



**CESAG CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION**

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES  
ET AUTRES ORGANISATIONS (ISMEO)**



## **Mémoire de fin d'Etudes**

**Pour l'obtention du Diplôme de Master 2 Professionnel  
Spécialisé en Gestion des Ressources Humaines**

**PROMOTION 2009-2010**

### **THEME**

**Evaluation de la gestion du processus de formation : CAS  
DE LA COMPAGNIE SAHELIENNE D'ENTREPRISES**

**Présenté par :**

**Mademoiselle Malado SOW**

**Sous la Direction de :**

**Monsieur Oumar Diallo  
Enseignant associé au CESAG**

**Année Académique : 2009 – 2010**

**OCTOBRE 2011**

## Liste des abréviations

AM : Agents de maîtrise

BST : Banque Sénégal -Tunisienne

BTP : Bâtiments et Travaux Publics

CAFIN : Compagnie Africaine pour l'investissement

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CSE : Compagnie Sahélienne d'Entreprises

FONDEF : Fonds de Développement de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle

GRH : Gestion des Ressources Humaines

ISO : International Organisation for Standardisation

OE : Ouvriers et Employés

RH : Ressources Humaines

SIG : Société Immobilière du Golf

SISMAR : Société Industrielle Sahélienne de Mécanique de Matériels Agricoles et de Représentations

SOSETER : Société Sénégalaise de Terrassement

SWOT: Strengths ; Weaknesses ; Opportunities ; Threats

USB: Union Sénégalaise de Banque

# DEDICACE

Je dédie ce travail à mes parents qui, depuis ma naissance, ne ménagent aucun effort pour me mettre dans de bonnes conditions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# REMERCIEMENTS

Nous profitons de ce travail pour adresser nos remerciements à :

Monsieur Amar LY, Coordonnateur qualité de la CSE, pour sa contribution à la réalisation de ce travail ;

Monsieur Alpha DIA, Directeur des Ressources Humaines de la CSE pour son aide inestimable et sa disponibilité durant le stage ;

Madame Thiané BARRO, Responsable des Ressources Humaines de la CSE pour ses précieux conseils ;

Monsieur Oumar DIALLO, professeur au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion pour sa disponibilité à nous encadrer sans relâche ;

Monsieur Malick DIALLO, Chef de service Développement Ressources Humaines et l'ensemble du personnel de la CSE pour le soutien et l'accueil qu'ils nous ont réservé.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
--------------------------	----------

## **PREMIERE PARTIE : Cadre conceptuel de l'étude**

<b>Chapitre 1 : L'approche théorique de la formation.....</b>	<b>8</b>
---	----------

<b>Chapitre 2 : La politique de formation et son élaboration .....</b>	<b>13</b>
--	-----------

<b>Chapitre 3 : Le plan de formation et la démarche du processus de formation.....</b>	<b>19</b>
--	-----------

## **DEUXIEME PARTIE : Cadre contextuel de l'étude**

<b>Chapitre 1 : La présentation de la CSE.....</b>	<b>27</b>
--	-----------

<b>Chapitre 2 : La gestion de la formation de la CSE.....</b>	<b>35</b>
---	-----------

<b>Chapitre 3 : La présentation des résultats de l'étude.....</b>	<b>36</b>
---	-----------

<b>CONCLUSION.....</b>	<b>53</b>
------------------------	-----------

<b>Bibliographie.....</b>	<b>55</b>
---------------------------	-----------

Annexes

Table des matières

## Introduction

Dans le contexte économique actuel marqué par la mondialisation des échanges et l'ouverture des marchés, les entreprises sont amenées à s'adapter de manière perpétuelle par rapport aux évolutions en vue de rester compétitives. Dans cet environnement instable et incertain, l'entreprise devra optimiser ses ressources humaines pour en faire un facteur clé de succès. En effet, pour pouvoir s'adapter aux changements technologiques et atteindre ses objectifs, toute entreprise est obligée de valoriser, développer et fidéliser ses salariés. Ce sont « les Ressources Humaines qui font la différence » car la performance d'une entreprise se mesure à l'aune de leur rendement. Dans ce cadre, la formation du personnel représente un enjeu capital pour la productivité des entreprises.

Les défis à venir, accélérés par la crise économique actuelle que nous vivons, vont amener les entreprises à modifier leur regard face à la formation : celle qui était depuis longtemps perçue comme une simple dépense va devoir être pensée comme un réel investissement.

Le rôle du manager est donc de miser désormais sur les compétences des Ressources Humaines à travers des pratiques de gestion reconnues et de mettre en place les dispositifs de fidélisation et d'engagement nécessaires aux projets de l'entreprise.

Pour être efficace et garantir sa survie, l'entreprise doit réunir toutes les conditions idoines à son bon fonctionnement et mobiliser les moyens facilitant son adaptation à un contexte changeant. La formation apparaît sous ce rapport, comme l'une des stratégies favorables à l'adaptation des travailleurs aux mutations environnementales.

La nécessité du développement continu des compétences relève de la formation qui occupe une position centrale dans l'acquisition et l'amplification des « performances » tant individuelles qu'organisationnelles. Le renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines et l'intrusion du savoir comme base de compétitivité et d'innovation a donc impacté sur la formation perçue alors comme le levier principal de création de compétences et de leur renouvellement. Les entreprises se sont alors engagées dans des restructurations et des innovations orientées vers l'homme pour en tirer un maximum de valeur par le renforcement des compétences qu'il détient et qu'il est en mesure de déployer.

La formation permet aux individus d'actualiser leurs savoirs et d'intégrer de nouvelles connaissances dans leurs comportements professionnels.

Dans un environnement caractérisé par une rude concurrence et des mutations profondes, l'entreprise doit accorder à la formation une priorité. A cet effet, toute entreprise doit élaborer

un processus de formation adapté dont l'évaluation constitue un déterminant majeur parce que permettant d'appliquer des mesures correctives.

Compte tenu du contexte sus évoqué, la Compagnie Sahélienne d'Entreprises (CSE), opérant dans un secteur concurrentiel, doit plus que jamais disposer de ressources humaines qualifiées, maîtrisant les nouvelles technologies et capables d'améliorer la qualité de ses services en vue de satisfaire au mieux les besoins et les exigences de sa clientèle.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## A-Problématique

Dans un contexte de globalisation, les entreprises sont de plus en plus confrontées à une concurrence très vive, d'où la nécessité permanente de s'adapter aux nouvelles exigences économiques.

Le capital humain est l'une des variables sur laquelle une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel. Et c'est la raison pour laquelle la formation, en tant qu'outil de développement du capital humain, apparaît dorénavant comme un enjeu stratégique de différenciation entre les entreprises.

En effet, pour se développer dans un environnement complexe et instable, la prise en compte de la dimension stratégique de la formation, par l'implication de toute la chaîne hiérarchique dans l'identification et le développement des compétences s'impose comme une alternative aux besoins de développement.

Pour faire face aux défis liés aux changements technologiques, de l'internationalisation, de la mondialisation, des incertitudes économiques, les entreprises sont désormais obligées d'anticiper sur les évolutions et de s'adapter en vue d'être compétitives. Face à cette situation, le rôle que les personnes occupent dans les organisations est fondamental. Il devient donc indispensable de mettre entre les mains de ces professionnels toutes les compétences nécessaires leur permettant d'atteindre les objectifs qui leur sont fixés.

Le secteur des bâtiments et travaux publics (BTP) n'échappe pas à ces contraintes et se trouve également confronté à la nécessité de mettre en œuvre des stratégies de développement de leur capital humain. Il s'agit d'un secteur fortement influencé par l'évolution technologique, avec notamment une automatisation accrue des outils de travail. C'est ainsi, à titre d'exemple, que les machines et engins de chantier sont de plus en plus dotés de composants électroniques, d'où la nécessité de former les conducteurs aux nouvelles façons de les faire fonctionner.

Compte tenu de la complexité de ce secteur, la CSE a pour mission de répondre aux exigences légales et réglementaires applicables à son métier. Dans un souci majeur d'amélioration continue, elle s'est engagée à consentir des efforts considérables pour se conformer au cahier de charges des clients et normes qualité. Ainsi, cela peut permettre d'accroître son image, d'atteindre voire de dépasser les objectifs qu'elle s'est fixée.

C'est ainsi que, dans un contexte de vive concurrence, la CSE a intégré le volet formation en vue d'être pérenne. Elle a compris que la ressource humaine représente un facteur clé de succès. De ce fait, elle s'est engagée à former son personnel en vue de l'adapter aux nouvelles

exigences du marché et d'atteindre ses objectifs en termes d'efficacité mais aussi en termes de valeur ajoutée.

Ce constat nous amène à poser les questions suivantes :

- Existe-t-il une politique de formation à la CSE ?
- Quelle procédure l'entreprise utilise-t-elle pour analyser les besoins en formation ?
- Comment s'élabore le plan de formation ?
- Comment est organisée la formation au sein de cette entreprise ?
- La formation a-t-elle un impact visible sur la performance collective de la CSE ?

## **B- Objectifs de l'étude**

Ce sujet que nous présenterons a pour but d'atteindre un objectif général et des objectifs spécifiques.

### **B-1 Objectif général**

L'objectif général de ce sujet est d'évaluer le processus de la formation de la CSE.

### **B-2 Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques consistent à :

- étudier la politique de formation de la CSE,
- analyser la phase de recueil des besoins,
- diagnostiquer la gestion de la formation,
- proposer des outils et des méthodes d'évaluation de la formation,
- faire ressortir les faiblesses et proposer des axes d'amélioration.

## **C-Hypothèses de l'étude**

Pour mener à bien cette étude, nous formulerons les hypothèses suivantes :

H1 : L'élaboration du cahier de charges permet à la CSE de recourir à l'achat de la formation en externe.

H2 : La pratique de l'évaluation à froid vise à mesurer l'impact de la formation sur la performance collective de la CSE.

## **D- Intérêt de l'étude**

Les intérêts de notre étude se situent à trois niveaux.

- Pour la CSE, cette étude revêt une importance capitale dans la mesure où elle permettra au Département des Ressources Humaines de connaître les faiblesses en matière de formation auxquelles l'entreprise est confrontée afin d'y amener des axes d'amélioration.
- Pour le CESAG, cette étude pourra permettre aux auditeurs de trouver des éléments de réponses à leurs recherches.
- Pour nous stagiaire, ce travail nous permettra d'approfondir les connaissances théoriques acquises en gestion des Ressources Humaines au CESAG.

## **E La méthodologie de l'étude**

Pour mener à bien notre étude, nous avons utilisé les méthodes d'investigation suivantes : la recherche documentaire, l'entretien directif et le questionnaire.

### **E. 1 La recherche documentaire**

Dans le cadre de l'élaboration de ce travail, nous avons consulté un certain nombre de documents de l'entreprise notamment le Manuel de procédures qui nous ont permis d'avoir un aperçu sur les activités de la CSE. Nous avons également fait recours à un certain nombre d'ouvrages à la bibliothèque du CESAG, en vue d'approfondir nos connaissances sur notre thème de recherche.

### **E. 2 L'entretien directif**

Des entretiens ont été tenus avec le Chef de Développement Ressources Humaines et le Directeur des Ressources Humaines. Un guide d'entretien a été élaboré afin d'obtenir des informations concernant notre thème.

### **E.3 Le questionnaire**

Pour mener à bien cette étude, nous avons élaboré un questionnaire que nous avons administré au personnel de la CSE. Les réponses reçues nous permettront d'atteindre notre objectif fixé.

## **F- Echantillonnage**

Pour choisir notre échantillon, nous avons pris l'effectif de la CSE siège présenté dans le tableau ci-dessous

Cadres	AM	OE	Total
54	45	65	164

Après avoir obtenu ces données, nous avons pris 50% de l'effectif total et nous avons appliqué la méthode des quotas avec pour critère essentiel la catégorie socioprofessionnelle ;

Cadres	AM	OE	Total
30%	20%	50%	100%
25	16	41	82

Après avoir constitué notre base de sondage, nous avons fixé la taille de notre échantillon du questionnaire à 82 soit un taux de 50 % qui est vraiment suffisant pour attester la représentativité de notre échantillon.

Pour le traitement des données, nous avons utilisé File Maker Pro pour la création et la gestion de notre base de données et SPSS pour le traitement statistique.

## **G-Difficultés rencontrées**

Lors de la réalisation de notre étude nous nous sommes heurtés à plusieurs difficultés à savoir:

- la rareté des documents officiels concernant la gestion de la formation à la CSE; ceci étant du à l'absence d'une politique formelle comme nous avons pu le constater lors de notre étude.
- l'indisponibilité de certains agents lors de l'administration du questionnaire, compte tenu de leur charge de travail assez élevé. C'est ainsi que le délai d'administration du questionnaire a été assez long car il a fallu s'accommoder à la disponibilité de chacun et assurer un bon suivi, avec des appels téléphoniques répétitifs pour leur rappeler de remplir le questionnaire.
- La rétention d'informations de la part de certains employés qui ne voulaient pas répondre à certaines questions malgré l'anonymat. Malgré toutes ces difficultés, l'étude a été réalisée.

## **H. Le plan de l'étude**

Ainsi notre travail sera présenté en deux grandes parties essentielles : la première partie qui est le cadre conceptuel sera composée de trois chapitres :

le chapitre (1) décrit l'approche théorique de la formation ;

le chapitre (2) porte sur la politique et son élaboration ;

le chapitre (3) est consacré au plan de formation et à la démarche du processus de formation.

La deuxième partie traitera du cadre contextuel de l'étude aussi en trois chapitres :

le chapitre (1) aborde la présentation de la CSE ;

le chapitre (2) décrit la gestion de la formation de la CSE et le chapitre (3) traite de la présentation des résultats de l'étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE:**  
**Cadre conceptuel de l'étude**

CEPAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 1 : L'approche théorique de la formation

Dans ce chapitre, nous aurons la charge de présenter brièvement la formation à travers son évolution et les différentes définitions inspirées de plusieurs auteurs.

### A. L'évolution de la formation

Autrefois, au temps des anciens Egyptiens et au moyen âge, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas. Au cours des siècles, cette façon d'apprendre s'est peu modifiée. Elle était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer l'acquisition évolutive des compétences des RH. Lors des premiers temps de la révolution industrielle, le patron disait que les travailleurs « devaient apprendre par eux-mêmes et vite, sinon... ! »

A l'instar de toutes les autres principales activités de la GRH, c'est après la deuxième guerre mondiale que la formation devint une réalité. Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation (training within industry) aux pays européens. Toutes fois, jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis à l'école ou comme apprenti avant son entrée définitive sur le marché du travail.

L'accélération de l'innovation technologique, dès le début des années 1960 a créé des difficultés d'adaptation dans les organisations. Cette accélération a changé l'état des rapports de force, car elle a rendu vite dépassée la compétence des salariés. Les années 1960 représentent une époque de réflexion pour tous les agents économiques des pays industrialisés. De plus en plus, les salariés ont étudié par eux-mêmes et de diverses façons. Dans les organisations de grande taille, les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion. Jusqu'à la fin de la décennie 1980, d'énormes bouleversements ont affecté le milieu du travail. Le déséquilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre s'en est trouvé considérablement augmenté. Par la suite, la qualité du savoir et savoir-faire d'un individu a décliné à un rythme sérieux d'année en année.

### B. Définition

La formation, thème de notre étude est un élément clé de la Gestion des Ressources Humaines. Nous nous chargerons de la définir suivant quelques auteurs choisis.

C'est ainsi que **Bertrand Schwartz** propose une définition pragmatique et opérationnelle de la formation. Il délaisse les aspects institutionnels et se concentre sur son essence

même : « elle doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient ». <sup>1</sup>

La définition est intéressante à double titre :

« **Trouver des solutions** », ce qui signifie non seulement finaliser la formation dans la pratique mais considérer que le processus de formation prend son origine en situation, lors de la confrontation d'un individu à une difficulté dont il ne possède pas à priori les clés de résolution, celles-ci étant donc à fabriquer. Ce parti pris marque la prééminence de la pratique sur la théorie ;

« **Provoquer un changement conscient** », ce qui signifie que l'analyse, la compréhension, la réflexion, la conceptualisation sont indissociables de l'acte de former. Les changements qui s'opèrent chez l'individu ne se produisent pas au fil de l'eau mais dans une démarche consciente de prise de recul par rapport à sa pratique et d'interrogation sur soi-même, dans un processus de construction personnelle de ses connaissances, de ses compétences. Les savoirs sont légitimés par la pratique.

Selon **Rivard Patrick**, « la formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées visant l'acquisition de savoirs (connaissances, habiletés et attitudes) propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel ainsi que la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné. Comme elle s'inscrit dans un processus structuré, elle demeure une activité discontinue dans le temps et dans l'espace ». <sup>2</sup>

La formation est un des canaux importants pour préserver et accroître la capitale compétence de l'entreprise. Longtemps organisée en vue de répondre à des besoins criards et à des impératifs techniques, la formation tend aujourd'hui à être vue de façon plus stratégique. On ne peut plus rechercher l'excellence et la performance à travers les seules dimensions techniques et économiques (mécanisation, informatisation, automatisation, puis intégration des opérations).

L'organisation d'une activité de formation exige la réalisation de groupes d'activités structurés ou étapes :

- 1) L'identification et l'analyse des besoins de formation

---

<sup>1</sup> **Dimitri Weiss** « Ressources Humaines », 3<sup>ème</sup> Edition d'Organisations, Paris, 2005, P : 543.

<sup>2</sup> **Patrick RIVARD** « La gestion de la formation en entreprise. Pour préserver et accroître la capitale compétence de votre organisation », éditions liaisons, 2000, P11.

La première étape du cycle de gestion de la formation vise la prise de conscience et l'identification des besoins réels de formation. Pour ce faire, l'individu ou le comité responsable de la formation doit recueillir les données nécessaires à la compréhension de la problématique sous-jacente aux besoins de formation. Cette recherche d'information permet de ressortir les éléments qui vont expliquer l'écart de performance et d'identifier les actions les plus appropriées pour résoudre cette problématique. L'analyse des besoins de formation permet en outre de s'assurer que la formation est bien la solution qui convient le mieux au contexte situationnel. Il existe plusieurs techniques de collecte de données servant à dresser un portrait de la situation (entrevue, groupe de discussion, analyse des compétences, etc.). Ces méthodes, dont la complexité varie, peuvent nécessiter la participation d'une ou de plusieurs personnes. Lorsque l'analyse des besoins de formation fait partie d'une démarche plus complète de développement des ressources humaines, il est fort probable qu'un grand nombre de besoins en formation soit identifié. Il sera alors important que la personne responsable les classe par ordre de priorité. Ce classement doit être élaboré à partir des orientations et des objectifs stratégiques de l'entreprise.

## 2) la planification et la conception de la formation

La planification consiste à organiser le programme de formation de telle manière qu'il puisse s'intégrer aisément aux activités courantes de l'entreprise tout en visant l'atteinte des objectifs prédéterminés. Une planification efficace doit pouvoir réduire les effets négatifs des contraintes internes et externes. La planification exige donc du responsable de la formation qu'il se questionne et dresse un portrait global des implications de la formation et des éléments contextuels qui auront une influence sur son organisation. Il doit ainsi répondre à une série d'interrogations :

- Pourquoi? que révèlent les résultats de l'analyse des besoins ?
- Quoi? quels sont les objectifs de formation ?
- Pour qui ? quel est le contexte de l'organisation cliente ?
- Qui? quelles sont les principales caractéristiques des personnes visées par la formation ?
- Quand ? à quel moment la formation sera-t-elle donnée ?
- Où ? à quel endroit et au moyen de quelle logistique la formation sera-t-elle donnée ?

### 3) La diffusion de la formation

La diffusion de la formation vise, pour sa part, à identifier les composantes et éléments qui, lorsque bien maîtrisés, permettront au formateur d'être plus efficace devant un groupe de participants.

### 4) l'évaluation et le suivi post formation.

Dans un contexte où les entreprises cherchent à rationaliser et à maximiser les retombées de leurs investissements, la quatrième étape, l'évaluation et le suivi post-formation, joue un rôle essentiel. La démarche d'évaluation peut se faire à plusieurs niveaux. Par exemple, dans le cadre d'une formation sur une nouvelle méthode de travail, il est possible, dans un premier temps, de mesurer le degré de satisfaction des apprenants par rapport à l'activité de formation. Dans un deuxième temps, nous pouvons évaluer leurs apprentissages relativement à la nouvelle méthode de travail en leur faisant passer un examen théorique ou pratique ; le but est alors de mesurer leurs acquis, à savoir leurs connaissances et leurs habiletés.

Dans un troisième temps, il peut être judicieux de vérifier si les apprenants utilisent la nouvelle méthode de travail une fois de retour dans leur milieu de travail. En ce qui concerne le suivi post-formation, on observe que la diffusion d'une formation est rarement garante de résultats exceptionnels si aucun mécanisme d'appui aux apprentissages n'est mis sur pied.

Dans cet ouvrage, l'auteur met en considération l'intérêt d'accorder à la formation une importance capitale. Il est conscient que l'on ne peut plus rechercher la performance uniquement sur les facteurs économiques. Les limites de sa théorie résident dans le fait qu'il n'a pas fait ressortir la mise en place d'indicateurs au niveau de l'évaluation de la formation, qui représente un aspect important car permettant de mesurer l'atteinte des objectifs et d'apporter des mesures correctives.

Selon **PASTOR Pierre et BREARD Richard**, « *La première phase de l'ingénierie de la formation est l'analyse des besoins. Souvent des responsables traduisent le terme besoin par demande et considèrent qu'il s'agit de cumuler les demandes formulées par les agents. En fait, il est nécessaire de partir des objectifs à atteindre par l'entreprise grâce au vecteur de la formation et d'intégrer les souhaits formulés par les agents. Les besoins prennent en compte tous les problèmes que l'entreprise doit résoudre, par exemple : améliorer la productivité, développer des projets, instaurer des changements dans les pratiques* ». <sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> **PASTOR Pierre et BREARD Richard** « Manager ? Facile ? Conseils, outils et cas concrets. Pour un management plus facile », éditions Liaisons, 2007, P24

La seconde phase s'intéresse à la conception de formation elle – même. Les objectifs de formation sont fixés, les principes pédagogiques déterminés, le choix est fait soit de monter la formation en interne soit de l'acheter à un organisme externe.

Vient ensuite la réalisation de l'action de formation qui peut prendre plusieurs formes : stage, séminaire, tutorat, situation d'apprentissage, formation-action, etc.

L'évaluation complète l'ingénierie. Elle est conçue dès le démarrage de l'action et pas après, car alors elle n'a plus de sens. On fixe donc les objectifs de l'évaluation, ce que l'on va en tirer, qui va être informé des résultats. On met en place les indicateurs pour vérifier l'atteinte des objectifs. Savoir ce qu'on évalue évite les erreurs d'appréciation.

La formation est un moyen d'amélioration des conditions sociales et économiques des salariés. Elle est aussi un facteur régulateur du climat social apaisé dans une entreprise. La formation n'est pas aussi la meilleure solution à tous les problèmes posés au sein de l'entreprise. La promotion ou un changement de poste n'est pas toujours lié à la formation. Elle est très coûteuse surtout pour une entreprise de grande taille.

La formation apparaît sur une échelle de temps sous diverses facettes, elle permet :

- l'amélioration des performances et le développement individuel ou collectif,
- le changement, les évolutions métiers, la gestion des carrières, les projets,
- l'adaptabilité des salariés et leur employabilité. Ce qui est recherché aujourd'hui dans la formation, c'est son utilité, son efficacité, la réduction des coûts pour l'entreprise, la productivité.

La formation a ainsi pour objectifs d'accroître les compétences, de participer à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Parmi toutes ces définitions citées plus haut, nous maintiendrons celle de PASTOR Pierre et BREARD Richard pour le reste de notre travail dans la mesure où ils ont décrit toutes les différentes étapes du processus de la formation. En ce qui concerne l'identification des besoins, ils ont pris en considération des facteurs comme : le changement de nouvelles pratiques, la prise en compte des projets. Au niveau de l'évaluation, ils préconisent la mise en place d'indicateurs afin de savoir si réellement tous les objectifs ont été atteints.

## Chapitre 2 : La politique de formation et son élaboration

### A La politique de formation

Il existe plusieurs approches concernant la politique de formation. On retient **Alain MEIGNANT** qui la définit comme « *un élément d'une politique d'ensemble dans une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel, et une relation positive avec son environnement. Elle formule une volonté exprimée par la direction générale, engage toute l'entreprise et porte sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation et, par extension, de gestion des compétences* »<sup>4</sup>. La politique de formation doit fondamentalement répondre à trois finalités : consolider l'existant, accompagner les changements et préparer l'avenir.

AUJOURD'HUI

#### Consolider l'existant

- Perfectionnement individuel
- perfectionnement collectif
- Formation des « entrants »

#### Accompagner les changements

- Faciliter la mobilité interne
- Réussir un investissement, un changement d'organisation
- Développer les potentiels
- Faciliter les projets individuels

DEMAIN

#### Préparer l'avenir (3 à 10 ans)

- Changer de culture
- Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation

<sup>4</sup> Alain MEIGNANT « Manager la formation », 8<sup>ème</sup> Edition Liaisons, Paris, 2009, P : 47

On peut résumer les objectifs de la politique de formation à court terme et à long terme.

**A court terme** ; il s'agit de consolider l'existant : la formation aura un rôle très lié à la recherche d'un résultat précis mesuré par un indicateur physique : chiffre d'affaires, nombre de dossiers traités, amélioration du délai de réponse aux usagers.

Cet objectif vise le développement du travail d'équipe, mais aussi à accroître la prise de responsabilités individuelles et une plus grande motivation au travail par une meilleure intégration.

### **A long terme**

A ce niveau, pour **Alain MEIGNANT**, il faut tenir compte des impacts des évolutions des métiers, des qualifications, des changements d'organisation et de projets d'investissement sur les compétences des salariés et analyser ce qu'il y a lieu de faire pour pouvoir permettre aux salariés d'être en mesure de répondre aux nouvelles exigences. Parmi les solutions susceptibles d'être appliquées, le recours « à la formation » peut certainement résoudre le problème d'adaptation des compétences des salariés face aux nouvelles situations engendrées par ces changements.

Au-delà des actions pour l'entreprise, il faut favoriser le développement personnel et être à l'écoute des mobilités professionnelles.

Allant plus loin, **Jacques SOYER** en dit qu'elle « est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa « durée de vie » est de plusieurs années alors que les orientations de formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité d'entreprise »<sup>5</sup>. Nous considérerons que pour être efficace, la politique formation doit être écrite et diffusée. Il s'agit d'un document qui comporte trois parties :

- celle qui donne le « **sens** », la « direction », ce vers « **quoi** » il faut aller. Il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation ;
- celle qui définit le « **comment** ». Ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;
- celle qui aborde les conditions de réussite donc des principes d'efficacité.

En outre, la politique de formation est l'ensemble des directives et stratégies définies par la direction générale dans le cadre des orientations et options fixées par le conseil d'administration en vue de l'accroissement des performances de l'entreprise, en tenant compte de sa culture et de son environnement.

---

<sup>5</sup> **Jacques SOYER** « Fonction Formation », 2<sup>ème</sup> Edition d'Organisations, Paris, 2000, P : 49

Le livre de Jacques SOYER est un ouvrage de référence pour tous les dirigeants car il montre la nécessité de la mise en place d'une politique de formation à la hauteur des enjeux des entreprises d'aujourd'hui. Plus le temps passe, plus la formation doit constituer un thème central dans la stratégie de développement des entreprises. Cette exigence concerne aussi bien les travailleurs que les responsables hiérarchiques. L'insuffisance d'une politique de formation au niveau des entreprises cause un déséquilibre accru entre l'existant et la demande de qualification, ce qui peut entraîner des problèmes économiques et sociaux. De ce fait, il urge pour les entreprises de concevoir une bonne politique de formation en cohérence avec les objectifs stratégiques. Elle doit être écrite dans un document formel et doit faire l'objet d'une large diffusion. Nous retiendrons donc la définition de Jaques SOYER pour le reste de notre travail.

## **B. L'élaboration de la politique de formation**

Dans l'élaboration d'une politique de formation, il est nécessaire de définir son contenu, les acteurs, les stratégies mises en place et la procédure.

### **B.1 Le contenu de la politique**

La politique de formation doit prendre en compte les aspects suivants :

- la culture de l'entreprise.

Il s'agit de tenir compte des modes de pensée, les traditions et les règles de comportement (par exemple le style dominant de management adopté par l'entreprise), les idéaux, les croyances et les attitudes (c'est-à-dire l'intégration des principes religieux, philosophiques, syndicaux, politiques).

- les orientations générales de l'entreprise en matière de formation : les objectifs stratégiques assignés à la politique de formation doivent être clairement définis.
- les activités de l'entreprise : il s'agit là de préciser les différents métiers de l'entreprise ; les besoins de formation. Ce sont les différents besoins de formation individuels ou collectifs exprimés par les salariés ;
- le plan de formation ;
- le positionnement.

La politique de formation doit tenir compte de l'image et la notoriété de l'entreprise afin de mieux orienter les actions de formation.

## **B.2 Les acteurs de la politique**

On distingue d' une part la direction générale qui définit les objectifs stratégiques à atteindre et la direction des ressources humaines qui se charge de sa compatibilité avec les autres politiques du personnel ; d'autre part les différents responsables hiérarchiques qui s'occupent de la collecte des besoins de formation et œuvrent pour l'atteinte des objectifs opérationnels de la formation.

## **B.3 Les stratégies d'élaboration d'une politique de formation**

En fonction du contenu de la politique managériale de l'entreprise ou du style de management dominant de la société, la stratégie de construction pourra prendre différentes formes.

L'entreprise peut opter pour une décentralisation ou une centralisation de la formation.

Dans une entreprise au style de direction autoritaire, la politique sera élaborée d'une façon centralisée par le responsable de la formation ou la DRH avalisée par la Direction Générale et ensuite elle est diffusée dans l'entreprise.

Par contre, pour une entreprise au style de direction participatif, l'élaboration de la politique de formation se fera de manière décentralisée, c'est-à-dire qu'elle implique les managers eux-mêmes et seront assistés par le responsable de formation ou la DRH.

En retenant la décentralisation, l'entreprise se doit donc de rapprocher la formation des populations cibles que sont les employés.

Mais cette décentralisation ne peut se faire sans un minimum de centralisation stratégique.

Une politique de formation qui se contente de décentraliser sans renforcement du contrôle stratégique central aboutit inévitablement à un appauvrissement de la qualité de sa politique de formation. Ce contrôle peut se faire selon divers outils qui varient en fonction des entreprises : tableau de bord, charte de formation, audits etc.

L'entreprise peut aussi opter pour une formation interne et externe. En effet, pour acquérir, conserver, développer et valoriser les compétences dont elles ont besoin pour atteindre leurs objectifs, elles peuvent optimiser les ressources qui sont à leur disposition en interne et à l'externe.

Le choix d'une solution interne ou externe se fait le plus souvent sur des considérations de coût mais aussi du but de la session de formation.

Mais il faut noter que la politique de formation énonce des principes que l'entreprise est tenue de faire respecter à travers des règles d'application selon certaines procédures qui tiennent compte du style de direction et des particularités de l'entreprise.

### **B.3.1 La procédure d'élaboration d'une politique de formation.**

L'élaboration d'une politique de formation se fait en plusieurs étapes. Elle part de l'avant projet jusqu'à l'accord final de la direction générale de l'entreprise.

#### **Etape 1 : Rédaction de l'avant projet**

Après avoir analysé les besoins généraux de formation, actuels et futurs de l'entreprise, les spécialistes de la formation passent à la rédaction de l'avant projet. Il s'agit de tirer des informations de cette première analyse qui permettront de définir une première mouture de la politique.

#### **Etape 2 : Validation de la DRH**

Il s'agit ici de vérifier la convergence de la politique avec les autres politiques du personnel existantes dans l'entreprise. La DRH et les autres spécialistes de la formation du personnel vont s'assurer de la cohérence entre la politique de formation à mettre en place et les autres politiques aux fins d'une atteinte des objectifs fixés.

#### **Etape 3 : Première validation par la direction générale**

A ce niveau, le texte validé par la DRH est soumis à l'appréciation de la direction générale et présenté à la suite au comité de direction (instance regroupant les collaborateurs directs du Directeur Général). Cela permettra d'obtenir leur soutien.

#### **Etape 4 : Consultation des instances représentatives**

Il s'agit d'une phase de consultation au cours de laquelle sont écoutées les remises en cause ou les remarques qui sont remontées au niveau de la Direction afin de déboucher sur une mouture à présenter aux managers.

#### **Etape 5 : Présentation des principes aux managers**

Il s'agit d'une période d'information au cours de laquelle, on accepte toutefois des remises en cause ou remarques qui, comme celles des instances représentatives, sont remontées à la DRH et à la Direction Générale afin de déboucher sur une mouture finale.

## **Etape 6 : Accord final de la Direction Générale**

Cette phase marque la fin du processus. La Direction générale, avant toute décision finale, tient compte des remarques et remises en cause formulées au cours de la phase précédente. Le texte définitivement validé fait l'objet d'une large diffusion à travers des affichages, catalogues de stages, audiovisuels, des emails, des réunions animées conjointement par la hiérarchie et les spécialistes en formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Chapitre 3 : Le plan de formation et la démarche du processus de formation

### A. Définition du plan de formation

Le plan de formation fait l'objet de plusieurs définitions par certains auteurs.

Selon **Chloé Guillot-Soulez** « *le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. C'est un document facultatif mais souvent indispensable pour la définition de la politique de formation. Le plan de formation résume les objectifs à atteindre et les actions de formation envisagées afin d'assurer le développement des compétences dans l'entreprise* »<sup>6</sup>.

Ainsi, selon **Alain MEIGNANT** « *le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés* »<sup>7</sup>. Commentons les termes de cette définition :

- un plan opérationnel : ce que l'on va faire ; les actions projetées, leurs objectifs et, si possible, les effets attendus ;
- l'enveloppe budgétaire : ressources financières allouées en prévision à l'exécution du plan de formation ;
- le choix du management : le plan de formation est le résultat de choix du top management de l'entreprise ;
- les moyens affectés : l'ensemble de tous les moyens (humains, matériels, financiers) et aussi la ressource temps, nécessaires à l'exécution du plan ;
- dans une période donnée : qui montre la limitation du plan dans le temps. Il est souvent annuel ; certaines entreprises construisent des plans pluriannuels, le plus souvent de trois ans (en cohérence avec le plan à moyen terme de l'entreprise) ;
- au développement de la compétence individuelle et collective des salariés : la formation doit être bénéfique à l'entreprise mais aussi participer au développement personnel du salarié ;

---

<sup>6</sup> **Chloé GUILLOT-SOULEZ** « La gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> Edition, Gualino l'extenso, Paris, 2009, p : 87

<sup>7</sup> **Alain MEIGNANT** « Manager la formation », 8<sup>ème</sup> Edition Liaisons, Paris, 2009, P : 171

- les données politiques : les orientations de la direction générale pour l'année (priorités), les prescriptions, éventuellement le cadrage budgétaire ;
- les données opérationnelles : bilan du plan de l'année précédente. Pour construire un plan réaliste, il est important de faire le point sur ce qu'on a fait ou pas fait du plan précédent. L'analyse des points forts et des points faibles sera un élément essentiel d'amélioration du processus.

Pour **Dimitri Weiss**, c'est « l'ensemble des actions de formation, de bilan de compétences et de validation des acquis de l'expérience, retenues par l'employeur, à destination des salariés de son entreprise »<sup>8</sup>.

**TABLEAU N° 1: processus d'élaboration du plan de formation**

Planning	Actions	Outil interne	Rôle du manager	Appui
Juillet	Orientations Politiques de formation de la branche		Informé	DRH branche
Aout	Détermination du budget formation de la division	Note d'orientation	Informé	Direction et DRH Division
Septembre	Information sur la préparation du plan	Support d'information	Informé	RH
Mi-octobre	Identification des besoins de compétences	Guide « Analyse des besoins en formation »	Responsable	RH, N+1, collaborateurs
Fin octobre	Finalisation du plan de formation	Logiciel	Contributeur	RH
Novembre	Validation du plan	Support interne	Responsable	RH
Fin novembre	Consultation du comité d'entreprise pour avis	Support interne		Direction, DRH
Décembre	Communication	Intranet	Responsable	Collaborateurs
Année suivante	Pilotage du plan		Responsable	RH

Source : Dimitri Weiss, « Ressources Humaines », 2005, P : 557.

<sup>8</sup> Dimitri WEISS « Ressources Humaines », 3<sup>ème</sup> Edition d'Organisations, Paris, 2005, P : 555

**Légende : RH** : Ressources Humaines

**N+1** : chef hiérarchique supérieur

**DRH** : Direction Ressources Humaines

Selon **P. BRUNEL**, « *le plan de formation doit tenir compte des orientations générales de la politique de formation de l'entreprise, et par voie de conséquence, de la consultation du comité d'entreprise à ce sujet* »<sup>9</sup>.

En effet, chaque année, avant l'examen du plan de formation, le comité d'entreprise doit être consulté sur les orientations de la formation professionnelle en fonction des perspectives économiques et de l'évolution de l'emploi, des investissements et des technologies dans l'entreprise. Cette consultation lui permet de donner un avis sur la politique générale de formation envisagée par l'employeur. Ces orientations seront ensuite à la base de l'élaboration du plan de formation pour l'année à venir.

Le plan comprend : les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget, les catégories des bénéficiaires, la manière dont les actions seront évaluées.

En définitive parmi toutes les différentes définitions données par les auteurs cités plus haut, on peut retenir qu'elles se rejoignent presque dans la définition du plan de formation qu'est **l'ensemble des actions de formation en fonction des objectifs retenus**. Mais **Chloé Guillot-Soulez** va plus loin en disant que « le plan de formation est facultatif mais souvent indispensable ». Nous maintiendrons celle d'Alain MEIGNANT qui nous paraît la plus complète de toutes les définitions en matière de plan de formation pour notre étude.

## **B. La démarche du processus de formation**

### **B.1 Identification et analyse des besoins de formation**

L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera le reste de l'année. Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation. Le plan de formation comprend cinq étapes à savoir :

1 les caractéristiques des salariés et état des lieux de la formation

2 le recueil des données sur les projets d'évolution de l'entreprise

---

<sup>9</sup> **P. BRUNEL** « Formation professionnelle continue », 4<sup>ème</sup> édition Sa Lamy, Paris, 2000, P : 28

3 le recueil des données sur les métiers et postes de travail

4 le recueil des souhaits des salariés, l'analyse des besoins en formation,

5 la définition des besoins en formation et la rédaction du plan de formation.

### - 1) Les caractéristiques des salariés et état des lieux de la formation

Afin de bien identifier les besoins en formation, il serait judicieux de connaître les caractéristiques de l'ensemble des salariés à savoir : le niveau de compétence, la formation reçue, la pyramide des âges et des anciennetés, le corps de métier, l'effectif, la catégorie socio-professionnelle ainsi que l'emploi occupé. Il est aussi important de faire ressortir le rôle de la formation dans l'entreprise, les forces et faiblesses de la politique de formation.

### - 2) Le recueil de données sur les projets de l'entreprise

Le responsable de formation doit savoir quels sont les projets de l'entreprise et quelles sont les compétences nécessaires pour les réaliser ? Tout projet ne présente pas systématiquement la nécessité d'engager une action de formation, mais si le plan d'action du projet comporte les éléments pour lesquels les personnes impliquées ne disposent pas les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'entreprise conformément à sa stratégie à moyen et à long terme, alors le besoin de formation existe. Les questions que l'on doit se poser sont les suivantes :

Le projet nécessite-t-il des actions de formation ?

Qui sont concernés ?

### - 3) Le recueil de données sur les métiers et les postes

Dans cette étape, il s'agit de connaître l'ensemble des métiers et postes existants, les compétences requises pour pouvoir les exercer, les possibilités d'évolution d'un poste à un autre par la mise en œuvre d'actions de formations. Le recueil de ces données permet aussi de faire une analyse de l'évolution des métiers en vue d'opérer des changements en termes de développement des compétences.

Comme principaux outils, nous avons : la cartographie des emplois, le référentiel métier, la fiche de poste et de fonction, le référentiel compétence.

#### - 4) **Le recueil des souhaits des salariés et l'analyse des besoins en formation**

Cette étape permet de collecter toutes les demandes de formation que les salariés souhaitent faire. Les entretiens annuels sont souvent l'occasion d'exprimer un besoin de formation. L'analyse des besoins en formation constitue une étape cruciale pour réaliser le plan de formation qui parviendra à combler l'écart entre la situation actuelle et celle qui est désirée. Elle permet de s'assurer que l'on applique le bon remède aux problèmes. La comparaison entre les profils de compétences exigées par les emplois et les profils de compétences détenues par les salariés est la clé de voute de cette analyse. La fiche d'évaluation annuelle et le référentiel de compétences peuvent servir de supports organisationnels.

#### - 5) **La définition des besoins en formation et la rédaction du plan**

Cette étape vise à traduire tous les besoins en actions de formations et à rédiger le plan. Le référentiel de formation est un outil essentiel qui décline, pour toutes les compétences utiles et en fonction du niveau déjà possédé, les actions formatrices à suivre.

## **B. 2 Planification et conception de la formation**

### **B. 2.1 La planification**

La planification signifie que l'entreprise identifie ses priorités pour les prochains mois. Voici deux exemples de priorités:

**Priorité no1** *Effectuer une meilleure gestion des projets afin de respecter les échéanciers et d'atteindre les objectifs de ventes.*

**Priorité no2** *Sensibiliser le personnel à la collaboration et au travail d'équipe dans l'entreprise.*

L'établissement des priorités peut être effectué par l'ensemble des gestionnaires de l'entreprise ou seulement par la direction.

Lorsque les grilles d'identification des besoins de formation sont toutes complétées, une compilation est alors effectuée. Ensuite, la direction établit des priorités parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation. Les questions suivantes sont alors posées:

- Quelles sont les formations à réaliser?

- Quel est le budget de formation?
- Quel type de formation l'entreprise doit-elle privilégier (interne ou externe) selon les compétences à développer?
- Quel est l'échéancier?
- Qui sera le formateur?
- Qui participera à la formation?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui agira comme aide-mémoire et qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel. De plus, il est suggéré de le diffuser à l'ensemble de l'organisation afin d'informer tous les employés des formations futures.

Par la suite, le responsable de la formation ou le gestionnaire doit élaborer des plans spécifiques pour chaque formation qui sera donnée dans l'organisation. À ce sujet, il est recommandé de prendre contact avec le formateur interne ou externe afin de lui demander comment il désire diffuser la formation et quel en est le contenu. Les grandes rubriques de ce type de plan sont les suivantes :

- Description générale de la formation
- Objectifs
- Contenu
- Durée
- Nom du formateur interne ou externe
- Méthodes d'enseignement
- Personnel visé et nombre de groupes

Les plans spécifiques permettent notamment de rédiger un cahier de charges lorsque la conception ou la diffusion de la formation doit être confiée à une personne externe à l'entreprise. Ils servent également de point de départ à la conception puisqu'ils clarifient les éléments à considérer.

### **B.2.2 La conception**

Pour la conception de la formation, les entreprises peuvent requérir les services d'un employé ayant les qualifications requises ou d'un consultant externe pour élaborer, en collaboration avec les responsables des ressources humaines, le contenu spécifique de formation. La formation peut faire appel à une variété de techniques d'enseignement: entraînement à la tâche, formation magistrale avec exercices pratiques, formation assistée par ordinateur, etc.

Il est possible également que la formation exige que l'employé apprenne de façon autodidacte certaines notions. L'employé se forme alors par lui-même en effectuant des exercices

pratiques. Pour garantir le succès de cette méthode, il est recommandé de préparer avec le supérieur immédiat un échéancier d'apprentissage et de valider le contenu de la formation.

### **B.3 La diffusion de la formation**

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, l'entreprise doit veiller à une diffusion efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. De plus, il faut prévoir le matériel nécessaire tel un vidéoprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation.

#### **Les techniques d'enseignements**

Tout au long de la formation, le formateur doit utiliser des techniques d'animation visant à favoriser la participation et la compréhension des notions étudiées.

**Exposé** *Technique plutôt formelle où le formateur explique, informe, motive ou offre une rétroaction. L'efficacité de cette technique repose sur les qualités de communication du formateur.*

**Démonstration** *Mise en application d'un processus ou d'une opération en démontrant chacun des gestes à poser. Le formateur doit maîtriser un certain savoir-faire technique.*

**Discussion** *Repose sur l'échange verbal ou électronique d'information sur un sujet précis ou un problème concret entre les participants. Ces derniers sont alors invités à exprimer leurs opinions, leur expertise ou leurs connaissances.*

**Jeu de rôle** *Reproduction d'une situation ou d'un processus réel permettant de prendre conscience de sa pratique et de ses effets.*

### **B.4 Évaluation et suivi post-formation**

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

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de

formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.

Ainsi, l'évaluation de la formation permet de répondre aux questions suivantes :

- Les participants ont-ils apprécié la formation?
- Les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances?
- Les participants appliquent-ils les nouvelles techniques ou méthodes dans leur réalité de travail?
- Quel est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise?

Il faut donner aux employés récemment formés l'occasion d'utiliser le plus rapidement possible leurs nouvelles compétences afin qu'ils ne les oublient pas. Les superviseurs immédiats doivent encourager l'utilisation des nouveaux comportements ou techniques et reconnaître l'effort des employés qui les utilisent.

À la fin de la diffusion de la formation, l'entreprise distribue à tous les participants une grille d'évaluation de la formation. Cet outil permet d'évaluer la performance du formateur et l'adéquation entre le contenu abordé et les besoins des participants. Ainsi, chaque participant remplit la feuille d'évaluation individuellement. Par la suite, la direction doit compiler l'information et analyser les résultats. Cette évaluation permet de savoir si la formation a été appréciée par les participants et si la méthodologie d'enseignement a été efficace (compétences du formateur, qualité de l'enseignement, etc.).

Également, par la méthode de l'observation sur les lieux de travail, les supérieurs immédiats auront à déterminer si la formation a permis de résoudre les problèmes initiaux ou d'améliorer les compétences et les performances. Cette action permet de constater au quotidien le transfert des connaissances et l'utilisation des habiletés développées. Cette évaluation doit avoir lieu cinq à six semaines après la diffusion de la formation.

**DEUXIEME PARTIE:**  
**Cadre contextuel de l'étude**

CEAG - BIBLIOTHEQUE

# **Chapitre 1 : Cadre Organisationnel**

## **A- Historique**

La Compagnie Sahélienne d'Entreprises (CSE) est une société anonyme, créée en 1970 avec un capital de dix millions détenu par le Directeur Général, Fougerolles et l'Union Sénégalaise de Banque (USB). A partir de 1981, la CSE s'exporte et réalise au MALI la route d'accès du barrage Manantali. Ceci lui permit l'accès au marché malien avec la réalisation du tronçon Marsala-Nivo. Elle réalise d'importants ouvrages dans les pays suivants : Cameroun, Sierra Léone, Gambie. La CSE s'installe progressivement dans d'autres pays comme la Guinée, le Burkina Faso et le Niger. Son siège social est à Rocade Fann Bel Air Colobane Dakar.

## **B- Activités**

La CSE évolue dans le secteur des Bâtiments et Travaux Publics (BTP) et plus précisément dans la construction de routes, bâtiments, de travaux d'assainissement, de voirie, de génie civil, travaux hydrauliques et d'assainissement.

## **C- Les Ressources Humaines**

La CSE compte aujourd'hui un effectif de 2730 dont 207 permanents et 2523 contractuels.

- 120 ingénieurs et cadres supérieurs,
- 87 conducteurs et chefs de chantiers,
- 2523 contractuels recrutés en fonction des besoins en main d'œuvre.

## **D- Mission et fonctionnement**

Depuis sa création, la CSE a connu un développement fulgurant qui la place aujourd'hui au premier rang des entreprises de BTP au Sénégal et sûrement parmi les plus importantes d'Afrique.

Malgré une concurrence internationale très ardue (absence d'assurance et de subvention à l'exportation ou de clauses préférentielles), la CSE a pu survivre et générer des profits.

Elle a pu gagner la confiance des banquiers nationaux et espère pouvoir participer au développement des infrastructures toujours insuffisantes des pays de la sous région à travers ses différents domaines d'activités. Par sa vocation, la CSE fait profiter aux pays d'Afrique du savoir faire acquis à travers de nombreuses années dans le domaine des BTP.

Une organisation mesurée mais réelle dans la conquête des marchés exports, une motivation permanente du personnel (750 logements destinés au personnel, institution de prévoyance

maladie), des moyens matériels à la dimension d'une ambition ont permis aujourd'hui à la CSE d'atteindre ses principaux objectifs.

Il est donc nécessaire voire impératif de penser à une bonne organisation de l'information, de la genèse des documents à leur conservation et communication au besoin (valeur probatoire et historique des documents).

Un système de veille (surtout technologique) doit accompagner les ingénieurs et autres cadres administratifs dans leurs activités quotidiennes. Ce qui permettra aussi de rehausser l'image de marque de l'entreprise.

Compte tenu de la diversification, de la complexité du secteur des BTP, la CSE a décidé d'ouvrir un vaste chantier de démarche qualité, pour répondre d'abord aux exigences légales et réglementaires applicables à son métier et surtout pour satisfaire ses clients. La CSE a obtenu en août 2005, avec succès la certification ISO 9001:2000 délivrée.

Cette consécration orientée client et fondée sur l'amélioration des performances est la preuve absolue que les besoins et attentes des maîtres d'ouvrages, des partenaires et des bailleurs de fonds ont été pris en charge.

La certification ne constitue qu'une étape pour la CSE car un dispositif de veille permettant de s'inscrire dans une dynamique d'amélioration et dans la roue du progrès, est mis en place.

Les partenaires et maîtres d'ouvrages doivent être sûrs que les ouvrages réalisés par la CSE seront conformes. Le déroulement du projet a nécessité la mise en place d'un Comité Qualité au sein duquel toutes les entités de l'entreprise sont représentées pour s'assurer que les objectifs globaux sont bien déclinés à tous les niveaux de l'organisation.

La mise à niveau de l'organisation de la CSE aux exigences de la Norme ISO 9001 (2000) jusqu'à la certification s'est traduite par un fonctionnement toujours plus efficace au vu de certains indicateurs de performance (coût des non-conformités, satisfaction du client, productivité).

## **E- Les moyens techniques**

La CSE, pour atteindre ses objectifs, s'efforce d'investir dans l'acquisition des équipements ultra modernes. C'est l'ensemble de ces moyens techniques qui lui donne la capacité à :

- terrasser plus de 1 000 000 m<sup>3</sup>/mois ;
- exécuter en corps de chaussée et revêtement superficiel plus de 50 KM / mois ;
- produire et mettre en œuvre des enrobés denses pour plus de 600 000T/ an ;
- produire et mettre en œuvre 30 000 à 40 000 m<sup>3</sup>/ an de béton.

## F- Diagnostic de la CSE

Il existe plusieurs outils d'analyse. Dans le cas de notre étude, nous avons utilisé le SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Les forces et les faiblesses sont des facteurs internes, alors que les menaces et les opportunités sont des facteurs externes :

### F-1 L'analyse interne

Facteurs	Forces	Faiblesses
Métier et Missions	Compétence confirmée durant 35 ans Entreprise certifiée ISO 9001 : 2000 Bon partenariat avec les banques qui investissent dans l'immobilier Présente dans beaucoup de pays et dispose de moyens et techniques modernes	Manque de bonne politique de communication

## F- 2 L'analyse externe

Facteurs	Opportunités	Menaces
Environnement politique	Secteur en forte croissance  Offre d'emplois au niveau de la sous région	
Environnement économique	Le niveau de vie de production s'accroît	La hausse croissante du prix des matières premières à l'échelle mondiale  Arrivée de nouveaux concurrents asiatiques très compétitifs par le prix  L'émergence de nouvelles entreprises créées par des jeunes promoteurs  La guerre des prix
Environnement socio-culturel	Les africains ont confiance en la CSE	
Environnement technologique	Disposition de machines très performantes	L'utilisation des maisons préfabriquées importées
Environnement réglementaire	Libéralisation du secteur des BTP. L'harmonisation des textes de la zone UEMOA	

Environnement écologique	Respect des normes d'hygiène et de sécurité Sensibilisation croissante à l'environnement	
Environnement démographique	La croissance de la population	

## G- Missions des directions

### La Direction Générale (DG)

La Direction générale a pour missions :

- de participer aux réunions de direction et prendre des décisions quant au fonctionnement et à l'efficacité du système de Management qualité,
- d'être à l'écoute des clients,
- d'être garant de l'organisation mis en place,
- de donner les moyens et de suivre la Politique Qualité.

### Direction des Ressources Humaines (DRH)

La Direction des Ressources Humaines a pour missions :

- de contribuer à la conception et à l'animation de la politique des ressources humaines,
- de mettre à la disposition des structures les moyens de gestion de leurs ressources humaines,
- de veiller à l'adéquation entre les exigences du poste et la qualification des collaborateurs,
- de gérer les contrats de travail et de veiller au respect du droit du travail,
- d'animer un dialogue social favorable au bon développement du climat social.

### Direction du matériel (D M)

La Direction du matériel est chargée :

- d'assurer en relation avec les départements compétents, l'acquisition de nouveaux matériels pour tous les travaux de l'entreprise, en assurer la sauvegarde, et la maintenance aux meilleurs coûts, suivant une politique pré - définie par la Direction Générale,

- de mettre à la disposition de la production, le matériel nécessaire à la réalisation des ouvrages dans un état optimal de marche et dans les meilleurs délais,
- d'assurer l'exploitation des carrières.

### **Direction audit et contrôle de gestion (DACG)**

La Direction audit et contrôle de gestion a pour rôle de :

- mettre à la disposition de la Direction Générale des outils de gestion fiables (contrôle budgétaire et tableau de bord) pour la prise de décision,
- participer à la mise en place d'un système d'organisation adapté et de contrôle interne performant,
- s'assurer du respect des procédures administratives financières et comptables mises en place au sein de l'entreprise.

### **Direction Technique Export (DTE)**

La Direction Technique Export est chargée:

- de planifier les opérations afin d'avoir le volume et le cadencement des travaux,
- de réaliser les travaux selon les règles de l'art et de veiller au respect des obligations contractuelles,
- d'assurer la représentation de la société auprès des administrations publiques et privées du pays d'accueil,
- de coordonner les agences, d'encadrer et d'assister les services techniques des agences dans l'exécution des travaux et projets en cours.

### **Direction Approvisionnement et Transit (DAT)**

La Direction Approvisionnement et Transit a pour missions :

- d'assurer l'approvisionnement (en quantité, en qualité, au meilleur prix possible et dans les meilleurs délais) en matériels, matières premières et autres fournitures nécessaires pour le bon déroulement des chantiers,
- d'assurer l'acquisition d'équipements, fournitures et services nécessaires pour le bon fonctionnement des différentes structures de la société,
- de veiller au respect de la législation en vigueur dans le domaine du transit.

### **Direction Logistique et Transport (DLT)**

La mission de la Direction Logistique et Transport est :

- de gérer les indicateurs au sein de son service,
- de gérer la maintenance et l'entretien du patrimoine mobilier et immobilier de la société,
- de gérer et assurer le suivi des différents contrats d'entretien,
- de gérer tous les moyens de communication (liaisons radios, téléphones, fax) et d'assurer la gestion administrative de la carrière de DIACK.

### **Direction Technique Nationale (DTN)**

La Direction Technique Nationale a pour missions :

- de diriger les études routes des dossiers de consultation (appel d'offres, présélection, consultation directe, etc.),
- de veiller à la fiabilité des études et d'assurer la réalisation et la gestion des travaux routes de l'entreprise au niveau national,
- d'assurer le contrôle et le suivi des travaux et de réaliser les travaux selon les règles de l'art pour une meilleure image de marque de la société,
- d'assurer une rentabilité financière des chantiers et de veiller au respect des obligations contractuelles.

### **Direction Technique Bâtiment (DTB)**

La mission de la Direction Technique Bâtiment est :

- de diriger les études bâtiments et génie civil des dossiers de consultation (appel d'offre, présélection, consultation directe, etc.),
- de veiller à la fiabilité des études et d'assurer la réalisation et la gestion des travaux bâtiment et génie civil de l'entreprise au niveau national,
- d'assurer le contrôle et le suivi des travaux et de réaliser les travaux selon les règles de l'art pour une meilleure image de marque de la société,
- d'assurer une rentabilité financière des chantiers et de veiller au respect des obligations contractuelles.

## **H. Structure du Département Ressources Humaines**

Le Département RH est subdivisé en quatre services à savoir : le service de développement Ressources humaines, le service administration du personnel Paie, le service médical, le service des relations extérieures.

### **I. Missions des services**

#### **I.1 Le service de développement des Ressources Humaines**

Le service de développement des RH est chargé de mettre en œuvre la politique de l'entreprise en matière de recrutement, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, d'assurer l'adéquation entre les exigences du poste et la qualification du collaborateur. Il doit également mettre en œuvre la politique définie en matière de formation, élaborer le plan, veiller, en accord avec les hiérarchies, à l'évaluation des formations. Il doit aussi assurer la gestion des carrières du personnel et le respect de la politique définie en matière de stages.

#### **I.2 Le service administration du personnel paie**

Le service administration du personnel paie est chargé de traiter les salaires du personnel (ouvrier, journalier et débauché), de gérer la dotation (lait, savon, tenues de travail). Il doit également assurer les convois et réception des voyageurs de la société à destination ou en provenance (selon le cas) des agences et faire les réservations des billets du train express pour le personnel non cadre.

#### **I.3 Le service Médical**

Le service Médical est chargé :

- de la surveillance des lieux et conditions de travail,
- de la surveillance clinique de la santé des travailleurs.

#### **I.4 Le service des relations extérieures**

Le service des relations extérieures est chargé de faire les réservations d'hôtel pour le personnel, l'établissement et le suivi des documents de voyage (passeport, carte d'identité, visas, sauf-conduit), d'assurer l'achat des cadeaux de fin d'année et les relations avec les compagnies aériennes et les agences de voyage.

## **Chapitre 2 : La gestion de la formation**

La CSE ne dispose pas de politique de formation écrite dans un document formel, ni de service exclusivement chargé de la formation. Cette fonction est rattachée au Service de Développement des Ressources humaines.

### **A. Les objectifs du Service de développement Ressources Humaines**

Le Service de développement Rh a pour objectifs de contribuer au maintien des compétences, de la polyvalence et de l'employabilité des salariés. Il doit aussi garantir l'efficacité des actions internes et externes, rehausser la qualité des formations de base et de la formation continue.

### **B. Activités du service de développement Rh**

Le Service de développement Rh a pour activités de négocier le plan de formation, de sélectionner les stagiaires, de vérifier les conditions pédagogiques, de superviser les évaluations et d'élaborer les comptes rendus. Il doit également valider les résultats des actions de formation avec les supérieurs hiérarchiques et gérer les relations avec les partenaires professionnels et institutionnels de la formation.

## **Chapitre 3 : Présentation des résultats**

Dans ce chapitre, nous nous attèlerons dans un premier temps à présenter et analyser les résultats. Dans un deuxième temps, sur la base de ces analyses, nous formulerons des suggestions et des recommandations.

### **A- Présentation des résultats des entretiens**

Les entretiens que nous avons eus à faire ensemble avec le Directeur des Ressources Humaines et le Chef de développement RH nous ont permis de savoir comment le processus de la formation est géré.

De ces entretiens, il ressort que la politique de formation n'est pas écrite dans un document formel. Chaque année, des entretiens annuels sont tenus entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur dans chaque direction. Le supérieur hiérarchique vérifie si son collaborateur a atteint ou non les objectifs qui lui ont été assignés. Si l'écart entre ce qui a été prévu et ce qui a été réalisé est dû à un manque de compétences, le supérieur juge qu'il y a un besoin de formation. Il arrive même que l'agent soit conscient de son manque de compétences et propose à son supérieur de faire une formation dans un domaine précis. C'est ainsi qu'ils discutent de la pertinence de la formation et de l'opportunité de celle-ci par rapport aux compétences requises pour le poste en vue de trouver un consensus.

Il arrive qu'en cours d'année que le supérieur hiérarchique constate qu'il y a un besoin en formation. Cette situation concerne beaucoup plus le domaine technique ; à titre d'exemple, les conducteurs de Travaux et les techniciens de chantier ont besoin d'acquérir de nouvelles compétences en vue d'exploiter un équipement précis.

Après expression des besoins, toutes les demandes de formation sont acheminées au niveau du Département des Ressources Humaines. La CSE ne dispose pas d'un comité de formation. Les demandes de formation sont analysées par le Chef de service développement RH avec l'aide des supérieurs hiérarchiques. Après l'analyse, le Chef de service développement RH recense les demandes par type de formation, procède par tri, choisit les formations les plus urgentes et élabore le plan annuel de formation. Il se base sur les justifications de la demande de formation pour s'assurer qu'il s'agit d'un besoin urgent ou pas. En général, ce sont les formations techniques qui sont les plus prioritaires. A la CSE, on a noté qu'il n'y a pas de budgétisation prévisionnelle. En effet, la Direction Générale se base sur le coût des actions de formation pour accepter ou refuser la demande de formation.

Le plan annuel de formation est validé par le Directeur des Ressources Humaines et la Direction Générale. Il est porté à la connaissance de la hiérarchie concernée.

Les expertises internes qui existent à la CSE ne sont que très rarement sollicitées. Il est plus souvent fait recours à des consultants externes pour les actions de formation.

La CSE ne dispose pas encore de cahier de charges proprement dit. Pour ce qui est de formations à l'externe, il arrive que l'entreprise collabore avec le FONDEF qui participe au financement de certaines actions de formations. Dans tous les cas, la CSE fait part de son besoin en mentionnant le nombre d'agents qu'elle désire envoyer en formation de même que le thème voulu pour chaque action de formation. Après cela, le FONDEF fait un appel d'offres à des organismes de formation qui en retour soumissionnent. Il procède à un dépouillement des offres, choisit un centre de formation puis convoque la CSE à une réunion en vue de trouver un consensus en ce qui concerne la date du début de formation, la durée, la répartition des heures, le coût de formation. Ensuite, tous les agents prévus dans le plan sont envoyés en formation.

Il arrive que la CSE traite avec un organisme autre que le FONDEF. Dans ce cas, elle contacte l'organisme choisi sur la base de sa notoriété et de la qualité de ses prestations et lui fait part de son besoin en indiquant le nombre de personnes qu'elle désire former de même que les thèmes de formation. Comme avec le FONDEF, les modalités sont arrêtées d'accord parties.

Au terme de nos entretiens, nous avons retenu qu'il existe deux types d'évaluation à savoir :

- L'évaluation faite par le formateur à la fin de la formation.
- L'évaluation à chaud où l'élément formé reçoit une fiche qu'il doit renseigner afin de faire part son appréciation sur le contenu de la formation, la pédagogie du formateur, ses points forts et ses points faibles au retour de sa formation.

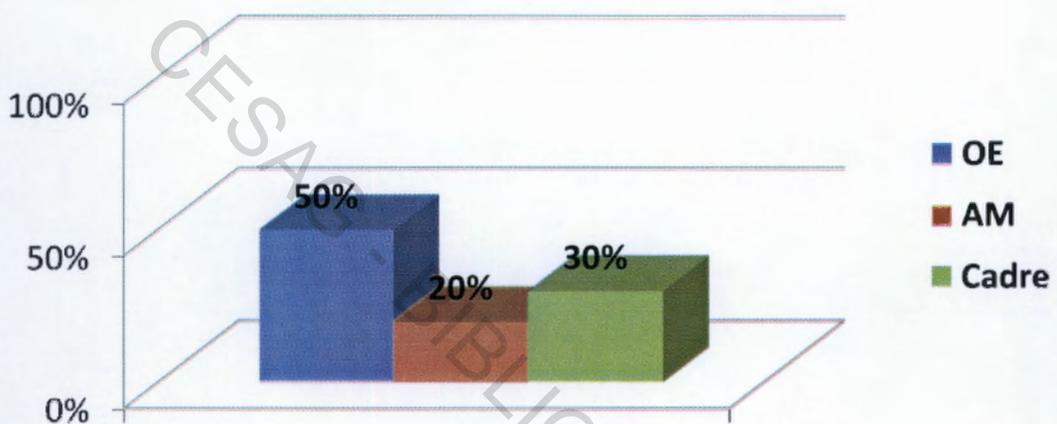
La CSE n'utilise pas de tableaux de bord ni d'indicateurs d'évaluation et de suivi en vue de mesurer les effets de la formation.

## B - Présentation des résultats du questionnaire

### 1°) Analyse des caractéristiques de l'échantillon

Après avoir administré et dépouillé nos questionnaires, nous avons procédé à une analyse descriptive à savoir : le calcul de la fréquence et le tri croisé sur SPSS. Les personnes interrogées à travers le questionnaire sont constituées de cadres, d'agents de maîtrise, d'employés et d'ouvriers. Quarante deux (42) questionnaires ont été administrés. La totalité a été recueillie soit un taux de 100% réparti dans le tableau ci- dessous.

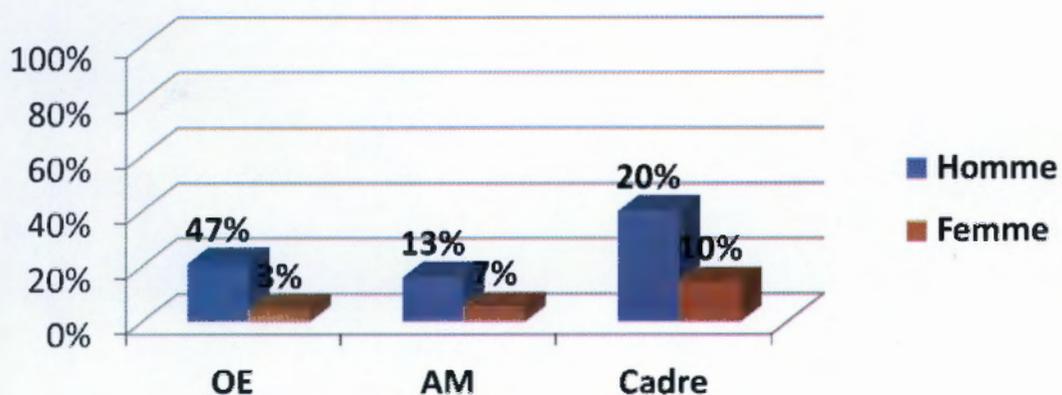
**Tab.1 Répartition par catégorie**



Source : Résultats de nos enquêtes menées à la CSE, 2010

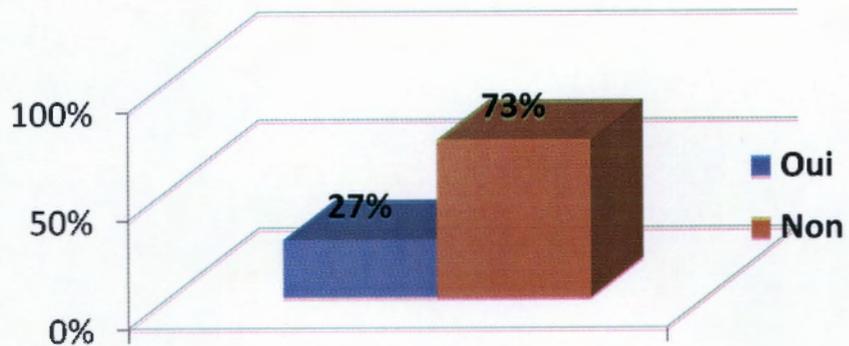
Ainsi, la population de notre échantillon est composée majoritairement de 50% d'ouvriers et d'employés, de 20% d'agents de maîtrise et de 30% de cadres. Les hommes sont majoritaires (80%) contre (20)% pour les femmes.

**Tab.2 Répartition par sexe en fonction des catégories socioprofessionnelles**



## 2 °) Analyse des demandes spontanées

Tab.3 Demande spontanée

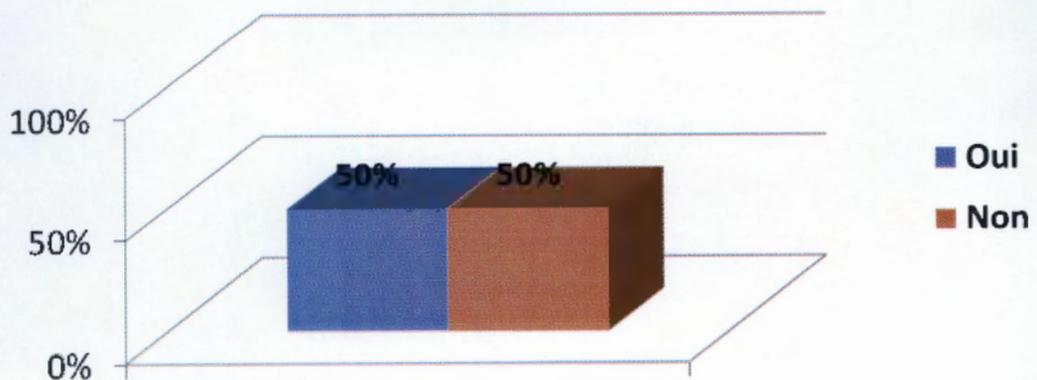


Source : Résultats de nos enquêtes menées à la CSE, 2010

- 73 % soit la plus grande partie des collaborateurs enquêtés n'ont jamais adressé une demande spontanée de formation.
- Seuls 27 % ont eu à exprimer ce besoin de façon spontanée.

## 3°) Analyse de la suite des demandes

Tab.4 Suite des demandes



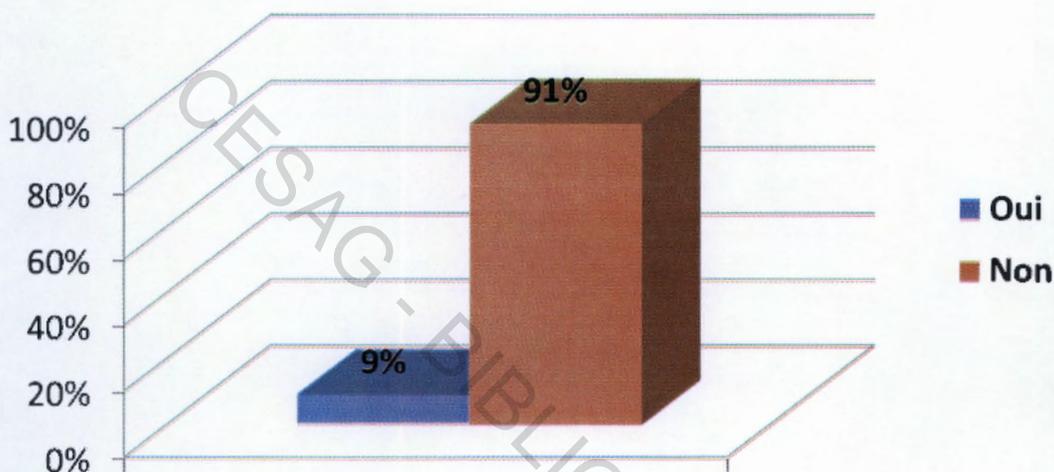
Source : Résultats de nos enquêtes menées à la CSE, 2010

Dans le tableau n° 4, il est question de savoir : si les demandes spontanées de formation qui ont été adressées ont fait l'objet d'une suite favorable ou non ?

Ainsi, 50% des demandes ont une suite favorable. Le même pourcentage concerne aussi les demandes qui ont une suite défavorable.

#### 4°) Informations par rapport au refus d'une demande

**Tab 5. Informations par rapport au refus des demandes**



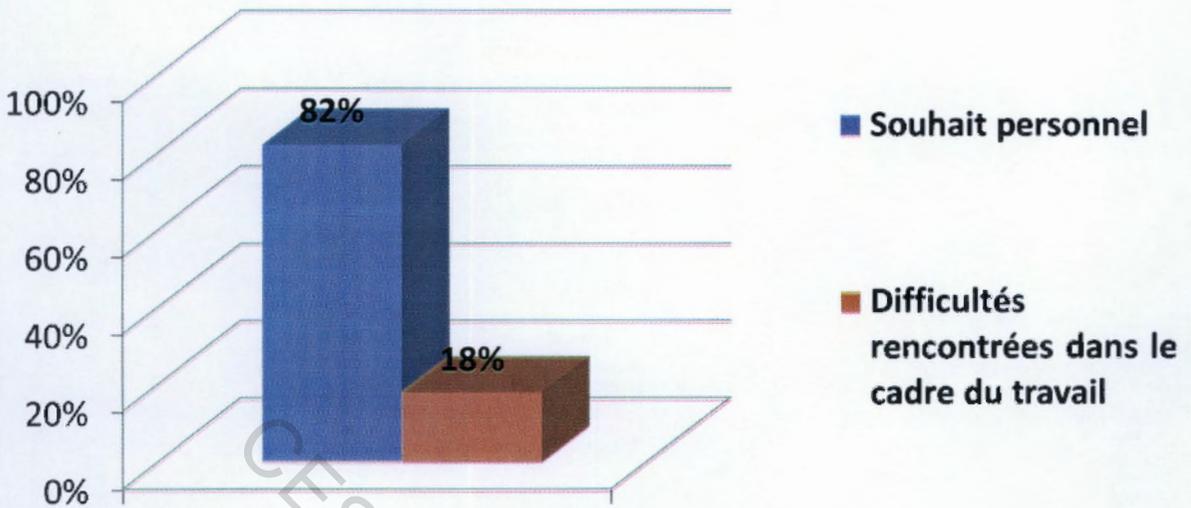
Source : Résultats de nos enquêtes menées à la CSE, 2010

Ce graphique nous fournit les informations suivantes :

91% des enquêtés affirment qu'ils n'ont pas été informés par rapport au refus de leur demande de formation, tandis que 9% disent être informés.

## 5°) Analyse de la résultante des demandes de formation

**Tab.6 Résultante des demandes**

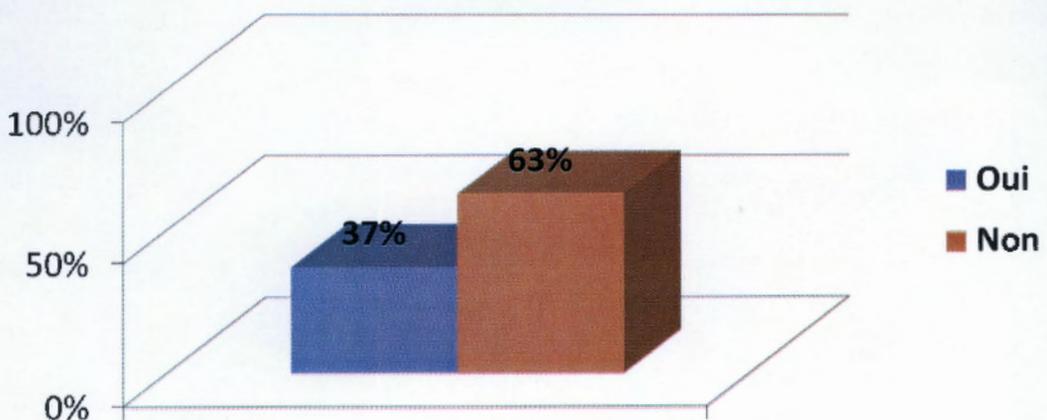


Source : Résultats de nos enquêtes menées à la CSE, 2010

Ce tableau nous renseigne que 82% du personnel qui ont adressé des demandes spontanées veulent aller en formation pour des raisons liées à leur développement personnel. Alors que 18% du personnel font une demande de formation pour être en mesure de gérer des difficultés rencontrées dans le cadre du travail.

## 6°) Analyse des formations reçues

**Tab.7 Pourcentage de formations reçues**



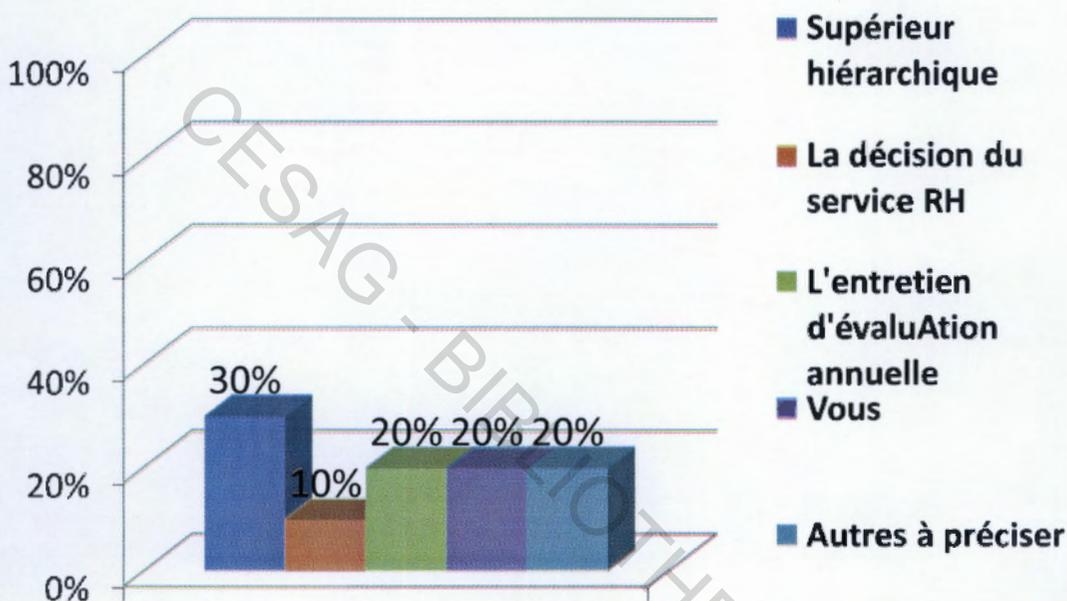
Source : Résultats de nos enquêtes menées à la CSE, 2010

Ce graphique nous renseigne sur le pourcentage du personnel ayant bénéficié d'une formation.

C'est ainsi que 63 % du personnel jugent qu'ils n'ont jamais été formés ; Seuls 37 % ont eu à faire des formations.

### 7°) Analyse de la résultante de la formation

**Tab.8 Résultante de la formation**

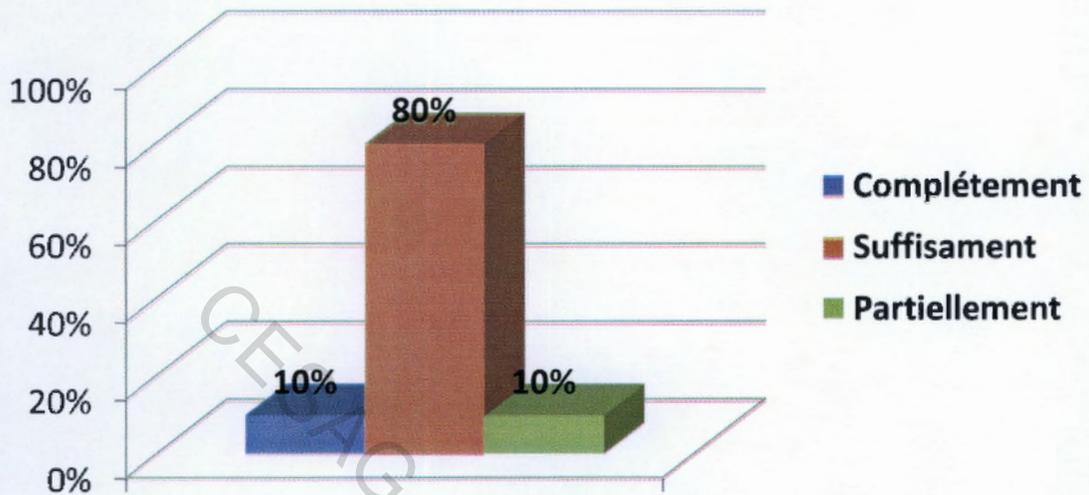


Source : Résultats de nos enquêtes menées à la CSE, 2010

Ce graphique nous renseigne sur la résultante de la dernière formation reçue par les collaborateurs. C'est ainsi que 30% des formations effectuées résultent de l'initiative du supérieur hiérarchique, 10% résultent de la décision du service des Ressources Humaines, 20% de l'entretien d'évaluation annuelle, 20% de la volonté du personnel suite à une demande spontanée. Les autres 20% des formations reçues résultent de la décision du Responsable Qualité et Environnement Sécurité et plus précisément sur la norme ISO 9001V2008.

## 8°) Analyse de l'appréciation des collaborateurs par rapport à la formation reçue

**Tab. 9 Appréciation par rapport à la formation**



Source : Résultats de nos enquêtes menées à la CSE, 2010

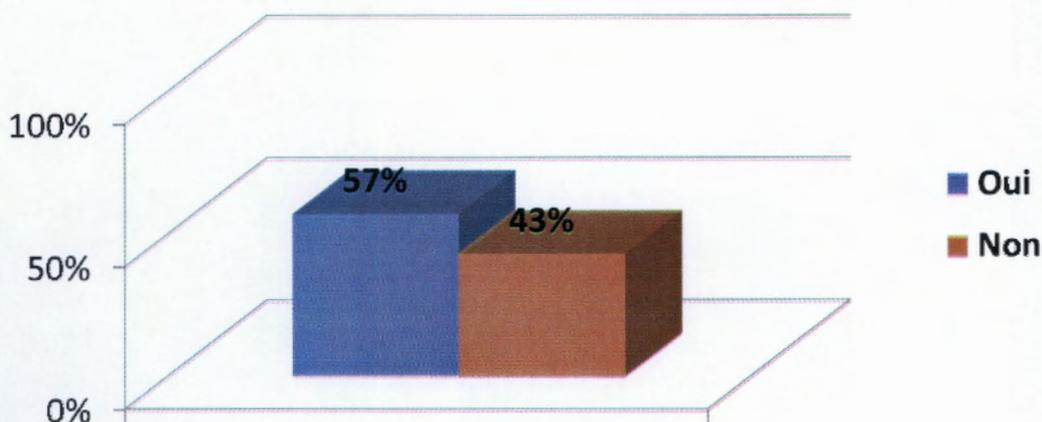
Dans le graphique ci-dessous, 10 % du personnel affirment que la formation reçue a complètement répondu à leurs attentes dans la mesure où le contenu de la formation était très intéressant et leur a permis de développer leurs connaissances.

La majorité des collaborateurs enquêtés affirment que la formation a suffisamment répondu à leurs attentes avec un pourcentage de 80%.

Les autres 10% disent que la formation a partiellement répondu à leurs attentes. Ceci s'explique par le fait que la durée de la formation était courte et qu'il avait beaucoup d'aspects intéressants non vus.

## 9°) Analyse de l'évaluation des formations

**Tab. 10 L'évaluation de la formation par le formateur**



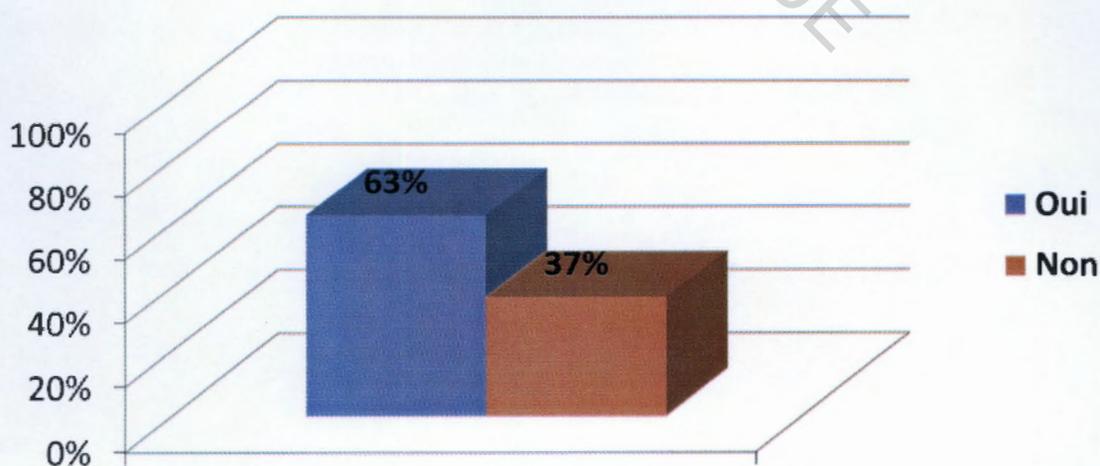
Source : Résultats de nos enquêtes menées à la CSE, 2010

Nous remarquons ici que 57% des formations ont été évaluées par le formateur. Ces évaluations ont été faites sur la base d'examens oraux ou écrits : entretien, cas pratiques.

Les 43% des formations reçues n'ont pas fait l'objet d'évaluation.

## 10°) Analyse de l'évaluation de la formation par les stagiaires

**Tab. 11 L'évaluation de la formation par le stagiaire**



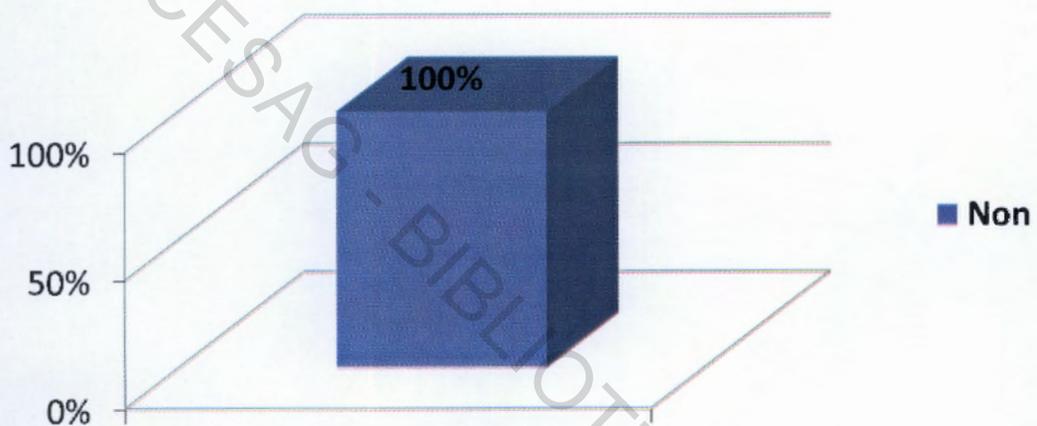
Source : Résultats de nos enquêtes menées à la CSE, 2010

Nous remarquons que 63% des enquêtés ont eu à évaluer la prestation du formateur à travers une fiche d'évaluation à chaud. Cette enquête d'opinion permet aux formés de donner leur avis sur les conditions de la formation, la logistique, les enseignements, les formateurs.

On remarque que 37 % des collaborateurs n'ont pas évalué la prestation du formateur.

### 11°) Les évaluations réalisées 3 à 6 mois après la formation

Tab. 12 L'évaluation à froid



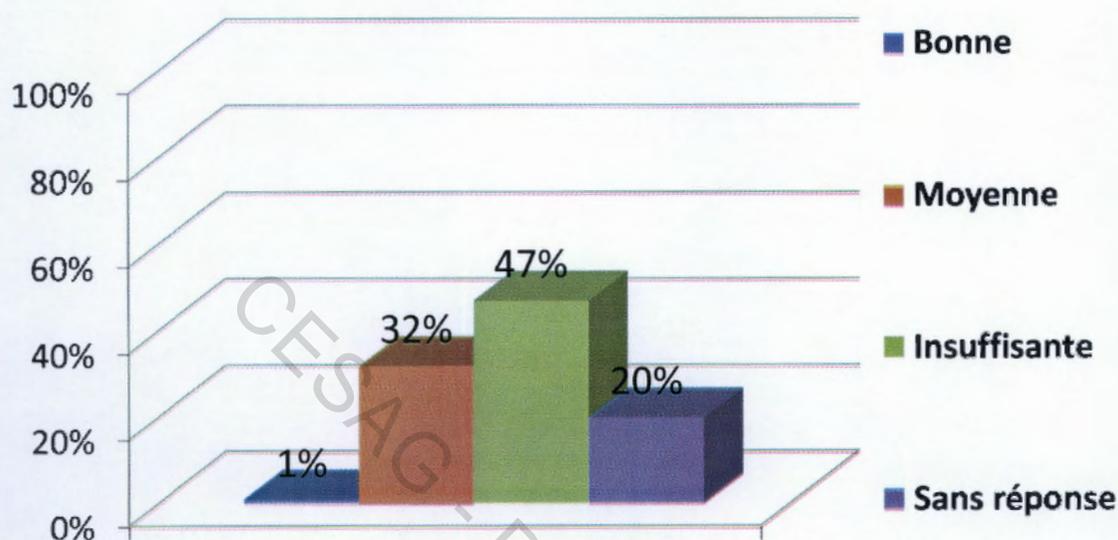
Source : Résultats de nos enquêtes menées à la CSE, 2010

Le graphique ci – dessous nous montre que 100 % des formations effectuées n'ont pas été évaluées à froid. D'après ce résultat, nous pouvons dire que la CSE ne peut pas vérifier les effets réels de la formation sur la performance du formé, le transfert des acquis et l'évolution des comportements professionnels en situation du travail.

Notre dernière hypothèse est infirmée par cette question. On note que l'évaluation à froid n'est pas pratiquée pour les actions de formations.

## 12°) Appréciation des collaborateurs par rapport à la communication en matière de formation

**Tab. 13 Appréciation par rapport à la communication en matière de formation**



Source : Résultats de nos enquêtes menées à la CSE, 2010

En tenant compte de ce graphique ci-dessus, nous pouvons constater que 1% des salariés soutiennent que la communication est bonne, 32% affirment qu'elle est moyenne, 47% trouvent qu'elle est insuffisante tandis que les 20% demeurent sans réponse.

En fonction des résultats de nos enquêtes menées auprès des collaborateurs émanent des suggestions suivantes pour améliorer la prochaine élaboration du plan de formation :

- programmer régulièrement des formations en interne ;
- élaborer un plan pluriannuel de formation en tenant en compte des besoins individuels exprimés par les agents lors des entretiens annuels ;
- faire un plan de formation pour les Conducteurs de Travaux en ce qui concerne la gestion technique du chantier ;
- porter le contenu du plan de formation à la connaissance de tous les collaborateurs.

## Recommandations

Les résultats de l'enquête nous ont permis de connaître les domaines dans lesquels la Compagnie Sahélienne d'Entreprises devrait apporter des améliorations. C'est ainsi que nous lui recommandons :

- ❖ L'élaboration d'une politique de formation formalisée dans un document écrit et validé par la Direction qui permettra d'afficher l'ensemble des objectifs de formation articulés avec l'ensemble des objectifs pédagogiques, organisationnels et de gestion des ressources humaines.

Les collaborateurs ou les agents étant les acteurs concernés de cette politique doivent être informés de son contenu. **Jacques SOYER** dans son ouvrage « Fonction formation » affirme que « *la politique de formation doit être écrite et diffusée* »<sup>10</sup> pour être efficace et permettre au personnel d'en connaître les points clés. Dans une telle hypothèse, les salariés qui sont les sujets de la formation auront une connaissance claire des objectifs assignés à la formation.

La politique de formation donne le sens c'est-à-dire les buts que l'entreprise cherche ou veut atteindre par l'entremise de la formation. En effet, sans une politique clairement définie, on ne peut pas saisir la place et l'intérêt de la formation. C'est pourquoi, elle a pour rôle d'exposer les objectifs de la formation.

Cette diffusion peut se faire au sein de la CSE par les canaux suivants :

- affichage ;
- note de service ;
- réunions internes ;
- Intranet.

### ❖ L'élaboration d'un référentiel de compétences

C'est un outil essentiel pour le recueil des besoins en formation. Il détaille ce que doit maîtriser un agent pour tenir un poste ou un emploi donné. Il permet de faire ressortir les écarts entre les compétences requises et celles acquises par un salarié. Cet outil servira aussi de support de base pour la mise en place des actions ressources humaines qui ne sont pas encore pratiquées par la CSE à savoir la politique de mobilité et de gestion des carrières. Il permettra ainsi de mieux déceler les besoins en formation et de prendre les mesures de

<sup>10</sup> **Jacques SOYER** « Fonction Formation », 2<sup>ème</sup> Edition d'Organisations, Paris, 2000, P : 48

perfectionnement. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences devient pour les entreprises un outil d'anticipation et d'adaptation face à un monde professionnel marqué par une évolution rapide des métiers, une forte internalisation des échanges, une poussée de la concurrence et une exigence croissante de flexibilité.

### ❖ La planification budgétaire

Une budgétisation prévisionnelle doit être menée pour les actions de formation. Cette budgétisation comprend les frais directs de formation par exemple le coût pédagogique, les frais de déplacements éventuels mais elle a aussi intérêt à prévoir les frais de fonctionnement de la formation : coût de gestion, budgétisation des opérations à mener en terme de qualité de la formation, amortissement des équipements et des locaux dédiés de la formation.

### ❖ La rédaction d'un cahier de charges

Le cahier de charges revêt une importance capitale dans la mesure où il est à la fois un outil de communication, de structuration et de description de la formation. En effet, le document produit par le responsable de formation aborde dans ses grandes lignes les objectifs de formation, les buts secondaires à intégrer, les conditions de réalisation et les modalités de suivi et d'évaluation.

Au total, dans le cahier des charges on retrouvera tous les souhaits énoncés pour la réussite formelle des actions de formation à mener.

Le cahier des charges est par la suite envoyé à des organismes de formation dans le cas d'une formation en externe pour permettre au service de développement RH de recueillir et d'étudier les propositions de services qui lui seront faites.

En définitive, le choix du formateur se fera sur la base des souhaits de l'entreprise.

Nous leur proposons les grandes orientations d'un cahier de charges qui leur seront d'un grand apport :

- Thème principal ;
- Objectifs généraux de la formation et objectifs opérationnels ;
- Résultats attendus par l'entreprise ;
- Publics visés ;
- Nombre de stagiaires ;

- Moyens pédagogiques ;
- Modes de formation ;
- Calendrier de la formation et les étapes de réalisation ;
- Compétences spécifiques demandées aux formateurs ;
- Ressources disponibles en interne pour la mise en place de la formation ;
- Contraintes à prendre en compte ;
- Modalités d'évaluation des stagiaires ;
- Enveloppe financière et conventionnement ;
- Bilan de la formation ;
- Démultiplication de la formation au sein de l'entreprise ;
- L'accompagnement de la réussite du projet.

### ❖ **La mise en place des processus appropriés de communication**

Il n'est plus à démontrer qu'un partage efficace de l'information favorise la compréhension par tous de la politique et des objectifs de l'entreprise, rassurant ainsi l'ensemble du personnel en lui donnant un fort sentiment d'appartenance au groupe, ce qui est un des facteurs de motivation du personnel.

La communication est un fort vecteur de progrès en termes de :

- participation ;
- appropriation ;
- responsabilisation.

C'est un processus qui s'appuie sur le comportement et l'état de réceptivité des personnes, favorisant :

- la participation de tous ;
- le travail de groupe ;
- l'entretien de la motivation ;
- les échanges d'idées ;
- l'innovation ;
- la responsabilisation de l'individu ;
- l'appropriation par tous des valeurs et ambitions de l'entreprise.

Il doit être soigneusement mis en place, reconnu par tous, valorisé et amélioré.

## ❖ L'élaboration d'une cartographie d'emplois

Elle repose sur les fonctions transverses qui peuvent être exercées pour un même métier. Au préalable, il convient de procéder à une analyse des conséquences des facteurs clés d'évolution et de la stratégie de l'entreprise. Cette analyse va permettre de déterminer les emplois cibles ou emplois types, les emplois appelés à disparaître et les emplois qui sont susceptibles de subir des transformations à moyen terme.

La cartographie d'emplois permet de regrouper par famille professionnelle, des postes qui ont des points communs ou une technique commune. Ainsi, on peut envisager des passages d'un poste à l'autre par la mise en œuvre de formations.

Ce regroupement en familles permet de :

- vérifier que les emplois types choisis lors de la réalisation des descriptions de fonction sont bien des emplois similaires ;
- concevoir les parcours d'évolution professionnelle des salariés ;
- élaborer des dispositifs de formation qui soutiendront la mobilité ;
- préparer l'élaboration du référentiel de compétences.

Il est important de remplir une fiche d'emploi type en partant des métiers existants au sein de l'entreprise.

La cartographie permet de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la proximité des emplois en termes de compétence ?
- Comment gérer les parcours professionnels ?
- Quel emploi un salarié pourra-t-il occuper lorsqu'il souhaitera évoluer ?
- Quel plan de carrière est-il possible de prévoir lors de son recrutement ?

## ❖ L'élaboration d'un plan pluriannuel

Il est évident que tous les objectifs poursuivis en matière de formation ne peuvent être atteints en une seule année en raison des contraintes budgétaires ou de la disponibilité des populations à former ou même pour des motifs pédagogiques. D'où l'intérêt d'un plan pluriannuel qui prend en compte des termes plus ou moins longs et qui a l'avantage de permettre une telle réalisation.

Au total, il est important que la CSE adopte un plan interne qui pourrait être pluriannuel. L'enjeu d'une telle démarche est de penser au développement des compétences dans des perspectives plus ou moins éloignées.

- ❖ Les supérieurs hiérarchiques doivent veiller à ce que toute demande effectuée ait une réponse. Tout refus doit être motivé par des arguments clairs.
- ❖ Chaque action de formation doit faire l'objet d'une évaluation à chaud. Il s'agit, dans ce cadre, de recueillir les réactions des bénéficiaires d'une action de formation dans le souci de savoir si les participants sont satisfaits aussi de connaître leur degré d'assimilation des connaissances et des capacités acquises à la fin de la formation.

L'évaluation à chaud sous-entend la possibilité conférée aux bénéficiaires de s'exprimer et de donner leurs avis. L'acte d'évaluer, à ce niveau, porte sur le contenu de la formation, sa durée, son rythme, l'apport des formateurs, les méthodes utilisées et en général l'ambiance dans laquelle s'est déroulée la formation.

L'évaluation à chaud n'est pas significative à elle seule. Elle se limite à apprécier la satisfaction des apprenants qui ne reflète pas forcément l'efficacité de la formation.

- ❖ Une évaluation à froid dite encore « évaluation factuelle » ou « évaluation différée » doit être réalisée après l'action de formation.

Cette évaluation doit être faite environ 3 à 6 mois voire plus après la formation, afin de permettre aux formés de mettre en application les acquis suite à la formation. Ce moment d'évaluation a pour but d'une part, d'évaluer les acquis et l'évolution des comportements professionnels en situation du travail, et d'autre part d'évaluer l'impact de la formation sur les résultats de l'entreprise à travers le calcul de certains indicateurs de performance.

En effet, cette évaluation consiste à mettre le formé en situation de travail en vue d'apprécier les réalisations effectuées. Cette appréciation peut être réalisée à l'aide de l'administration d'un questionnaire, l'auto-évaluation, l'observation ou encore les groupes de discussion.

- ❖ **Mise en place de tableau de bord avec des indicateurs d'évaluation et de suivi en vue de mesurer les effets de la formation.**

Les indicateurs qui permettent d'évaluer l'efficacité d'une formation peuvent être :

- l'amélioration des pratiques,
- l'augmentation du rendement,
- le niveau d'autonomie,
- la baisse des dysfonctionnements,
- l'augmentation de la polyvalence.

La détermination des critères d'efficacité doit se faire dès la planification de l'action de formation. Elle permettra d'évaluer objectivement la réelle efficacité d'une action de formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Conclusion

La formation est un moyen d'action privilégié, qui permet à l'entreprise de consolider et de développer le niveau de compétence des salariés. C'est donc en premier lieu un outil de management sur lequel peut s'appuyer une politique de gestion des ressources humaines devant contribuer à la performance de l'entreprise. C'est un moyen de développement professionnel personnel qui peut permettre aux employés de se préparer aux évolutions inhérentes à leur métier ou à leur carrière.

Le développement des compétences apparaît donc comme une préoccupation majeure pour les entreprises qui évoluent dans un marché toujours plus concurrentiel.

A l'heure où elles deviennent un des facteurs clés du succès, les compétences doivent être développées constamment.

Ainsi au cœur du développement des compétences, la formation permet d'actualiser les connaissances et d'intégrer des nouveaux acquis dans les pratiques professionnelles.

Dans une perspective où la formation est considérée comme un investissement, l'évaluation permet d'optimiser l'utilisation des ressources qui y sont consacrées et d'apprécier les retombées de cet investissement. Dans le cadre où la formation est un moyen de développement des compétences, l'évaluation permet de renforcer les acquis et leur pronostic de transfert.

En outre, l'évaluation contribue à l'amélioration de la conception, la mise en œuvre ainsi que les résultats du programme de formation.

La formation est un des leviers de la stratégie d'entreprise visant à combler les besoins de compétences. Elle ne doit plus être perçue comme un facteur générateur de coûts mais plutôt comme un moyen permettant à l'entreprise de s'adapter à son environnement et de se développer.

Les résultats de l'évaluation du processus de la formation de la CSE ont révélé les faiblesses suivantes:

- l'absence d'une politique de formation formalisée dans un document écrit et diffusé dans toute l'entreprise ;
- l'absence d'un cahier de charges et de tableaux de bord avec des indicateurs précis qui permettent de mesurer les effets de la formation ;
- les méthodes d'évaluation pour chaque action de formation en conformité avec les besoins correspondants ne sont pas définies ;

- l'annualité de la prévision et de la réalisation du plan de formation qui empêche la formation de jouer son rôle stratégique.

A l'issue de cette étude, des recommandations ont été faites dans le but d'aider la CSE à améliorer son processus de formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## BIBLIOGRAPHIE

- 1- BRUNEL. P, « **Formation professionnelle continue** », 4<sup>ème</sup> édition Sa Lamy, Paris, 2000, 288P
- 2- CHEVALLIER Anne, COIFFARD Monique, GUILLAUME Willy « **Gestion RH des PME/PMI : guide pratique du dirigeant** », éditions liaisons, Paris, 2004, 112P
- 3- MEIGNANT Alain, « **Manager la formation** », 8<sup>ème</sup> édition liaisons, Paris, 2009, 370 P.
- 4- PASTOR Pierre, BREARD Richard « **Manager? Facile ? Conseils, outils et cas concrets. Pour un management plus facile** », éditions liaisons, France, 2007, 184 P .
- 5- PERRETI Jean-Marie, « **Gestion des ressources humaines** », 16<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2009, 267P.
- 6- RIVARD Patrick, « **La gestion de la formation en entreprise. Pour préserver et accroître le capital compétence de votre organisation** » éditions liaisons, 2000 Paris, 264 P.
- 7- SOULEZ Chloé Guillot, « **La gestion des Ressources humaines** », 2<sup>ème</sup> édition, Gualino l'extenso, Paris, 2009, 231P.
- 8- SOYER Jacques, « **Fonction formation** » 2<sup>ème</sup> Edition d'Organisations, Paris, 2000,453 P.
- 9- WEISS Dimitri, « **Ressources Humaines** », 3<sup>ème</sup> édition d'organisations, Paris, 2005, 805P.

### Mémoires ou documents consultés

Dictionnaire Larousse, 2010, 433p

- 1- SADIA Sonia, « **La politique de formation des entreprises d'assurances au Sénégal : cas d'AXA ASSURANCES** », 2005, 58 p
- 2- YANON Jean Claude Yapo, « **Contribution à l'amélioration de la fonction formation à la SENELEC** », 2003, 81p.

### Webographie

<http://www.jsconseil.com/ftp/polifo.pdf>

# ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Annexe 1 : Questionnaire

**Catégorie :** Cadre  AM  OE

**Genre** Masculin  Féminin

**1) Avez-vous déjà effectué des demandes spontanées de formation ?**

Oui  Non

**2) Les demandes ont t – elles reçu une suite favorable ?**

Oui  Non

**3) Avez-vous été informé (e) en cas de refus d'une demande ?**

Oui  Non

**4) En général, ces demandes résultent t - elles :**

Des difficultés que vous rencontrez dans le cadre de l'exercice de vos activités

D'un souhait de développement personnel

Autres à préciser

**5) Avez-vous déjà été formé (e) par la CSE ?**

Oui  Non

**6) Votre dernière formation résulte t- elle de :**

L'initiative du supérieur hiérarchique

La décision du service RH

L'entretien de l'évaluation annuelle

Vous

Autres, précisez :

**7) La formation a t- elle répondu à vos attentes ?**

Complètement  Suffisamment  Partiellement  Pas du tout

Justifier votre réponse ?

**8) Avez-vous été évalué (e) par le formateur ?**

Oui  Non

**Si oui comment ?**

**9) Avez- vous évalué la prestation du formateur à la fin de la formation ?**

Oui  Non

**Si oui comment ?**

**10) Avez- vous été évalué (e) 3 à 6 mois après la formation ?**

Oui  Non

**Si oui comment ?**

**11) Comment qualifierez-vous la politique de communication de la CSE en matière de formation ?**

Excellente  Bonne  Moyenne  Inadaptée et insuffisante

**12) Quelles propositions faites-vous pour l'amélioration de la prochaine élaboration du plan de formation ?**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Annexe 2 : Guide d'entretien

1. Existe t-il une politique de formation à la CSE ?
2. La politique de formation est-elle diffusée au sein de l'entreprise ?
3. Quels sont les responsables impliqués en premier plan dans le recueil des besoins de formation ?
4. Quels sont les outils utilisés pour le recueil de besoins de formation ?
5. Comment procédez-vous pour élaborer le plan de formation ?
6. Pour réaliser les actions de formation retenues, comment procédez-vous ?
7. Dans le cadre d'une formation en externe, quels sont les critères de choix de l'organisme de formation ?
8. Les formations sont-elles évaluées ?

Oui

Non

Si oui, comment et à quel moment ?

.....

.....

.....

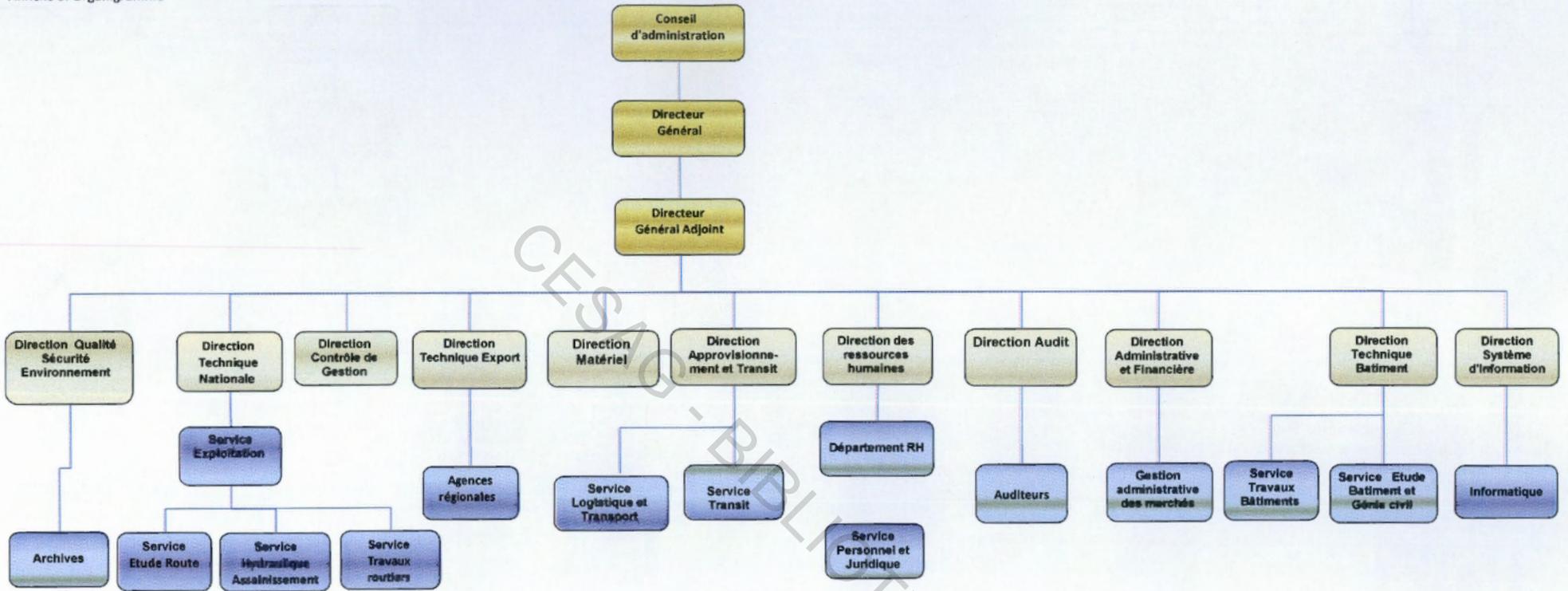
.....

.....

.....

.....

9. Quels sont les outils et indicateurs que vous utilisez pour la formation ?



FORMATION INTERNE 

 FORMATION EXTERNE 

Formation : .....

Date : .....

Nom Formateur : .....

Organisme : .....

Nom : .....

Prénoms : .....

	Pas du tout (1)	Un peu (2)	Beaucoup (3)	Tout a fait (4)
Etiez-vous intéressé pour cette formation lors de votre convocation ?				
Aviez-vous des notions sur le sujet ?				
Votre stage vous a-t-il apporté quelque chose de bénéfique ?				
Etes-vous satisfait du déroulement du stage ?				
Etes-vous satisfait du programme ?				
Etes-vous satisfait de l'animation ?				
Globalement votre stage vous a-t-il plu ?				
Vous sentez-vous capable de mettre en pratique cette formation dès aujourd'hui ?				
Seriez-vous intéressés pour suivre d'autres stages ?				
<b>TOTAL</b> (Réservé au Responsable RH)	.....	.....	.....	.....
<b>MOYENNE</b> (Réservé au Responsable RH)	..... / 5			

Avez-vous des critiques concernant votre stage ? Si oui, lesquelles ?

 .....  
 .....  
 .....

Avez-vous des suggestions à faire pour les prochains stages ? Si oui, lesquelles ?

 .....  
 .....  
 .....

Nota : formation validée si moyenne supérieure ou égale à 5

Vu la nature aléatoire des réponses, la moyenne est calculée par rapport à 5 pour 9 questions

## Table des matières

<b>INTRODUCTION</b> .....	1
A La problématique.....	3
B Les objectifs de l'étude.....	4
B.1 Objectif général.....	4
B.2 Objectifs spécifiques.....	4
C Hypothèses de recherches.....	4
D Intérêt de l'étude.....	4
E Méthodologie de l'étude.....	5
E.1 Recherche documentaire.....	5
E.2 Entretien directif.....	5
E.3 Questionnaire.....	5
F Echantillonnage.....	6
G Difficultés rencontrées.....	6
H Plan de l'étude.....	7
<b>PREMIERE PARTIE : Cadre conceptuel de l'étude</b> .....	<b>8</b>
<b>Chapitre 1 L'approche théorique de la formation</b> .....	<b>8</b>
A. L'évolution de la formation.....	8
B. Définition.....	8
<b>Chapitre 2 La politique de formation et son élaboration</b> .....	<b>13</b>
A. La politique de formation.....	13
B. L'élaboration de la politique de formation.....	15
B.1 Le contenu de la politique.....	15
B.2 Les acteurs de la politique.....	16
B.3 Les stratégies d'élaboration d'une politique de formation.....	16
B.3.1 La procédure d'élaboration d'une politique de formation.....	17
Etape 1 : Rédaction de l'avant projet.....	17
Etape 2 : Validation de la DRH.....	17
Etape 3 : Première validation par la DG.....	17
Etape 4 : Consultation des instances représentatives.....	17
Etape 5 : Présentation des principes aux managers.....	17
Etape 6 : Accord final de la direction générale.....	18

<b>Chapitre 3 Le plan de formation et la démarche du processus de formation.....</b>	<b>19</b>
A. Définition du plan de formation.....	19
B. La démarche du processus de formation.....	21
B.1 Identification et analyse des besoins de formation.....	21
B. 2 Planification et conception de la formation.....	23
B. 2.1 La planification.....	23
B.2.2 Conception.....	24
B.3 Diffusion de la formation.....	25
B.4 Evaluation et suivi post-formation.....	25
<b>DEUXIEME PARTIE : Cadre contextuel de l'étude.....</b>	<b>27</b>
<b>Chapitre 1 Présentation de l'entreprise.....</b>	<b>27</b>
A Historique.....	27
B Activités.....	27
C Les Ressources Humaines.....	27
D Mission et fonctionnement.....	27
E Moyens techniques.....	28
F Diagnostic de la CSE.....	29
F.1 Analyse Interne.....	29
F.2 Analyse Externe.....	30
G Missions des directions.....	31
H Structure du DRH.....	34
Missions des services.....	34
I.1 Le service du développement Rh.....	34
I.2 Le service administration du personnel et paie.....	34
I.3 Le service Médical.....	34
I.4 Le service des relations extérieures.....	34
<b>Chapitre 2 : La gestion de la formation.....</b>	<b>35</b>
A Les objectifs du service développement RH.....	35
B Les activités du service développement RH.....	35
<b>Chapitre 3 : Présentation des résultats.....</b>	<b>36</b>
A Présentation des résultats des entretiens.....	36
B Présentation et analyse des résultats du questionnaire.....	38
1°) Analyse des caractéristiques de l'échantillon.....	38
2 °) Analyse des demandes spontanées.....	39

3°) Analyse de la suite des demandes.....	39
4°) Informations par rapport au refus d'une demande.....	40
5°) Analyse de la résultante des demandes de formation.....	41
6°) Analyse des formations reçues.....	41
7°) Analyse de la résultante de la formation.....	42
8°) Analyse de l'appréciation des collaborateurs par rapport à la formation reçue.....	43
9°) Analyse de l'évaluation des formations .....	44
10°) Analyse de l'évaluation de la formation par les stagiaires.....	44
11°) Les évaluations réalisées 3 à 6mois après la formation.....	45
12°) Appréciation des collaborateurs par rapport à la communication en matière de formation.....	46
<b>Recommandations.....</b>	<b>47</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>53</b>
Bibliographie.....	55

Annexes

Table des matières

CESAG - BIBLIOTHEQUE