette analyse est réussie, beaucoup d'écueils peuvent être évités.

Dans les entrevues que nous avons eues avec lui, il a beaucoup insisté sur *l'andragogie et la flexibilité, deux approches sans lesquelles, il est difficile, selon lui, d'atteindre ses objectifs dans la formation professionnelle adulte.*

L'autre axe, maillon faible dans le processus de formation, selon lui, est que les vrais acteurs de la formation ne sont pas impliqués dans l'évaluation des effets, du transfert, et des acquis de ceux qu'ils ont formés. Afin de pouvoir jauger de l'efficacité de leur action, il faut qu'ils assurent eux-mêmes le suivi en entreprise, sinon ils ne sauraient corriger les éventuelles distorsions.

Dans les grandes firmes, lorsque la décision d'envoyer en formation ou d'évaluer est prise, un dispositif d'entretien est mis en place et c'est l'occasion entre le service RH et les collaborateurs de s'asseoir pour échanger sur les attentes par rapport aux objectifs de chacun et de l'entreprise. Dans les micros entreprises, la marge de manœuvre est limitée. Pour le cas de Saint-Blaise, la décision vient souvent des Chambres des métiers ou du BIT.

A ce titre, nous voudrions bien préconiser la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation qui n'aurait d'autre objectif que de corréler l'action de formation à l'évaluation des apports de celle-ci. Il est même envisageable de poser le problème au niveau des commanditaires de cette formation.

En effet, la qualification du personnel se pose parfois et les formations financées par les entreprises pour y répondre ne sont pas toujours en adéquation avec les besoins. Fort heureusement ce n'est pas le cas à SAINT-BLAISE où le chef d'entreprise se dit *satisfait de l'adéquation besoin de formation/formation reçue.*

Dans les documents de stratégie et de gestion des PME/PMI, référence est constamment faite à la formation. Cependant, il est fait très peu cas de la coordination « formation-besoin » et de l'évaluation de cette formation. Le coût élevé de ces formations justifie l'absence de programmes de formation dans ces entreprises, la plupart du temps. Toutefois,

dans la recherche de financement des activités de formation, malgré la cherté des coûts, les PME/PMI devraient prévoir et intégrer les charges liées au suivi-évaluation.

Nous tenons du Directeur général de Ron-land que, *sur cent entreprises qui tombent en faillite, les quatre vingt pour cent sont des petites et moyennes entreprises. Si à cela nous ajoutons l'information tenue du Président du Conseil National du Patronat qui, lors d'une visite du Ministre du Commerce et de l'Industrie, affirmait qu'en 2012, 376 entreprises ont fermé, l'on se rend bien compte que la situation est plus qu'alarmante.*¹⁹ Les causes évoquées font état de leur caractère informel. En effet, les PME/PMI ont généralement un système d'information de gestion défaillant qui ne permet pas aux structures de financement (notamment les banques) d'obtenir une information financière exhaustive et fiable (absence de procédures claires et d'états financiers). Cette absence de transparence et d'informations fiables est source de risques pour les prêteurs. Nous invitons les acteurs dans le secteur à une tendance à la formalisation des pratiques. Cette formalisation donnerait plus de crédit aux PME/PMI et du coup augmenterait leurs chances d'accéder au financement. Que d'entreprises n'ont pu obtenir les financements qu'elles ont sollicités auprès des organismes de micro finance faute d'avoir pu fournir un dossier bien ficelé, convaincant et crédible ! La formalisation est donc un défi majeur à relever si les PME/PMI veulent avoir de beaux jours devant elles.

Pourtant cette formalisation devrait être rendue possible avec la mise en place d'un certain nombre de structures par le Ministère des PME/PMI et l'existence d'un cadre juridique aux fins de mise aux normes dans l'espace UEMOA.

L'environnement juridique des entreprises au Sénégal est marqué également par un code des investissements ayant un large domaine d'application (activités relevant des secteurs primaire, secondaire et tertiaire).

Il existe aujourd'hui des structures chargées de l'appui aux entreprises au Sénégal. Par ailleurs, leur offre en matière de conseil peut toujours inspirer les petites unités industrielles.

¹⁹*Sud Quotidien* du 19 Août 2013 «Baïdy Agne tire la sonnette d'alarme: 376 entreprises ont fermé au Sénégal en 2012 »

La mise en place de ces structures d'accompagnement couplées d'un corpus juridique, vise à la fois la normalisation et la qualité dans un environnement formalisé, ce qui favorisera en retour, la compétitivité de nos petites et moyennes entreprises.

Nous recommandons fortement aux petites et moyennes entreprises à inscrire leurs activités dans cette mouvance, seul gage pour elles de prétendre à une production d'échelle et à l'exportation de leurs produits et services.

L'autre élément déterminant sur lequel il faudrait agir est le niveau des fonds propres, donc de capitalisation. C'est un élément important dans la mesure où il indique le degré d'engagement des propriétaires de l'entreprise.

L'impossibilité des PME/PMI de fournir des garanties importantes est liée à la faiblesse de leur patrimoine qui est elle-même conditionnée par la structure financière.

Le système d'organisation est plus fiable mais souffre en général de quelques insuffisances (absence de comptabilité analytique, etc.)

Les PME/PMI sont également confrontées à un problème de sous-capitalisation ou d'insuffisance des fonds propres malgré les volumes d'investissement réels ou prévisionnels : elles sont en général créées avec un capital social proche du minimum exigé par le Droit de l'OHADA.

La conséquence de tout cela est que la question du financement se pose avec acuité et les PME/PMI en ont besoin tant pour booster leurs activités que pour se lancer dans l'innovation de celles-ci. La diversification de l'activité et l'augmentation du chiffre d'affaires contribuent à favoriser la motivation individuelle et collective au sein de l'entreprise.

En effet, l'on rappelle que de retour de formation, OS1 nous disait qu'il avait besoin de financement afin *d'acquérir des machines plus sophistiquées qui lui permettraient d'adapter son activité à ses nouvelles compétences, mais aussi, élargir l'envergure de celles-ci*. La formation, selon lui, *a permis d'approfondir la créativité avec les modules suivis en design, ce qui, véritablement, assurera la satisfaction de la clientèle et en augmentera le portefeuille*.

Ces aspirations d'un collaborateur doivent être prises en compte dans l'accompagnement des mouvements individuels dans le processus de gestion de la formation, étant entendu qu'elles constituent le piédestal sur lequel reposent à la fois sa motivation et son adaptation dans un environnement économique compétitif qui va s'accélération. Nous sommes ainsi confrontés à une véritable question de gestion des ressources humaines dans la conduite des affaires au sein des PME/PMI.

Dans les petites et moyennes entreprises, le DRH est généralement le dirigeant ou un de ses adjoints qui assure la fonction RH. Peu ou pas formés dans ce domaine, les dirigeants de PME/PMI ne se préoccupent de la gestion des hommes que ponctuellement, lors d'un recrutement, d'une crise ou des demandes d'augmentation annuelles. Ils sont pourtant de plus en plus conscients de la place qui doit être donnée à ce volet de leur fonction, la recherche de la rentabilité passant par la performance individuelle et collective de leurs salariés. Comment faire face rapidement et efficacement à des besoins de compétences nouvelles ? Comment manager les salariés dans un souci de rentabilité et de cohésion sociale ? Comment développer les performances de l'entreprise ? Comment communiquer et motiver le personnel pour mobiliser les énergies ?

Les réponses à toutes ces questions doivent être consignées sur la feuille de route du GRH et faire l'objet de préoccupations en amont de la décision de former. On est ici au cœur des aspects motivationnels des salariés, la satisfaction desquels aspects contribue à **fidéliser** le personnel.

Benjamin Cheminade, expert dans les domaines de la fidélisation des salariés et de la gestion des talents, définit la notion de fidélisation comme *l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même.*

Ainsi, instaurer une politique de fidélisation consiste à *mettre l'homme et ses attentes au centre des préoccupations de l'entreprise, afin d'une part assurer la satisfaction professionnelle de ses salariés et d'autre part une relation partagée de confiance.*

Fidéliser, c'est donc créer une relation.

Une enquête de Robert Half, expert en recrutement, indiquait que 45% des salariés français envisagent de changer de poste dans les prochains mois. Un constat alarmant qui traduit une insatisfaction des salariés dans leur sphère professionnelle. De manière générale, un taux de turnover de plus de 10% traduit généralement une détérioration des conditions de travail.

Plus encore, pour l'entreprise, les pertes engendrées par le départ d'un salarié sont nombreuses : déperdition des compétences et savoir-faire, démobilisation des équipes, coûts financiers, Et si la fidélisation des salariés a longtemps été envisagée sous le seul angle économique, elle est aujourd'hui devenue un facteur déterminant de la performance de l'entreprise et de son attractivité.

Nous suggérons un retour aux fondamentaux de la fidélisation, un enjeu stratégique majeur des entreprises ; mais qui fidéliser ?

S'engager dans une stratégie de fidélisation de ses collaborateurs est synonyme de nombreux gains pour l'entreprise : minimiser la fuite des compétences, stabiliser les équipes internes, cultiver sa « marque employeur » - d'une part pour donner l'envie aux futurs collaborateurs de rejoindre la société, d'autre part pour redonner de la fierté et galvaniser les équipes en place...

Si les avantages liés à la mise en place d'une véritable politique de fidélisation sont avérés, reste à identifier les profils de collaborateurs à fidéliser.

En effet, si de nombreuses études nord-américaines ont permis d'évaluer le coût du turnover: un départ fait perdre à l'entreprise, entre la moitié du salaire annuel du démissionnaire (par exemple une assistante marketing) et trois fois ce salaire (un commercial qui part avec son portefeuille clients).

Une problématique particulièrement prégnante dans les PME, où l'enjeu de la fidélisation relève d'une question de survie : un départ rapporté à dix salariés peut être catastrophique.

"Pour autant, souligne Benjamin Cheminade, pas question de viser un turnover zéro et de fidéliser n'importe qui, n'importe quand et à n'importe quel prix." car l'effet « bocal » des salariés restés trop longtemps dans leur structure est à proscrire : c'est aussi en changeant d'environnement que l'on maintient son inventivité.

En somme, il convient de porter ses efforts de fidélisation sur les collaborateurs qui ont le plus de potentiel ou bien sur ceux qui, d'une façon ou d'une autre, sont stratégiques pour l'entreprise : par exemple en raison d'un savoir-faire ou d'une expertise rare sur le marché, ou encore parce qu'ils sont des meneurs sachant motiver leur entourage.

C'est pourquoi avant de s'engager dans la mise en place de telles stratégies, il est essentiel, à notre sens, de recenser et d'analyser les problèmes existants au sein de la structure et ayant conduit aux départs de précédents collaborateurs.

Pour ce faire, de nombreux outils sont disponibles :

En premier lieu, les enquêtes de satisfaction, mais surtout d'engagement ("combien de temps êtes-vous prêt à rester ?", "quels facteurs vous pousseraient à partir ?"...), permettent d'identifier bon nombre de dysfonctionnements ;

Ensuite, l'entretien de départ constitue également un formidable outil de diagnostic. L'objectif consiste alors à déterminer les raisons qui poussent le collaborateur au départ : conditions de travail insatisfaisantes, relations internes difficiles, opportunité chez un concurrent, absence de visibilité en matière d'évolution professionnelle, raisons personnelles... autant d'éléments de réponse indispensables pour optimiser ses pratiques managériales, et tirer les leçons des erreurs passées ;

Enfin, la méthode la plus efficace consiste à reprendre tous les processus de gestion des talents qui interviennent au cours de l'attraction, du recrutement, de l'intégration, du management et du développement du collaborateur. Une analyse en profondeur de chacune des étapes de la vie en entreprise.

Les autres techniques, outils et leviers de fidélisation porteront sur la culture d'entreprise qui désigne l'ensemble des règles d'une organisation (entreprise privée, publique, collectivité territoriale, ONG...), des valeurs partagées, et la manière dont elles doivent être véhiculées.

Valoriser la culture d'entreprise constitue un élément qui favorise l'adhésion, et renforce le sentiment d'appartenance à un projet, une entité commune.

Le collaborateur doit se sentir fier de sa société, partager les fondamentaux sur lesquels elle repose. Aujourd'hui, les valeurs de citoyenneté et de respect de l'environnement apparaissent essentielles aux yeux des collaborateurs, qui recherchent avant tout des organisations qui leur ressemblent.

Valoriser les compétences et offrir des formations constitue également un axe majeur porteur de plus-value pour les PME/PMI. Autant à SAINT-BLAISE nous avons vu des collaborateurs ayant bénéficié de plusieurs sessions de formation, autant on en a vu qui n'en ont jamais bénéficiées. Or, l'un des avantages de taille que procure la formation est de développer l'employabilité qui est un facteur de motivation et de réhabilitation de l'image dans l'environnement professionnel. La prise en charge de ce phénomène selon le Chef des Ateliers peut contribuer à améliorer le rythme de travail, *les choses iraient mieux si tout le personnel avait fait la même formation auquel cas, toutes les équipes avanceraient à la même cadence*, laisse-t-il entendre.

La notion d'employabilité désigne la capacité à acquérir des compétences et à s'adapter à l'environnement de son poste. Optimiser son employabilité consiste à valoriser ses acquis et à s'ancrer dans une dynamique d'apprentissage constant.

Aussi, proposer des formations est un moyen d'investir sur les salariés, de reconnaître leurs compétences et de développer leurs connaissances. Et les études le montrent : les demandes en matière de formation tiennent une place prépondérante dans la fidélité des salariés à leur employeur.

Les entretiens individuels (intermédiaire, d'évaluation annuelle, etc.) sont des occasions de démontrer que l'entreprise s'intéresse aux salariés et souhaite concourir à leur évolution professionnelle.

La validation des acquis de l'expérience (VAE) permet l'obtention de tout ou partie d'une certification (diplôme, titre à finalité professionnelle ou certificat de qualification professionnelle) sur la base d'une expérience professionnelle. Le droit individuel à la formation (DIF) permet aux salariés disposant d'une certaine ancienneté dans l'entreprise de bénéficier d'actions de formation professionnelle, rémunérées ou indemnisées. Vu comme un investissement à long terme, la formation est un vecteur important pour assurer l'employabilité des collaborateurs. Il est essentiel de concevoir la formation comme outil

de motivation et de fidélisation des salariés, dans le sens où elle va prendre en compte leurs projets professionnels et leurs objectifs d'évolution et contribuer finalement à leur concrétisation.

Autre axe non moins essentiel est la gestion des hauts potentiels. En effet, elle requiert des méthodes et outils spécifiques. Souvent convoités par des entités extérieures, les meilleurs éléments ont un besoin de reconnaissance important. Mais la fidélisation ne sera possible que si le haut potentiel est animé d'une volonté de grandir avec l'entreprise. Ainsi, nombre de grands groupes ont mis en place des process et des mesures adaptées (programme de formation, accompagnement, tutorat et mentorat) pour gérer et développer les compétences de leurs hauts potentiels. Si les ressources humaines pilotent la gestion des hauts potentiels, le rôle des managers dans la détection et le développement des compétences des talents est également essentiel.

Nous préconisons également l'optimisation des conditions de travail et de l'environnement professionnel au sein de l'entreprise.

L'entreprise étant un lieu de vie à part entière, l'environnement de travail et le climat social sont des facteurs déterminants de fidélisation. Situation géographique de l'entreprise, aménagement et propreté des locaux, ameublement et décoration sont autant d'éléments qui participent à construire une atmosphère de travail agréable et stimulante.

Au-delà de ces aspects matériels, les possibilités d'aménagement des horaires et l'organisation du travail sont également des sources de motivation.

En considérant les préoccupations des salariés, l'entreprise montre sa capacité d'adaptation et sa reconnaissance à l'égard de ses employés. Certains grands groupes vont même jusqu'à mettre en place des services visant à faciliter la vie quotidienne des salariés : restaurants d'entreprise, salles de détente, proposition d'activités physiques ou culturelles, séances de coaching... autant d'initiatives destinés à favoriser le bien-être et donc la productivité des salariés.

Enfin, la qualité des relations internes reste également un facteur essentiel. Favoriser une communication interne positive et régulière en mobilisant les salariés autour d'événements et d'outils communs (séminaires, intranet, journal d'entreprise...), en valorisant les succès et en clarifiant la stratégie d'entreprise et ses évolutions...

Faire confiance aux salariés et les responsabiliser, constitue aussi une stratégie de gestion du personnel au sein d'une entreprise.

La confiance est la condition *sine qua non* à l'adhésion des salariés, elle reflète la considération que l'entreprise accorde à ses collaborateurs et valorise leur rôle et leur position au sein de l'entité.

Car pour que les collaborateurs s'épanouissent, il faut qu'il puisse disposer d'un champ d'action propre, un cadre délimité où la prise de décision leur appartient. Les collaborateurs doivent connaître clairement les missions et les objectifs qui leur sont assignés et mettre en œuvre eux-mêmes les moyens pour y arriver.

Si les objectifs sont atteints, cela offre des raisons de satisfaction aux salariés et les conforte dans l'idée que leur rôle est important au sein de l'entreprise. Cette stratégie passe inévitablement par la délégation, fonction essentielle du management.

Par ailleurs, le travail routinier a tendance à baisser le niveau de motivation, semaine après semaine, d'une équipe. C'est pourquoi il est essentiel pour l'entreprise de générer des impulsions à ses collaborateurs en lançant régulièrement des projets défis. Les objectifs ? Susciter la naissance de nouvelles idées, galvaniser les troupes, créer de nouvelles synergies d'équipes.

Récompenser grâce aux outils financiers et aux avantages sociaux participe de la motivation aussi.

La rémunération reste bel et bien le premier outil de reconnaissance et de motivation. En effet, un salaire trop bas ou inadapté au regard de la mission confiée peut être à l'origine de la volatilité ou de la démobilisation des salariés. Ainsi, est-il nécessaire d'effectuer une veille concurrentielle afin de disposer de repères et points de comparaison sur les niveaux de rémunération pratiqués sur le secteur. Politique d'intéressement au projet commun, proposition d'un projet professionnel évolutif pour les plus jeunes, d'une fonction d'encadrement pour les confirmés, prime à la mobilité, ... autant de leviers qui peuvent renforcer sensiblement l'engagement des salariés.

Mais au-delà du salaire, il existe une palette de dispositifs complémentaires de rémunération comme la prise en charge des frais de transports et des frais médicaux qui sont autant d'outils qui participent à optimiser le pouvoir d'achat et à fidéliser le personnel.

A noter également les avantages accordés en matière de protection sociale comme les assurances complémentaires santé, les systèmes de prévoyance et les dispositifs liés aux régimes des retraites, qui sont aussi des éléments de réassurance.

Nous pensons également que si elle anticipe en communiquant sur les perspectives d'évolution possibles et en favorisant les évolutions internes, l'entreprise sera perçue comme une entité attachée au développement de son «capital humain» et à l'employabilité de ses salariés.

Les salariés apprécient de savoir qu'ils ont des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise pour s'investir au maximum dans leur fonction. Sachant que l'entreprise souhaite les faire évoluer sur d'autres postes afin de les fidéliser, les salariés auront le sentiment d'appartenir à une entité, ce qui les dissuadera de partir. Aider ses salariés à évoluer, à développer leurs compétences est un autre champ à explorer, une manière de s'assurer, là encore, de la fidélité des meilleurs éléments, mais également, de favoriser l'esprit d'initiative et de séduire de futurs talents. Intégrer des solutions dès l'embauche et leur proposer des scénarios, des plans de carrière à 5 ou 10 ans, est ainsi devenu un facteur de différenciation important au moment de leur choix. L'entreprise témoigne alors de sa capacité à prendre en compte les attentes et les motivations de ses collaborateurs, tout en anticipant ses besoins futurs.

En définitive, force est de constater que la palette d'outils de fidélisation, de motivation, de développement de l'employabilité à disposition des responsables Rh et dirigeants d'entreprise est large et variée. Reste à manier ces dispositifs à bon escient en prenant en compte les spécificités de la structure et les attentes des collaborateurs. Pour finir, rappelons que selon les résultats de l'étude Robert Half²⁰, en France, les outils de fidélisation principalement développés par les entreprises sont :

- formations/développement personnel (57%),

²⁰<http://livre.fnac.com/a2825548/Benjamin-Chaminade-Attirer-et-fideliser-les-bonnes-competences>

- avantages financiers (40%),
- implication des salariés dans la prise de décision (32%),
- révision des rémunérations (25%).
- le défi reste entier mais les solutions existent!

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Une formation si sommaire soit-elle ne peut avoir d'autre objectif que le renforcement des capacités du bénéficiaire qui, en retour, fait valoir les apports de celle-ci dans l'entreprise. Cette étude du dispositif du trinôme Formation-Evaluation-Effets a permis après la revue du cadre théorique et du contexte de l'étude, de présenter et d'analyser la mise en œuvre et les résultats des actions de formation. Les résultats obtenus à l'issue d'entretiens ont été examinés par rapport aux objectifs et aux préoccupations spécifiques en entreprise, dans un contexte purement informel avec tout ce que cela évoque en nous, c'est-à-dire une absence de formalisation dans les procédures, les démarches, le système de comptabilité entre autres.

Les problématiques soulevées dans le choix du thème ont permis de mettre l'accent sur les questions liées au mix-social, en particulier à la valorisation des ressources humaines dont la formation constitue la clef de voûte. Cependant, outre les externalités positives que la formation pouvait engendrer, nous n'avons pas manqué de mettre l'emphase sur l'évaluation qui constitue l'étape décisive pouvant nous aider à répondre à notre questionnement initial, à savoir, quels sont les apports de la formation à l'entreprise ?

Les péripéties qui nous ont permis d'arriver à nos résultats sont le questionnaire, les entretiens semi-directifs ponctués par des visites de terrain, avec l'exploitation de documents mis à notre disposition, choix comme nous l'avons souligné tout à fait au début de notre travail, dicté par un souci d'efficacité. Mis à part le Chef d'entreprise et le Directeur du cabinet de formation Ron-Land, tous les acteurs ont un niveau d'instruction relativement bas. Cela, conséquemment, a réduit notre niveau d'exigence dans la démarche et la procédure de collecte de données.

Nous avons également travaillé de manière synchrone avec le cabinet de formation et l'entreprise commanditaire pour mieux cerner les apports de la formation.

Ainsi, est-il apparu que la stratégie adoptée a permis l'obtention de résultats concrets et vérifiables en matière de formation sur le terrain.

Toutefois, quelques points faibles ont été relevés notamment avec le nombre réduit d'acteurs de terrain et de rapports d'activités disponibles au niveau de SAINT-BLAISE.

Ces difficultés n'ont en rien entamé notre volonté de mesurer les effets de la formation dans la PME que nous avons ciblée. Pour ce qui nous concerne, notre objectif était de

savoir ce que cette formation pouvait apporter aux salariés en termes de plus-value. Fallait-il considérer cet apport comme résultant d'un coût ou d'un investissement à rentabiliser pour l'entreprise ?

De toute évidence, l'évaluation de l'efficacité des actions de formation est indispensable pour en garantir la rentabilité. Il est particulièrement important et attendu par les décideurs, de montrer l'impact positif de l'investissement-formation.

Il existe de nombreuses circonstances où la mise en évidence de cet impact est relativement facile à réaliser, mais cela n'est malheureusement pas toujours fait pour l'une ou l'autre raison. Il existe, d'autre part, de nombreuses autres circonstances où l'évaluation de l'impact est effectivement difficile à réaliser, la plupart du temps d'ailleurs parce que l'impact recherché n'a pas été clairement défini. Tout se passe trop souvent encore comme si l'on formait pour former. On sait que la formation est importante, et donc on forme. On a une vague idée de ce que cela peut apporter, mais on ne prend pas la peine de vérifier ce qu'il en est, puisque l'important est de former, la suite "allant de soi".

Selon nous, tout système de formation devrait d'une manière ou d'une autre chercher à établir l'impact de ses actions. Si cette évaluation ne peut être faite de manière systématique, nous pensons qu'elle pourrait au moins être approchée par inférence à partir de l'évaluation de la pertinence de l'action, de son efficacité pédagogique et du transfert qui en résulte.

La stratégie qui sera adoptée pour réaliser ces évaluations dépendra de ce qu'on souhaite faire grâce à l'évaluation. Si l'objectif est de pouvoir valider et certifier la réussite, une stratégie stricte et relativement fermée s'impose. Par contre, si l'objectif est d'améliorer le dispositif de formation, des outils plus ouverts seront nécessaires afin de déboucher sur un diagnostic nuancé. Cette question du choix de la stratégie en fonction des objectifs de l'évaluation est très importante et mériterait d'autres développements. Il semble évident, par exemple, qu'on évaluera les acquis de manière différente si l'objectif est de certifier que le Service Formation remplit correctement ses tâches, ou de permettre au participant de se situer dans son parcours d'apprentissage, ou encore de délivrer un certificat permettant l'accès à un nouveau poste.

Lorsque l'objectif est de montrer — de manière continue — le bon fonctionnement du “ système formation ”, il devrait être possible d'utiliser un “ questionnaire de satisfaction ” amélioré pour réaliser les trois niveaux d'évaluation. Des résultats positifs aux différentes questions ne permettront bien sûr jamais de certifier un quelconque apport, mais ils pourront en augurer. Par contre, la mise en évidence de résultats négatifs sur l'une ou l'autre de ces dimensions devrait attirer l'attention des gestionnaires de la formation et les conduire à réaliser une analyse plus approfondie afin de prendre les mesures nécessaires pour assurer une meilleure rentabilité de leur système.

Même lorsque la formation s'inscrit dans une logique individuelle, il devrait y avoir un apport qui peut être évalué. L'effet attendu au niveau individuel est-il atteint, que ce soit une promotion, un changement de carrière ou simplement le plaisir d'apprendre, d'être en relation avec d'autres, etc. ? Ces trois objectifs peuvent se justifier. Cependant, on demande au Service Formation de se substituer à celui de Gestion des Ressources Humaines en prenant appui sur les résultats de l'évaluation de la formation pour licencier l'un ou l'autre participant ou accorder une augmentation. Il s'agit là d'une dérive dangereuse, mais dans laquelle on tombe facilement.

Nous ne reviendrons pas sur la grande quantité de travail de recherche entrepris pour jauger des apports de la formation en entreprise, qu'il s'agisse des PME/PMI d'Afrique ou d'Europe ou des grandes firmes tout court. Certes, il y a eu des avancées notoires dans ce domaine, mais pour la plupart, ces travaux se sont appesantis sur la place qu'occupe la formation dans le processus de gestion des Ressources humaines. Rarement, les auteurs ont donné la place qui est la sienne à la facilitation et à l'appropriation des outils qui devraient conduire à appréhender les effets de la formation en amont comme en aval. Trop souvent, on a eu l'impression que beaucoup de place a été réservée à la nécessité de former tout simplement parce qu'il y a un Service de formation ou simplement parce que la Législation du travail l'exige.

Quelques études publiées au cours des dernières années estiment un impact positif de la formation continue sur la productivité. Leurs résultats restent cependant généralement limités, soit du fait de la petite taille des échantillons utilisés, soit par une approche qui se limite à une seule dimension de la formation continue.

Les apports personnels et scientifiques de ce travail résident dans l'approche de celui-ci. Dès l'amorce de notre démarche, nous avons fait le choix d'insister sur l'interconnexion entre formation-évaluation-apports afin de montrer qu'on ne pouvait pas prétendre apprécier les apports de la formation et faire fi de l'évaluation. C'est en cela que nous estimons que le travail a été enrichissant du point de vue de la démarche.

On constate une prise en compte insuffisante des différents biais qui peuvent se produire dans l'estimation d'un effet de la formation continue sur la productivité, la motivation ou dans la marche de l'entreprise, limite que nous avons cherché à dépasser, comme souligné dans les préconisations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. Brunello Georgio, Séminaire de réflexion thématique de la stratégie européenne pour l'emploi Septembre 2007
2. Chaminade Benjamin «Attirer et fidéliser les bonnes compétences», <http://livre.fnac.com/a2825548/Benjamin-Chaminade-Attirer-et-fideliser-les-bonnes-competences>
3. Ouédraogo Abdoulaye, FASTEF Dakar, Sénégal, novembre 2012
4. Diakhaté Djibril, Mise en place d'un dispositif de veille informationnelle pour les PME et PMI et de Conserverie de Produits halieutiques au Sénégal, Juillet 2005
5. Fall Elimane, Résumé et Analyse des Contraintes au Niveau du Climat des Affaires pour M-PME du Secteur Formel et Informel, Rapport de Consultant, 31 /06/2006
6. Gaston Yves Mveng Minkoulou, Fidélisation du Personnel et Performance de l'Entreprise : Une application au personnel de l'encadrement de Guinness Cameroun SA (Mémoire 2006)
7. GERARD, F.-M. (2003). L'évaluation de l'efficacité d'une formation, *Gestion 2000*, Vol. 20, n°3, 13-33.
8. Les Processus d'Apprentissage Chez l'Adulte dans un Contexte en Développement (Cours, Novembre 2012)
9. Mariem Rahali et Amal Hanchi Evaluation des Effets de la Formation : Entre Ambitions et Pratiques, Institut Supérieur de Tunis.
10. Murielle Côté, Marius Plante, Michel Marcotte, (1995), Evaluation de la Formation en milieu organisationnel,
11. Ouédraogo Abdoulaye, Fastef Dakar Sénégal
12. Pratiques d'Audit social et de RSE dans la Diversité de Leurs Environnements, 8ième Université de Printemps de L'Audit social, Dakar, Sénégal 25, 26 et 27 mai 2006. (Documents AGRH)

WEBOGRAPHIE

1. Gestion RH des pme pm : [http : // www.google.fr/](http://www.google.fr/)
2. La Formation, Document élaboré par 9 associations genevoises, Genève, mai 2008: <http://www.google.fr/>

3. Stratégie d'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises (PME), (Document ADPME) <http://www.google.fr/>
4. Définition de formation - Concept et Sens
<http://lesdefinitions.fr/formation#ixzz2FdYlzkj>
5. <http://livre.fnac.com/a2825548/Benjamin-Chaminade-Attirer-et-fideliser-les-bonnes-competences>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Tableau relatif au formulaire d'évaluation a mi-parcours



Date : _____

FORMULAIRE D'EVALUATION QUOTIDIENNE

Ce que j'ai aimé:
.....
Ce que je n'ai pas aimé:.....
.....
Ce qui a prêté à confusion:..... ?
Mes suggestions:.....
.....

CEFRYG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 2 : Tableau relatif au questionnaire d'évaluation finale

EVALUATION FINALE DU SEMINAIRE

Veillez répondre aux questions suivantes, relatives au séminaire auquel vous venez de participer. Choisissez une seule réponse par question. Cochez la case qui correspond à la réponse qui traduit le mieux ce que vous ressentez.

Serez-vous plus confiant lors des formations d'entrepreneurs grâce à ce séminaire ?

- Oui 3
 Non, pas tellement 2
 Non, j'ai perdu la confiance 1

Y avait-il assez de temps consacré pour combler vos lacunes sur le contenu des manuels GERME ?

- Oui, c'était assez 3
 Oui, pour la plupart 2
 Non, c'était insuffisant 1
 dans le domaine de : _____

Les méthodes introduites dans ce séminaire vous serviront-elles dans votre formation des entrepreneurs ?

- Oui, toutes 3
 Oui, quelques-unes 2
 Non, pas tellement 1

Y avait-il assez de temps consacré pour vous préparer dans la formation des adultes ?

- Oui, c'était assez 3
 J'aurais voulu plus 2
 Non, c'était insuffisant 1

Etes-vous maintenant prêt à former les entrepreneurs sur le contenu des méthodes de suivi GERME ?

- Oui, je suis prêt 3
 Je suis presque prêt 2
 Non, pas du tout 1

Pendant le séminaire, aviez-vous des opportunités d'échanger des expériences avec les autres participants ?

- Oui, beaucoup 3
 Oui, quelques fois 2
 Non, pas du tout 1

Les problèmes que vous avez rencontrés pendant le séminaire ont-ils été résolus ?

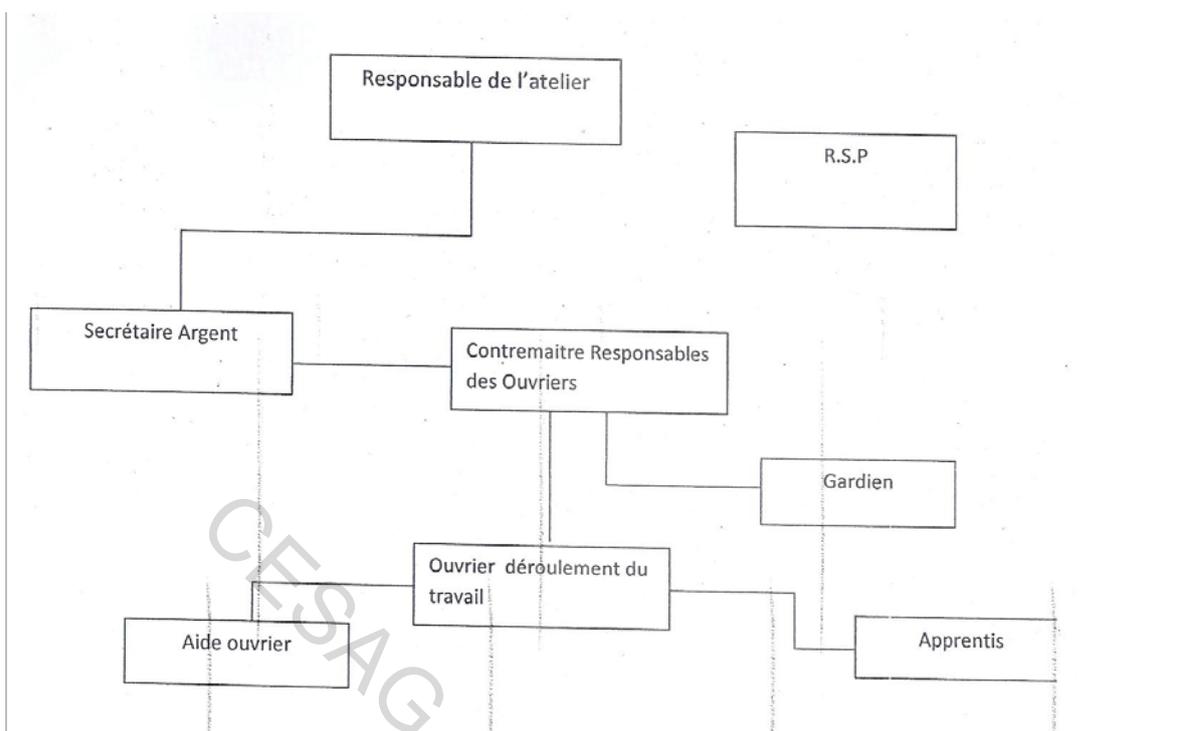
- Oui 3
 Oui, partiellement 2
 Non, pas du tout 1

L'approche adoptée pendant ce séminaire était-elle appropriée à vos besoins de formation ?

- Oui, très appropriée 3
 Oui, assez appropriée 2
 Non, pas du tout 1

Veillez écrire tous vos commentaires sur le séminaire GERME. Utilisez la page verso si vous le désirez. Merci !

Annexe 3 : Organigramme des Ateliers Saint Blaise



Annexe 4 : Convocation pour stage de formation

REPUBLIQUE DU SENEGAL
MINISTERE DE COMMERCE
DE L'ARTISANAT ET DE
L'INDUSTRIALISATION
CHAMBRE DE METIERS DE THIES
BP 16 TEL 951 17 73

THIES, le 10 Avril 2013

~~SECRET~~
Le Secrétaire Général

N° _____ /CMT

/-)

Monsieur Désiré Gnakadia
Maître d'apprentissage

Monsieur,

Conformément à la convention cadre de prestation de service qui vous lie au projet d'appui à l'apprentissage artisanal basé à la Direction de l'Artisanat, il est stipulé que vous devez réaliser quatre (4) stages et assurer la formation de quarante (40) apprentis sur l'ensemble de ces stages.

Le nombre (40 apprentis) n'étant pas atteint vous voudrez bien continuer ces stages et nous faire parvenir vos rapports dactylographiés avant le 17 Avril à 16 heures au secrétariat de la Chambre de Métiers de Thiès.

Le respect de ces directives est un impératif.

Veillez croire, Monsieur à l'assurance de ma totale disponibilité.

Ampliation : Direction de l'Artisanat



MODOU DIA

Annexe 5 : Un Rapport d'activités

RAPPORT

CHAMBRE DE MÉTIER DE THIES
PROJET D'APPUI A L'APPRENTISSAGE
LES ATELIERS SAINT BLAISE

AJE

Formateur : Desiré B.A. GNACADJA
Profession : Menuisier Métallique

THÈME.	TITRE	MODULE
1er le pourquoi et le comment	Réal : grille	du 23/10/97 au 3/11/97
2e la compréhension	Réal : porte	du 13/11/97 au 27/11/97
3e ma responsabilité dans la vie de mon travail	Réal : table machine	du 15/01/98 au 27/01/98
4e l'argent et le travail	Réal : banc	du 05/02/98 au 16/02/98

LISTE DES PARTICIPANTS

N°	PRÉNOM ET NOM	DATE ET LIEU DE NAISSANCE	PROVENANCE DE L'APPRENTI	MODULE		
1	Ibou DIEDHIOU	03/03/79 à Carone	Saint Blaise		2e	3e 4e
2	Aloïse DIEDHIOU	26/02/76 à Tandouk	Saint Blaise			3e 4e
3	Abdou SADIO	24/03/74 à Tiouk-Essyl	Saint Blaise		2e	3e 4e
4	Abibou SANE		Mor Niang	1e	2e	3e
5	Saliou THIAM	31/03/79 à Thiès	Abdou Péne	1e	2e	3e 4e
6	Mamadou GueyeDIOP		Mamadou Péne	1e	2e	3e
7	Dame NIANG	30/10/80 à Thiès	Mor Niang	1e	2e	3e
8	Abdou NDAO		Balla Fall			3e
9	Antoine NDIONE	10/07/79 à Thiès	Saint Blaise	1e		3e 4e
10	Boniface FAYE	24/11/80 à Thiès	Saint Blaise	1e		4e
11	Mamadou FALL	04/11/73 à Thiès	Balla Fall	1e	2e	3e 4e
12	Mamadou SARR	23/11/67 à Thiès	Malick Séné			4e
13	Amar NDIAYE	09/06/74 à Thiès	Malick Séné			4e
14	Cheikh A.T.SENE	04/07/73 à Thiès	Babacar Thiaw			4e
15	Alioune DIENG	16/09/75 à Thiès	babacar Thiaw			4e
16	Abdoulaye TINE		A.D.T Notto	1e	2e	
17	Daouda BA		Sauvegarde	1e		
18	Babacar SARR		Ndongo Diop	1e	2e	
19	Digar SENE		A.D.T Notto		2e	

LE FORMATEUR

Annexe 6 : Questionnaire pour le Dg de Ron-land (formateur)

- 1) Utilisez vous les mêmes outils didactiques selon vous avez une cible
 - a) féminine ?
 - b) masculine ?.....
- 2) Quels sont les outils que vous utilisez le plus lors de vos prestations ?
.....
- 3) Comment savez-vous que vous avez atteint vos objectifs de formation ?
- 4) Vous arrive-t-il de faire des évaluations ?
 - à mi-parcours ?
 - à la fin de la formation ?
- 5) Avez-vous l'impression que les participants sont motivés ?.....
- 6) Qu'est-ce qui vous permet de dire qu'ils sont motivés ?
.....
.....
Des signes de démotivation ?.....
.....
- 7) Selon vous qu'est-ce qu'il faudrait faire pour améliorer les conditions de formation ?.....
.....
.....
- 8) Pensez-vous avoir atteint vos objectifs de formation à la fin des différentes sessions ?
 - Oui
 - Non
- 9) Pensez-vous avoir toujours été en phase avec les entreprises commanditaires ?
-Si oui, comment le savez-vous ?.....
.....
- b) Si non, qu'avez-vous préconisé comme remède ?.....
.....
.....
- 10) Quels sont les obstacles majeurs auxquels vous faites régulièrement face durant vos sessions de formation ?.....
.....

.....
.....
11) Le Chef des Ateliers Saint-Blaise avec qui vous travaillez régulièrement dit connaître un turn-over important une fois la formation de ses collaborateurs terminée, quels commentaires pouvez-vous faire ?.....

.....
..... ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 7 : Questionnaire pour le Chef des Ateliers Saint-Blaise

1) A la fin de la formation , qu'avez-vous remarqué de positif chez vos collaborateurs ?.....

.....

a) La vitesse d'exécution des tâches a-t-elle augmenté ?

Oui

Non

Commentaire :.....

.....

b) Avez-vous remarqué une meilleure maîtrise dans l'utilisation des machines et outils ?.....

.....

.....

c) Les clients sont-ils plus satisfaits qu'avant la formation ?.....

.....

.....

d) Avez-vous l'impression d'avoir gagné plus, une fois la formation de vos collaborateurs terminée ?.....

.....

.....

2) Si vous devriez faire des critiques à l'endroit des formateurs, sur quoi porteraient-elles ?.....

.....

.....

3) Pensez-vous qu'il y a toujours une adéquation entre les objectifs de votre unité industrielle et les formations reçues ?

a) Si oui, en quoi ?.....

.....

b) Si non, en quoi ?.....

.....

4) Vous arrive-t-il d'être en conflit avec votre personnel ?

-A quelle fréquence ?

Très souvent

- Souvent
- Parfois
- Rarement
- Jamais

5) Quelles actions envisagez-vous pour stopper le turn-over après les services de formation ?.....
.....
.....

6) Comment procédez-vous pour rémunérer votre personnel ?

- A la tâche ?
- Mensuellement ?
- Autre ?

Expliquez comment.....
.....
.....

Annexe 8 : Questionnaire pour le collaborateur

1) Quelle est votre spécialité ?

.....

2) A combien de sessions de formation avez-vous part ?

.....

3) Vous estimez-vous satisfait de la formation reçue ?

-Si oui, en quoi la formation vous a-t-il permis de faire mieux votre travail ?

Rapidité ?

Maîtrise de l'outil ?

Rendement accru ?

4) A l'issue de la formation, occupez-vous le même poste qu'auparavant ?

-Si oui, vous estimez-vous satisfait à présent ?.....

- Sinon que souhaiteriez-vous voir amélioré ?

.....

.....

5) (Au cas où le collaborateur a quitté l'entreprise après la formation)

a) Pourquoi êtes-vous parti de l'entreprise ?

.....

.....

b) Pourquoi n'avez-vous pas choisi de parler au chef d'entreprise pour trouver une solution ?

.....

.....

6) A quoi aspirez-vous au retour d'une session de formation ?.....

.....

7) Quelles sont vos attentes ?.....

.....

.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	i
REMERCIEMENTS	ii
AVANT- PROPOS	iii
TABLEAUX, SIGLES ET ACRONYMES	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES ANNEXES	vi
SOMMAIRE.....	vii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
Chapitre 1 : PROBLEME.....	6
Chapitre 2 : PROBLEMATIQUE	11
3.1. La formation	14
3.1.1. Définition.....	14
3.1.2. Les différents types de formation	15
3.1.2.1. La Formation initiale.....	15
3.1.2.2. La Formation des adultes et/ou occupationnelle	15
3.1.2.3. La Formation continue	16
3.2. L'évaluation	20
3.2.1. Evaluation et entraves sous-jacentes	22
3.2.2. L'évaluation des apports.....	23
3.2.3. L'évaluation des acquis	27
3.2.4. L'évaluation du transfert	28
Chapitre 4 : CADRE CONTEXTUEL	32
4.1. Présentation générale et diagnostic des Ateliers Saint- Blaise.	32
4.2. Présentation du cabinet de formation RON-LAND.....	34
Chapitre 5 : DEMARCHES METHODOLOGIQUES.....	35
Chapitre 7 : RECOMMANDATIONS	53
CONCLUSION GENERALE	66
BIBLIOGRAPHIE	71
ANNEXES	73
TABLE DES MATIERES.....	85