CESAG

CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Gestion des Ressources Humaines

Thème :

De l'évaluation des compétences à l'élaboration du plan de formation.

« L'élaboration d'un plan spécifique de formation à partir des résultats de l'évaluation des compétences à COTECNA INSPECTION SA.»

Présenté par :

DJIWONOU KODJOVI CONSTANT

Maître de stage :

SINE NIANG

Responsable RH COTECNA Sénégal

Directeur de mémoire :

M. TOUBA FALL

Consultant en GRH / Enseignant au CESAG

Bibliothèque du CESAG

110624

Année 2009-2010

CESAG - BIBLIOTHEQUE

M0107GRH12

2

DEDICACE

A DIEU tout puissant, pour nous avoir donné de tenir bon et de parvenir jusqu'au bout de notre entreprise, même lorsque tout semblait aller au plus mal !

A mon oncle ASSADOU MALAN, plus qu'un père, sans qui cette formation n'aurait pu se concrétiser ainsi que tant de chose dans ma vie !

A ma mère, ASSADOU MALA, qui ne cesse de témoigner pour moi un amour sans cesse grandissant ; tes prières et bénédictions m'ont permis d'être celui que je suis !

A toute la famille restée au pays, pour ces moments difficiles durant cette crise !

CESAG BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit de tous ceux qui ont contribué à la réussite de notre formation et de notre séjour à Dakar.

Particulièrement :

- A toute la grande équipe du CESAG, surtout celle de l'ISMEO
- Aux enseignants du CESAG, surtout ceux ayant intervenu en DESS GRH
- A M. Touba FALL, notre directeur de mémoire de qui nous avons bénéficié de la riche expérience, pour sa grande sollicitude et ses conseils avisés
- Aux agents de la COTECNA pour leur sens du professionnalisme et du travail bien fait avec un accent particulier à SINE NIANG Responsable RH, ASSANE GUEYE Responsable SSE, MOUHAMADOU NIASS et au personnel du SSE : AUGUSTA KALLA LOBE, MOUSSA DIOUF, MALANG DABO, CISSE OUSSEYNOU
- A tonton MANOUAN GUY SERGE et ALI COULIBALY pour leur disponibilité
- A tous les auditeurs de la promotion 2009-2010 du DESS GRH spécialement à HASSAN KERIM, MATAR SENE, ASHTAR NKOUKA, DANNIEL SAWADOGO, ABABACAR DIOP, HARB AHMED.
- A la famille SAKO : ALLASSANE, SAID, IBRAHIM, ABOULAYE
- A mon ami et compagnon de tous les jours MAROUF AKANNI ainsi qu'à tous les amis que je me suis fait CATHY, BERTIN, VICTOIRE, SOPHIE
- A la grande famille AIESEC SENEGAL

CESAG BIBLIOTHEQUE

LISTE DES TABLEAUX, SCHEMAS ET GRAPHIQUES

TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau d'évaluation des résultats de la formation 42

Tableau 2 : Ingénierie de formation : une démarche, des domaines 52

Tableau 3 : Les étapes de l'élaboration du plan de formation.....61

Tableau 4 : Classement des formations par fréquence de demande 86

Tableau 5 : Intégration d'actions de formation au plan 2011/2012 de COTECNA.....104

Tableau 6 : Plan spécifique de la formation sur le développement du leadership.....104

Tableau 7 : Plan spécifique de formation sur la planification / gestion d'activités.....106

Tableau 8 : Plan spécifique de formation sur Techniques d'expression écrite et orale.....107

SCHEMAS :

Schéma 1 : Boucle de rétroaction 24

Schéma 2 : Rigueur méthodologique et éthique : conditions de réussite de l'évaluation 30

Schéma 3 : L'ingénierie de dispositifs d'évaluation 33

Schéma 4 : Le recrutement : adéquation de deux sous ensembles 36

Schéma 5 : Place de l'évaluation dans la détermination des rémunérations individuelles.....37

Schéma 6 : L'équilibre rétribution/contribution.....38

Schéma7 : La compétence : une capacité prouvée, une expérience, un potentiel.....39

Schéma 8 : Les trois niveaux d'efficacité de la formation dans l'entreprise 42

Schéma 9 : Dynamique de l'ingénierie de formation.....52

Schéma 10 : Le processus de formation.....60

Schéma 11 : Cycle de la formation 62

Schéma 12 : Structure globale du Groupe COTECNA.....76

Schéma 13 : Organigramme générale de COTECNA Sénégal.....77

Schéma 14 : Processus de détermination d'actions de formation pour l'agent x.....102

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Schéma 15 : Nouvel organigramme de la COTECNA 109

GRAPHIQUES :

Graphique 1 : Répartition des demandes de formation par service 84

Graphique 2 : Répartition des actions de formation par durée 87

Graphique 3 : Répartition des actions de formation par période 89

Graphique 4 : Répartition des services par taux de formation gérée 91

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ABREVIATIONS ET DES TERMES

ADM: Administration

AFNOR : Association Française de Normalisation

AV : Attestation de Vérification

CHF : Franc suisse

CHS: Comité Hygiène et Sécurité

DPI : Déclaration Préalable à l'Importation

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

GPEC: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH: Gestion des Ressources Humaines

GVA : Genève (Geneva)

IAD : Inspection à Destination

IRCA : Registre International des Auditeurs Certifiés

ISO: International Standards Organization (Organisation Internationale de Normalisation)

TI: Technologie de l'Information

MEDEF: Mouvement des Entreprises de France

OMC: Organisation Mondiale du Commerce

PRP: Performance Review Process (outil d'évaluation de la performance de COTECNA)

PVI: Inspection avant embarquement

RH: Ressources Humaines

RQ: Recherche Qualité

SCA: Scanner (Service)

SA : Société Anonyme

SIAR: Système Informatisé d'Analyse du Risque

SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable, Temps

SMQ: Système de Management de la Qualité

SSE: Système de Suivi Electronique

VCC : Centre de valeur client (Value Customer Center)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE :

DEDICACE i
REMERCIEMENTS ii
SOMMAIRE iii
LISTE DES TABLEAUX, SCHEMAS ET GRAPHIQUES V
LISTE DES ABREVIATIONS ET DES TERMES. Vii

INTRODUCTION GENERALE 9

1ere partie : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE 17
Chapitre 1 : LES CONCEPTS D'EVALUATION DES COMPETENCES 18
Section1 : DEFINITIONS ET PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE 18
Section 2 : L'EVALUATION DES COMPETENCES DANS LA GRH 34
Chapitre 2 : LES CONCEPTS DE LA FORMATION 48
Section 1 : DEFINITIONS 48
Section 2 : LA MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION 55
CONCLUSION DE LA 1re PARTIE 69

2eme partie : LA GRH A LA COTECNA 71
Chapitre 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE 71
Section1 : GENERALITES SUR L'ENTREPRISE 71
Section 2 : LA PRATIQUE DES RH A LA COTECNA 78
Chapitre 2 : PROPOSITION DE MISE EN PLACE D'UN PLAN SPECIFIQUE DE FORMATION A PARTIR DES RESULTATS DE L'EVALUATION DES COMPETENCES 98
Section 1 : ANALYSE DES RESULTATS DE L'EVALUATION DE L'AGENT X...98
Section 2 : LE PLAN SPECIFIQUE 103
CONCLUSION DE LA 2nde PARTIE 110

CONCLUSION GENERALE 111
BIBLIOGRAPHIE i
ANNEXES ii
TABLE DES MATIERES XIV

CESAG-BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. CONTEXTE GENERAL DE LA RECHERCHE

La fonction ressources humaines a connu une forte évolution. En effet, la logique qui la sous tend ne semble plus être la même aujourd'hui que par le passé. Traditionnellement, il s'est agit de ne prendre en considération que le poste à partir et dans lequel le salarié effectue un travail. Le poste englobe donc le salarié qui d'ailleurs n'a aucune personnalité en dehors. Dans une telle logique, le gestionnaire des ressources humaines a tendance à considérer la ressource humaine à la fois comme un élément substituable et comme un coût à maîtriser. Aujourd'hui, et de plus en plus, cette façon de voir est abandonnée pour mettre l'individu au centre des attentions. Le poste s'effrite pour laisser éclore l'individu et son savoir faire. La logique qui prévaut ici est celle de la compétence.

En évoluant, la fonction a fait apparaitre un nouveau type de gestionnaire. Il ne s'agit plus seulement d'un administratif rompu aux procédures et prêtant peu d'attention à l'individu salarié ; il est aussi question d'un « coach et avocat » orientant son action vers le capital humain, et même d'un stratège dont les actions sont inscrites dans la durée à travers des politiques de valorisation de l'Homme et de performance de l'entreprise[1].

Dans un tel contexte, l'entreprise a besoin de personnes combinant plusieurs compétences : vision à long terme c'est-à-dire capacité à prévoir les évolutions des métiers et à agir en conséquence pour pérenniser l'activité de l'entreprise, capacité d'adaptation aux changements et flexibilité, capacité à innover dans sa gestion quotidienne des RH, maîtrise parfaite des techniques RH et ouverture aux autres domaines d'activité, bon sens du relationnel, bon manager et stratège, citoyen du monde, bonne maîtrise des nouveaux outils de GRH (l'outil informatique)...

Mais compte tenu des difficultés voire de l'impossibilité de trouver de pareils profils, intervient alors la construction de compétences. Comment l'entreprise s'y prend-elle pour cela ? Quels sont les enjeux d'un tel processus ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[1] DAVE Ulrich (1997), (human resource champions, the next agenda for adding value to HR practices, Harvard, Harvard Business School Press) cité par Aline SCOUARNEC, le DRH de demain: esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH, Revue management et avenir, N° 4, 2005/2, p. 111-138.

2. PROBLEMATIQUE

Dans l'état de concurrence actuel, aggravé par une situation économique des plus instables, l'entreprise cherche incessamment à se doter de toutes les ressources nécessaires en vue de gagner plus de parts de marchés. En effet, l'évolution économique, sociale, culturelle, politique et surtout technologique ne laisse plus de place à l'inaction, à la routine et à la passivité. Le monde de l'entreprise est dans une permanente évolution dans laquelle il faut sans cesse innover. La raison en est que, conséquence de la mondialisation, les savoirs ne sont aujourd'hui plus détenus par une partie ; toutes ont la possibilité d'offrir les mêmes produits ou services aux mêmes personnes (clients) quelquefois à bien moindre coût. Dès lors, posséder un savoir ou un savoir-faire n'est plus gage de succès. Un savoir-être, intrinsèquement lié à l'individu s'avère aussi nécessaire.

L'entreprise doit continuellement innover et maintenir une distance ou un avantage concurrentiel par rapport aux autres acteurs. Elle use alors de divers moyens allant des plus simples aux plus complexes et des légaux aux illégaux (acquisition des meilleures technologies, nouvelles méthodes de management, détection, recrutement et développement des talents, renforcement des capacités, lobbying, benchmarking, intelligence économique, espionnage ...). Dans cette lutte, au-delà des outils traditionnels (machines, matière première...) ou modernes (TIC) dont elle peut disposer, l'entreprise ne perd pas de vue que le facteur essentiel de différenciation est et demeure la ressource humaine. L'objectif consiste alors à prendre de l'avance sur les autres à travers sa ressource humaine en termes d'effectif, de motivation, de disponibilité, de réalisation et par-dessus tout de compétence et de performance. Le fait est que ces deux dernières notions renferment quasiment à elles seules les qualités essentielles recherchées chez un salarié.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'entreprise se doit donc de cultiver la compétence de sa ressource humaine pour garantir un niveau de performance lui permettant de tenir la concurrence. Plusieurs moyens existent pour le faire ; l'un des plus adaptés reste sans nul doute la Formation. Elle est mise en œuvre pour accroître ou faire acquérir des compétences à un salarié. Mais avant tout, l'entreprise doit savoir où est-ce qu'elle en est. Si elle se trouve au point de départ avec toute une compétence autant individuelle que collective à construire ; ou si elle s'inscrit déjà dans une dynamique de compétence. Pour ce faire, l'entreprise peut réaliser par moment un état des lieux de sa compétence qui le renseigne sur les véritables capacités de réalisations de ses Hommes : c'est l'Evaluation des Compétences.

Elle peut être définie comme la mesure de l'aptitude ou de la capacité d'une personne à tenir son poste. Cette activité prend toute son importance de par sa double orientation corrective mais surtout préventive. Elle vise non seulement à découvrir et à pallier aux insuffisances de compétence observées chez les salariés mais également à leur faire acquérir celles nouvelles et nécessaires pour bien mener leurs activités. Notons cependant que même menée à la perfection, une évaluation seule ne suffit pas à combler un manque encore moins à faire acquérir des compétences. Elle doit nécessairement se poursuivre par d'autres actions RH. Vue sous cet angle, l'évaluation des compétences ne serait qu'une étape dans une démarche plus large de gestion des compétences. Dès lors, l'on se demande quels liens doivent exister entre l'évaluation des compétences et les autres métiers RH ?

Pour l'essentiel, nous nous intéresserons particulièrement dans cette étude à la relation Evaluation des compétences-Formation. A priori, l'évaluation et la formation sont deux activités distinctes pouvant s'exercer sans lien entre elles. Toutefois, la pertinence de l'une et la réussite de l'autre dépendent grandement de ce nécessaire lien entre elles. Des interrogations surgissent alors quant à cette relation.

- Comment articuler l'action de formation visant au maintien du salarié dans son poste à l'évaluation des compétences afin d'optimiser ces deux actions et partant toute la fonction RH ? Comment faire correspondre le plan de formation déjà en place ou à élaborer au résultat de l'évaluation ?
- Quels avantages peut-il y avoir à intégrer Evaluation des compétences et Formation dans un même et unique système ? Quelles implications pour la GRH toute entière ?

Le champ de notre étude tiendra compte de trois facteurs : le temps, l'espace et le domaine. Dans le temps, nous nous proposons de travailler avec les outputs de l'évaluation des compétences des trois dernières années afin d'avoir une idée de la dynamique de l'entreprise en la matière. Existe-t-il une procédure consolidée d'évaluation ? Ou bien mène-t-elle cette action de façon désarticulée ? Nous utiliserons également le dernier plan de formation mise en place et tous les documents afférents à cette fonction.

Dans l'espace, il s'agira du cadre de COTECNA.

Concernant le domaine, notre travail s'inscrit dans le cadre de la gestion des compétences. Il sera orienté plus précisément sur l'évaluation des compétences et l'action (de formation) pour le maintien du salarié dans le poste.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3. OBJECTIFS DE L'ETUDE

Notre étude porte sur la mise en place d'un plan spécifique de formation à partir des résultats de l'évaluation. Elle s'assigne pour celà des objectifs.

➢ OBJECTIF GENERAL

Comme objectif général, il s'agit de faire de la Formation professionnelle continue une suite logique au système d'évaluation par la prise en compte de toutes les données repérées, notamment les carences de compétences relevées et les besoins exprimés, dans l'élaboration du plan de formation.

➢ OBJECTIFS SPECIFIQUES

Nous nous proposons d'abord d'analyser le processus d'évaluation à travers les outils utilisés et les méthodes mises en œuvre en vue d'en rendre l'approche plus efficace et plus adaptée au contexte de l'entreprise.

Ensuite nous visons à analyser l'action de formation pour juger de la pertinence des méthodes utilisées et partant de son efficacité.

Enfin, en mettant en rapport le plan de formation et les résultats de l'évaluation, nous allons détecter les incohérences qui pourraient exister dans la paire Evaluation/Formation et apporter des solutions.

Tous ces objectifs spécifiques aideront à l'atteinte de notre objectif général.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4. HYPOTHESES

De l'observation générale, il résulte premièrement que les entreprises ne prennent pas suffisamment en compte les conclusions de l'évaluation dans l'élaboration de leur plan de formation. Cela s'expliquerait dans certains cas par une absence de synchronisation des deux activités (Evaluation & Formation) pourtant relevant de la même fonction. Deuxièmement, dans bien de cas, l'évaluation n'étant pas menée convenablement, ses résultats sont faussés à la base, et donc y baser le plan de formation serait prolonger dans l'erreur et l'inefficacité ; ce qui ne pousse pas le responsable de la formation à le prendre en compte. Par ailleurs, la complexité d'une telle démarche pousse souvent les gestionnaires des RH à refuser d'évoluer vers la mise en place d'un plan de formation fondée sur l'évaluation des compétences. Cette troisième situation s'observe le plus souvent dans les entreprises où il n'existe pas un véritable système d'évaluation ou plus globalement une véritable fonction RH.

Dans l'un ou l'autre cas, l'évaluation ne peut produire les effets escomptés étant entendu que les actions complémentaires et nécessaires pour son efficacité sont ignorées. Pour y remédier, il faudrait non seulement trouver l'accord parfait entre Evaluation des compétences et Formation mais également garantir une mise en œuvre respectueuse des bonnes pratiques et comprise par toutes les parties prenantes au processus. En basant les actions de formation sur de véritables besoins repérés à partir de l'évaluation, elles ont de grandes chances de succès.

5. INTERET DE LA RECHERCHE

Le sujet que nous nous proposons d'étudier a un intérêt certain à plusieurs titres.

- Pour la COTECNA

Elle permettra à la COTECNA de bénéficier d'un regard extérieur sur sa gestion RH, toute chose qui pourra l'aider à mieux articuler sa politique de formation sur les résultats de l'évaluation des compétences. Le faisant, elle pourra aboutir à une meilleure gestion de ses compétences.

- Pour le CESAG

Pour notre institut et ses futurs auditeurs, cette étude enrichira le répertoire de travaux réalisés et offrira aux stagiaires une documentation pour leurs études. Plus généralement elle permettra au CESAG de jouer encore une fois son rôle de formateur.

- Pour nous-mêmes

Pour nous, ce sera l'occasion de faire notre entrée dans le monde professionnel en vue de confronter notre savoir académique à la réalité professionnelle et participer au développement socio-économique du Sénégal.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

6. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Pour étudier la question de façon assez pertinente, nous nous proposons de collecter des données dont l'analyse nous permettra d'identifier les faiblesses et les atouts du système et leurs causes. Nous pourrons ainsi faire des propositions pour consolider et améliorer la démarche de l'entreprise. Nous allons recourir à deux méthodes pour la collecte des données.

- L'analyse documentaire

Le champ que nous voulons étudier est un champ qui génère un fonds documentaire important (plan de formation, fiche de notation, référentiel de compétence…). L'étude de cette

documentation nous permettra d'avoir une connaissance des procédures et de mieux les comprendre.

- Les entretiens

Ils consisteront en des échanges avec les praticiens de l'entreprise, notamment les responsables de la mise en œuvre de ces procédures. Ainsi ils pourront nous éclairer sur des points particuliers de leurs pratiques quotidiennes de l'évaluation des compétences et de la formation. Le service RH ne se résumant qu'à un seul agent, l'entretien avec les praticiens des Ressources Humaines n'a concerné que ce seul agent. Toutefois, nous avons pu échanger avec une dizaine d'agent, notamment du SSE, sur les pratiques d'évaluation et de formation.

7. LIMITES DE L'ETUDE

Notre étude s'est déroulée au sein de COTECNA Sénégal, plus précisément au service Ressources Humaines. Celà dit, nous ne nous sommes pas intéressés à tous les processus RH mais seulement à l'évaluation des compétences et à la formation.

8. DIFFICULTES RENCONTREES

Les difficultés rencontrées au cours de cette étude se ramènent à la difficulté d'entrer en possession des informations. Cela est du principalement au caractère confidentiel de l'activité de COTECNA mais aussi de l'indisponibilité du responsable Ressources Humaines eu égard à sa charge de travail très élevée.

9. PLAN DE L'ETUDE

Une première partie théorique pour situer le cadre de l'étude par rapport aux grands courants de pensée. A ce niveau, nous préciserons les principaux concepts utilisés et les méthodes d'évaluation proposées par les auteurs et leurs issues possibles ainsi que les différentes catégories d'action de formation et leur pertinence par rapport au cadre de l'organisation. Nous tenterons de justifier pourquoi Evaluation et Formation ne doivent faire qu'un même processus continu.

Une deuxième partie axée sur la pratique en cours dans l'entreprise. Nous nous attèlerons à ce niveau à faire une analyse des écarts entre la pratique de l'entreprise et celle considérée comme idéale en matière d'évaluation et d'élaboration et mise en œuvre de plan de formation.

Nos recommandations au vu des problèmes rencontrés dans le système EVALUATION-FORMATION de l'entreprise se feront en fin d'étude.

CESAG BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1ERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE

Bien que des auteurs aient relevé des pratiques de GRH dans un passé lointain[2], la discipline elle-même demeure relativement récente. Malgré cette relative jeunesse, la discipline jouit d'une littérature abondante qui a accéléré son développement. Ce qui a fait apparaitre des sous domaines multiples. Dans le milieu de l'entreprise, ces sous domaines se traduisent soit en métiers tels que le recrutement, la rémunération, la gestion du personnel, la formation, la gestion des compétences, soit en processus comme l'évaluation des compétences.

Tous ces domaines ont fait l'objet de productions plus ou moins vastes par des auteurs. Les cas particuliers du processus de l'évaluation des compétences et de la formation nous intéressent ici. La revue de la littérature que nous ferons portera donc sur ces deux notions de la GRH. Elle se fera en deux chapitres et permettra de cerner les concepts d'évaluation des compétences (I) et de formation (II).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : LES CONCEPTS D'EVALUATION DES COMPETENCES

Comme tout processus Ressources Humaines, l'évaluation des compétences est mise en œuvre d'une façon bien déterminée. Elle suit une logique qui, lorsqu'elle est respectée, permet d'atteindre le résultat escompté. L'atteinte de ces résultats permettra un meilleur fonctionnement de toute la fonction RH au cœur de laquelle se trouve l'évaluation. Nous définirons dans ce chapitre le concept d'évaluation des compétences et verrons comment elle est mise en œuvre (Section 1). Ensuite nous établirons les liens qu'elle entretient avec les autres métiers RH (Section 2).

Section1 : DEFINITIONS ET PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE

Qu'est ce que l'évaluation des compétences ? A cette question, nous le disions tantôt, de nombreux auteurs ont apporté des réponses. La diversité de réponses pourrait semer la confusion et faire croire qu'elles sont opposées. Il n'en est rien. Ces différentes définitions gardent toutes un même substrat que nous nous efforcerons de ressortir en 1. Par ailleurs, elle sera différenciée d'avec certaines notions complémentaires. Après toutes ces précisions, nous exposerons de façon critique le processus d'évaluation des compétences en 2.

[2]Jean-Pierre BOUCHEZ, « la Gestion des Ressources Humaines : histoire et perspectives. De l'ère industrielle vers l'ère de l'immatérialité » in Ressources Humaines, ouvrage coordonné par Dimitri WEISS, Organisation, 3ème édition, 2005, pp. 7-51.

1- Définitions de l'évaluation des compétences

1.1- Evaluation ou appréciation ?

Parler d'évaluation en GRH fait penser immédiatement à une autre notion : l'appréciation. Utilisées indistinctement dans la littérature des Ressource Humaines, ne s'agit-il pas d'une confusion ?

A priori non, car selon Jean-Marie PERETTI[3] "appréciation'' et "évaluation'' désignent toutes deux le fait de déterminer la valeur de quelqu'un ou de quelque chose en rapport à quelqu'un ou quelque chose d'autre. En définissant par des termes identiques des concepts d'utilisation similaire, l'auteur conçoit l'idée d'une impossible distinction entre appréciation et évaluation.

Toutefois, en approfondissant la compréhension, il apparait quelques nuances. En étendant le sens commun à un troisième terme, l'on fait la distinction entre la notation, l'évaluation et l'appréciation. « La notation renvoie à une note chiffrée (…), l'évaluation fait davantage référence à une mesure, la comparaison d'un individu par rapport à des critères et des normes préétablis et invariants (GILBERT & THIONVILLE, 1990). L'appréciation, apparue avec le courant des relations humaines, décrit le jugement qui est porté sur un individu, un objet, une activité, une tâche ; ce terme rend compte de la subjectivité de l'appréciation (TREPO, ESTELLAT & OIRY, 2002) ».[4].

Suivant cette définition, l'on s'aperçoit que la notion d'appréciation est plus vaste que celle d'évaluation. Elle prend une dimension subjective en mettant en bonne place le facteur humain par une implication plus grande de l'appréciateur. Toute chose que ne fait pas l'évaluation qui s'en tient à une objectivité qu'on pourrait qualifier de plate. Elle se limite souvent d'ailleurs à être un simple outil mis en œuvre dans un but précis. Face à l'appréciation, l'évaluation semble réductrice et incapable de rendre entièrement compte de la valeur d'un élément apprécié.

Dans notre étude, même si l'intitulé du sujet utilise évaluation plutôt qu'appréciation, nous ne lui donnerons pas ce sens réducteur. Par évaluation, nous entendrons la détermination

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[3] Jean-Marie PERETTI, Dictionnaire des ressources humaines, Vuibert, 4e édition, 2005, p. 16.

[4] Cité par Joceline IENTILE-YALENIOS in « formalisation et équité dans les systèmes d'appréciation du personnel », Université Jean Moulin Lyon 3 – IAE de Lyon – Centre de recherche Magellan.

de la valeur (compétence) du salarié, en tenant compte de tous les aspects (objectifs et subjectifs) qui entrent dans le processus, par rapport aux critères établis par l'entreprise.

1.2- Qu'évalue-t-on?

L'évaluation en elle-même ne signifie pas grand chose. Son importance viendrait plutôt de l'élément sur lequel elle porte. L'on parle ainsi d'évaluation du poste ou des emplois, du personnel, de la performance ou du rendement, de la compétence. Précisons donc ces termes[5].

- Le poste

C'est avant tout une place, le lieu ou un salarié exerce son travail. Mais, il prend aussi en compte le contenu et les modalités d'exécution de ce travail tels que définis par l'organisation, indépendamment de son titulaire.

- L'emploi

L'emploi est vu comme le mode d'occupation de salariés effectuant des activités similaires. C'est la situation de travail d'une ou plusieurs personnes effectuant les mêmes activités.

- Le personnel

C'est l'ensemble des individus employés par une entreprise et qui concourent à l'atteinte de l'objectif de cette dernière.

- La performance ou rendement

C'est l'état d'une personne qui a atteint voire dépassé les objectifs qui lui ont été fixés. Ici, elle prend le sens d'un succès. Mais, elle peut tout aussi bien désigner l'action qui mène à ce succès ou le résultat de cette action tout simplement.

- Le potentiel

Un potentiel est une ressource inexploitée d'un individu dont la mise en œuvre et le développement pourraient avoir une ampleur importante sur le travail. La détermination de cette ressource se fait par observation ou extrapolation, ce qui fait du potentiel une simple hypothèse qui peut s'avérer juste ou non par la suite. C'est donc une ressource interne à une personne mais qui ne produit pas directement de résultat.

[5] J-M PERETTI, dictionnaire des ressources humaines, Vuibert, 4e édition, 2005

CESAG BIBLIOTHEQUE

➢ La compétence

La compétence peut être définie en français classique comme l'aptitude à, la capacité de, ou encore le droit de faire quelque chose. On dira ainsi qu'un tel est compétent pour traduire sa capacité à faire une chose ou qu'un tribunal est compétent pour connaitre d'une affaire, pour signifier qu'il a le droit de régler une affaire. (Dictionnaire Universel, HACHETTE Edicef, 4eme édition, 2007).

Dans le langage plus technique des ressources humaines, elle est perçue comme l'agrégat de trois éléments : « un savoir théorique, un savoir-faire (expérience) et une dimension comportementale (savoir-être) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée »[6]. Cette définition fait ressortir des critères tels que le contenu de la notion, l'existence d'un objectif et l'action. Elle est en ce sens est un ensemble de savoirs agissants pour un objectif. Cette définition de Jean-Marie PERETTI – la plus répandue – a le mérite d'être à la fois simple et riche.

Cependant, et justement du fait de cette simplicité, elle n'est pas assez explicite sur certains points. En réalité le terme est « beaucoup plus ambigu qu'il n'y parait[7] » à cause de sa dimension individuelle de plus en plus importante[8].

Mais il existe également une compétence collective que Patrick GILBERT et Michel PARLIER, citant DEJOUX[9], définissent comme « un agrégat entre les compétences que possèdent les individus augmentées d'un effet groupe provenant de la dynamique collective des acteurs ».

Il faut toutefois nuancer les propos et dire que la pratique de l'évaluation des compétences telle que vécue dans les entreprises, se rapproche de la compétence individuelle dont le but est d'ajuster la relation individu-situation de travail.

CESAG BIBLIOTHEQUE

[6] J-M PERETTI, dictionnaire des ressources humaines, Vuibert, 4e édition, 2005

[7] Gérard DONNADIEU, « la performance globale : quels déterminants, quelle mesure ? » in Ressources Humaines, ouvrage coordonné par Dimitri WEISS, édition d'organisation, 3e édition, page 342.

[8] Voire sur ce point David COURPASSON & Yves Frederick LIVIAN, cité par G DONNADIEU in op cité, page 342.

[9] Patrick GILBERT & Michel PARLIER, « la gestion prévisionnelle des ressources humaines : fondements, bilan et mise en œuvre » in Ressources Humaines, ouvrage coordonné par Dimitri WEISS, édition d'organisation, 3e édition, page 512.

Alain MEIGNANT revient sur le caractère finalisé de la compétence. Pour lui, « la compétence est un savoir-faire opérationnel validé » ou encore « un savoir-faire professionnel observable en situation de travail » [10]. En d'autres termes, c'est une capacité à faire, mise en œuvre en situation de travail et reconnue par l'environnement (organisation) dans lequel elle est mise en œuvre. En affirmant que la compétence a un objectif, qu'elle est finalisée, il reconnait dans le même temps qu'elle est ''action'' et qu'elle est ''contextualisée''. Pour MEIGNANT donc, la compétence réunit cinq critères qui sont : « un aspect individuel car appartenant à l'individu, au salarié et non à l'organisation ; une finalité car poursuivant un objectif, un but ; une action car mise en œuvre ; un contexte ou cadre dans lequel elle s'exprime ; une validation ou reconnaissance par l'environnement dans lequel elle est mise en œuvre ».

La définition du MEDEF[11] est en accord avec celle de Meignant. Pour lui, la compétence est « une combinaison de connaissances, savoir-faire, expérience et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ». L'apport de cette définition, en plus de lever toute confusion sur la perception de la compétence, est d'affirmer l'importance et le rôle accru de l'organisation dans le management de la compétence. Elle énonce ainsi que la compétence n'est pas qu'un diplôme ni une qualification. Dès lors, le MEDEF entérine l'idée d'expérience dans la compétence et indique que l'organisation doit prendre une part active dans sa construction, son développement, sa reconnaissance et sa validation. Le MEDEF ajoute donc le critère de construction aux autres critères définis précédemment.

Selon Philippe ZARIFIAN[12], l'émergence de la logique de compétence a entrainé un « retour du travail dans l'individu » ou encore « le retour de l'activité professionnelle dans l'individu ». Ceci pour signifier que la compétence est individuelle, elle est la chose du salarié et non celle de l'organisation. Mais il ne faut pas : « croire que la compétence serait le repli

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[10] Alain MEIGNANT, manager la formation, liaisons, 5ème édition, 2001.

[11] Mouvement des Entreprises de France, anciennement CNPF, a pour mission de promouvoir l'esprit d'entreprise et de relayer les messages, les aspirations et les ambitions des entrepreneurs de terrain. Il regroupe 600 syndicats professionnels pour 1,5 million d'entreprises.

[12] Philippe ZARIFIAN, Débat organisé par le CIBC de Nîmes sur le thème « La logique compétence, un enjeu de société ».

sur l'individu isolé » car il y a une grande dimension collective qu'il faut prendre en compte, rendue nécessaire par les nouvelles méthodes de travail de plus en plus collaboratives.

Il poursuit pour dire que « le travail est la mise en œuvre réussie de la compétence des individus » et que « l'on est compétent que par rapport à une situation ». Il mentionne l'idée d'une compétence qui est non seulement en action mais aussi en contexte. En clair, l'individu (salarié) possède un savoir qui le rend actif dans et face à une situation donnée. La situation ou contexte n'existe pas sans l'individu et celui-ci n'agit pas en dehors d'elle.

Au regard de toutes ces définitions, nous remarquons que les auteurs s'accordent sur certains critères. Ainsi, il n'y a plus de doute sur la nature de la compétence et son caractère agissant et finalisé: il s'agit de savoirs que l'on met en œuvre dans un but précis. Au delà de ces trois critères absolument invariants (savoirs, objectifs, action), d'autres très importants ont été relevés tels que le caractère individuel des savoirs, leur construction et leur validation, l'existence d'un contexte. Nous pouvons donc dire que la compétence est un ensemble de savoirs construit par l'individu lui-même, avec l'aide de l'organisation ; savoirs qu'il met en œuvre dans un contexte dont il a une grande compréhension et à partir duquel il opère des choix pour aboutir à un objectif ; savoirs enfin validés par l'organisation dans laquelle il est mis en œuvre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.3- L'évaluation des compétences : qu'est-ce-que c'est ?

Evaluer la compétence, c'est prendre la mesure de la capacité ou des aptitudes d'un individu à tenir son poste. C'est faire un point sur les savoirs, savoir-faire et savoir-être du salarié en situation de travail. A priori, cette définition parait complète. Toutefois si l'on se limite uniquement à elle, l'on pourrait être conduit à faire des confusions. Il est donc nécessaire, afin de lever tout amalgame de faire des précisions par rapport aux processus voisins de l'évaluation des emplois et d'évaluation des performances.

1.3.1- Evaluation des compétences et évaluation des emplois

L'évaluation des emplois consiste à faire une pesée des divers emplois (postes ; fonction) de l'entreprise afin d'en sortir une classification entre eux. Ce qui permet de déterminer le niveau de complexité de l'emploi et les exigences pour le tenir. Il s'agit de considérer la situation de travail sous l'angle de l'emploi même. Ici, il n'est pas question de chercher à savoir ce que la personne est capable de faire mais plutôt ce que le poste requiert de lui, d'où la notion de « compétences requises ».

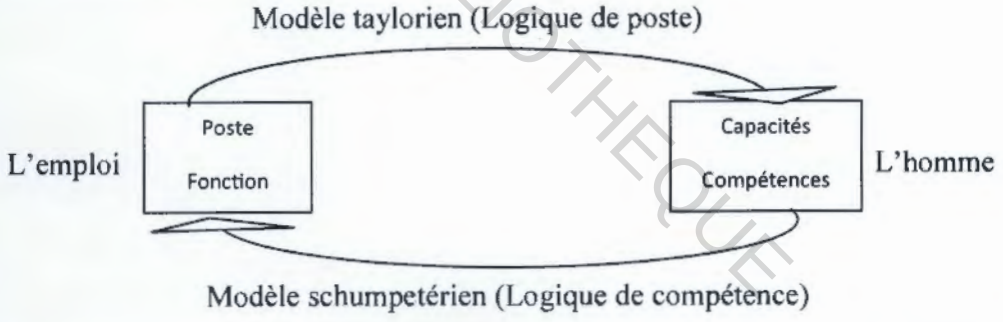
Malgré l'objectivité et le pragmatisme de la démarche, elle a des points faibles. D'abord, elle s'inscrit dans une logique (le taylorisme), en perte de vitesse et de moins en moins adaptée aux impératifs actuels des entreprises, donc difficile d'application. Ensuite, elle ne prend pas suffisamment en compte l'individu qui exerce le travail ; individu dont les besoins évoluent et donc deviennent difficilement satisfaisables.

Par rapport à l'évaluation des emplois, l'évaluation des compétences procède dans le sens inverse. Elle se focalise sur la personne et ce qu'elle possède réellement : sa capacité. Cette évaluation aboutit à la qualification de la personne, en d'autres termes à la reconnaissance de ses compétences mises en œuvre. C'est le modèle schumpetérien[13] qui « donne la primauté à la qualification de l'individu dans sa fonction ». C'est un modèle qui s'apparente à l'approche socio technique de l'organisation. (Voir sur ce point AMADIEU et CADIN)[14].

Toutefois, loin d'opposer catégoriquement les deux approches, Gérard DONNADIEU préconise la situation intermédiaire dans laquelle modèle taylorien et modèle schumpetérien coexistent de façon simultanée et « constituent une boucle de rétroaction ». Le schéma suivant illustre bien cette démarche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Schéma 1 : Boucle de rétroaction



Source : Gérard DONNADIEU, in classifications, qualification, extrait de Ressources Humaines, ouvrage coordonné par Dimitri WEISS, page 337.

L'on s'aperçoit donc qu'évaluation des emplois et évaluation des compétences peuvent et doivent être combinées dans la démarche globale de gestion des compétences pour obtenir une meilleure adéquation homme-emplois. L'évaluation des emplois permettra ainsi dans un

[13] Le modèle procède d'abord à la recherche des compétences intrinsèques de la personne. Ensuite et en fonction de ces compétences, l'individu sera affecté à un poste qui correspond parfaitement à sa qualification.

[14] Jean-François AMADIEU, Loïc CADIN, Compétence et organisation qualifiante, Paris, Economica, 1996, page 35.

premier temps de savoir les compétences de base à détenir pour occuper l'emploi et donc de déterminer la personne idéale pour le poste. Puis viendra l'évaluation des compétences grâce à laquelle l'on connaitra le niveau de compétence réel du salarié afin d'apporter les ajustements nécessaires pour équilibrer compétences réelles et compétences requises.

Ce modèle nous semble le plus pertinent, du moins exposé théoriquement. Reste à savoir si dans la pratique, cette pertinence sera réelle.

1.3.2- Evaluation des compétences et évaluation des performances

Contrairement à la première comparaison, celle-ci se situe à un niveau égal, les deux évaluations portant sur la personne. Mais au-delà de cette similitude, plusieurs éléments permettent de les distinguer.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tout d'abord le référent. L'évaluation ou plutôt appréciation des performances est la détermination du résultat réalisé par l'individu en comparaison à des objectifs préalablement fixés. Cette évaluation se fait en référence à un contrat d'objectif individuel, déclinaison de celui de la direction ou plus globalement de l'entreprise. Elle passe en revue les véritables réalisations de l'individu sur une période donnée. Si ces réalisations ou résultats correspondent aux objectifs fixés dans le contrat, on pourra dire que le salarié est performant.

Contrairement à l'évaluation des performances, l'évaluation des compétences va consister à apprécier les qualités que possède un salarié. L'outil d'évaluation utilisé sera alors le référentiel de compétence. Il s'agit d'un document décrivant les caractéristiques de l'emploi et des missions s'y rapportant ; il comporte la liste des compétences requises pour cet emploi. La différence la plus palpable se situe à ce niveau : alors que l'évaluation de la compétence se fait sur la base du référentiel de compétence, l'évaluation de la performance s'effectue à partir du contrat d'objectif individuel.

Le second critère de distinction - qui n'en est pas vraiment un – se rapporte à la relation entre performance et compétence. La performance parait plus vaste que la compétence et même l'englober. En effet, la performance s'obtient grâce à la mise en œuvre de la compétence en combinaison avec d'autres éléments. L'on a pu ainsi établir la relation selon laquelle[15] :

[15] Marc THIEBAUD, l'encadrement des collaborateurs, 1997.

PERFORMANCE = COMPETENCES X MOTIVATION.

Ou de façon plus détaillée :

PERFORMANCE = [Aptitudes X Formation] X [Intention X Effort].

J-M DESCARPENTRIES[16] a également établi par analogie avec la formule de EINSTEIN que **Eh = MCC**. (Soit Eh : Efficacité humaine ou Performance globale, M : Motivation, C : Compétence et C : Culture). Dans cette recherche de performance quoique collective, DESCARPENTRIES n'oublie pas de mentionner que la compétence est la condition de l'efficacité individuelle qui concoure à celle collective. On dira donc que la compétence est un moyen pour atteindre la performance. Et même si BATAL affirme que « les entretiens annuels d'évaluation (des compétences) sont à mener en même temps que celui-ci (entretien annuel d'évaluation de la performance), car la question des compétences ou de l'implication au travail est sous-jacente à celle de la performance », les évaluations respectives des compétences et de la performance ne peuvent se faire de la même façon.

Au regard de ces explications, évaluation des compétences et évaluation des performances ne peuvent être confondues.

En somme, nous qualifierons l'évaluation des compétences comme une évaluation centrée à la fois sur l'individu plutôt que sur la situation de travail et sur les capacités de l'individu plutôt que sur ses réalisations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2. Le processus d'évaluation des compétences

L'évaluation des compétences n'est pas une activité inopinée et furtive. Elle se prépare longtemps à l'avance et se fait dans un enchainement d'activités. C'est d'ailleurs tout le sens du terme processus ici, c'est-à-dire une suite ordonnée d'évènements (activités) les uns induits par les autres, interdépendants et concourant tous au même objectif final.

2.1- Les objectifs de l'évaluation des compétences

Partant sur cette base, nous pouvons déterminer l'objectif final de l'évaluation des compétences : le processus permet d'asseoir une meilleure adéquation entre l'individu salarié et son emploi. Mais cet objectif n'est pas automatique. La simple mise en œuvre du processus d'évaluation des compétences ne peut pas créer cette adéquation. Elle ne fait qu'un état des

[16] Ex PDG du Groupe Carnaud, Cité par Gérard DONNADIEU, op cité, page 307-308.

lieux des compétences de l'individu. C'est pourquoi il est important et nécessaire de ne pas limiter le processus à lui-même. Il doit être suivi d'autres processus ressources humaines, être déclencheur d'autres actions dans le système global des ressources humaines. Ainsi, l'évaluation des compétences peut être source de rémunération, de mobilité, de ranking et surtout de formation.

Finalement, l'on dira qu'au delà de l'adéquation homme-poste, l'évaluation des compétences a un objectif plus profond de construction de compétences. Elle ne fait pas qu'adapter le salarié à son poste, elle va plus loin pour le rendre compétent face aux diverses situations de travail. C'est pour cette raison qu'elle doit être impérativement combinée à d'autres processus RH comme la formation (ce point est développé plus loin).

2.2- Les préalables

Mettre en œuvre une évaluation des compétences nécessite de remplir des conditions préalables pour la réussir. Ces préalables consistent non seulement en l'existence de certains documents tels que la fiche de poste, le référentiel de compétence, mais également à l'observation de quelques règles pour son bon déroulement.

2.2.1- La fiche de poste

C'est un document retraçant les informations sur le poste. Elle fournit une description complète des éléments qui sont inhérents au poste. Précisons toutefois que cet outil, malgré son appellation, ne signifie pas forcément que l'on est guidé par une logique de poste.

Son importance dans le processus d'évaluation des compétences vient du fait qu'elle permet une connaissance parfaite de la mission du salarié et donne déjà une idée des compétences qu'il devra mobiliser pour les réaliser. La fiche mentionne les informations tels que : les missions à réaliser, la place de la fonction dans la hiérarchie, les tâches à accomplir et les moyens utilisés, le profil de celui qui occupera le poste. Cette dernière information est particulièrement importante pour l'évaluation. Selon PERETTI[17], la définition du poste et du profil permet de : « fixer les exigences ou qualifications requises : niveau de formation, niveau d'expérience, caractéristiques personnelles et sociales ».

Même si toutes ces informations ne permettent pas de connaitre réellement la compétence du salarié, elles demeurent pertinentes car elles permettent de se faire une idée de la personne

[17] Jean-Marie PERETTI, Ressources Humaines, collection Gestion, page 198.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

que l'on va évaluer. Au demeurant, cette qualification requise est exigée surtout pour être recruté que pour exercer réellement sa fonction. Pour ce faire, un outil plus complet existe.

2.2.2- Le référentiel de compétence

Sommairement, c'est l'inventaire des compétences techniques et comportementales nécessaires pour exercer une fonction. Il se présente sous forme de document avec une liste d'aptitudes requises pour exercer l'emploi pour lequel il est conçu. Le référentiel peut être général ou au contraire se rapporter à une fonction ou un métier particulier. Lorsqu'il est général, il présente une liste de compétences sans grande relation entre elles et couvrant toutes les activités de l'organisation. C'est d'ailleurs cette liste générale qui est adaptée ensuite à chaque métier pour prendre en compte ses spécificités et définir les compétences nécessaires pour le réaliser. Les compétences énumérées sont notées en fonction de leur niveau de maitrise par le salarié évalué. Elles sont généralement divisées en compétences métiers, compétences organisationnelles et compétences relationnelles. Le référentiel de compétence est, comme son nom l'indique, la référence à partir de laquelle les compétences de l'individu sont évaluées. Il est donc important que les vraies compétences pour effectuer la fonction y soient mentionnées afin d'orienter l'évaluation dans le sens qu'il faut.

Il est élaboré à partir du référentiel des activités pour lesquelles les compétences sont demandées. Il est aussi pris en compte la complexité du poste (technicité des tâches, pénibilité des charges de travail, exposition du salarié …).

2.2.3- Règles de mise en œuvre

Outre les documents susmentionnés, certaines conditions sont également à observer pour garantir le succès de l'évaluation et son bon déroulement.

Christian BATAL[18] relève ainsi un certain nombre d'exigences à respecter. En tout premier lieu, l'implication à la fois des agents et de l'encadrement. Les agents devront s'approprier le processus, "être acteurs de leur évaluation'' tandis que l'encadrement sera responsabilisé par rapport à l'évaluation. Ainsi, au lieu que l'évaluation se fasse par un expert, c'est directement au N+1 qu'il reviendra d'évaluer les compétences de l'agent qu'il connait sans doute mieux. Mais il devra tout de même maitriser les méthodes d'évaluation et avoir la volonté d'évaluer justement.

[18] Christian BATAL, la gestion des ressources humaines dans le secteur public : tome 2, Organisation, p...

CESAG BIBLIOTHEQUE

En second lieu, la finalité de l'évaluation devra être connue avec précision. Vise-t-on une sélection-promotion ? S'agit-il de développer des compétences ? En fonction de la finalité, on pourra non seulement définir la cible de l'évaluation (un service particulier ou tous les agents de l'entreprise ; une catégorie spéciale d'agents ou tout le personnel), mais aussi déterminer ses objectifs. Pour ce qui est de l'évaluation des compétences, on précisera les compétences dont il s'agit dans le cas précis.

BATAL parle en 3ème lieu de la logique qui doit guider le processus. Parmi les deux logiques existantes (hiérarchisation et progrès), laquelle choisir ? Lorsqu'il est question d'une hiérarchisation, les agents seront évalués par rapport à d'autres agents pour déterminer les meilleurs et les moins bons[19]. S'il s'agit plutôt d'une logique de progrès, l'individu sera évalué par rapport à lui-même c'est-à-dire entre sa situation passée et sa situation actuelle et à venir pour voir combien il a fait de progrès et qu'est ce qui devra être fait pour augmenter ce progrès.

En outre, plusieurs dimensions doivent être prises en compte. La première dimension est culturelle et permet d'intégrer les réalités de l'entreprise au processus (choix des méthodes, logique, objectif…). La seconde dimension, la dimension conjoncturelle va adapter le processus au moment et au contexte dans lequel il se déroule. S'il ne l'est pas, les messages que véhicule l'évaluation peuvent être inadaptés et mal perçus. La troisième dimension concerne les caractéristiques de la personne évaluée (âge, ancienneté…). Toutes ces dimensions doivent être prises en compte dans les différents choix de méthode, modalités, outils, logique, qui guident l'évaluation des compétences.

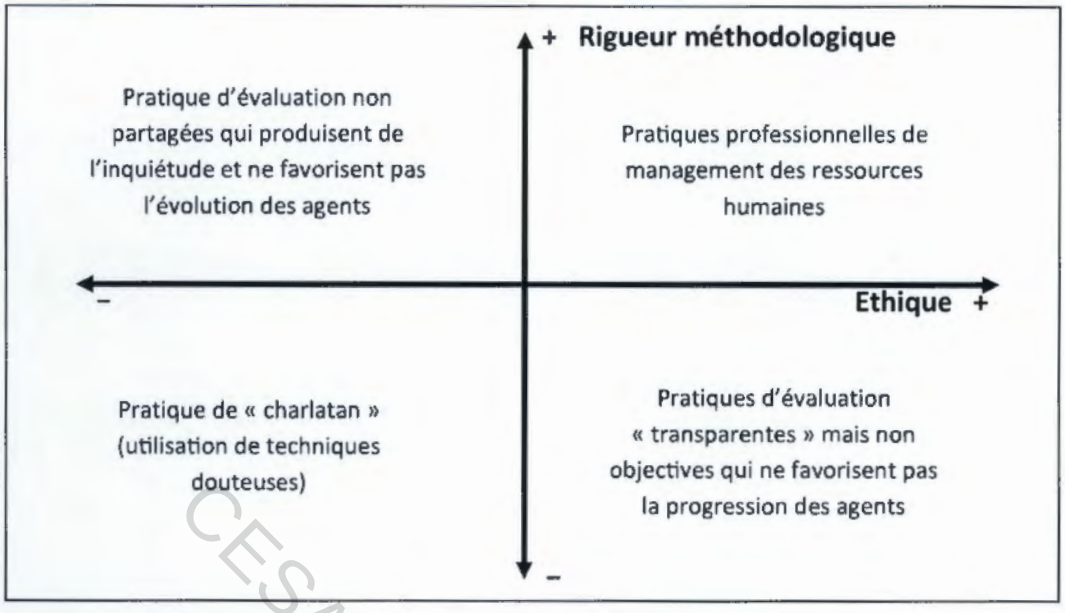
Enfin, la question de l'éthique. Combinée à une rigueur méthodologique, elle permettra d'éviter un certain nombre de pièges[20] dans l'évaluation. Ainsi, selon BATAL, la combinaison des deux conditions rendra l'évaluation crédible ou non. Cette idée est traduite par le schéma suivant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[19] Cette pratique rappelle le ranking ou sélection. Elle consiste à classifier les salariés en fonction de leur niveau de compétence et de performance, afin de maintenir les meilleurs et se séparer des moins bons. En agissant ainsi, l'entreprise vise une performance collective.

[20] Notamment, la sous-évaluation ou la surévaluation de la réelle capacité du salarié évalué.

Schéma 2 : Rigueur méthodologique et éthique : conditions de réussite de l'évaluation



Source : Christian BATAL, la GRH dans le secteur public, tome 2, pages 82

A travers ce schéma, Batal met en évidence deux conditions essentielles de la réussite de l'évaluation : la rigueur méthodologique et le respect d'une certaine éthique. Pour lui, le respect de ces deux conditions permet d'aboutir à une évaluation professionnelle et juste. Toutefois, si la notion de rigueur méthodologique est aisée à appréhender, celle d'éthique l'est moins. Qu'entend-on par éthique ? Existe-t-il une éthique commune ? Ou chaque appréciateur a-t-il la latitude de donner du contenu à la notion ? A moins de préciser ce qu'il faut entendre par éthique, ce schéma laisse la porte ouverte à des risques d'abus.

Les règles de mise en œuvre ne constituent pas le processus d'évaluation lui même. Il s'agit plutôt de conditions qui vont permettre sa réussite.

2.3- Les étapes de l'évaluation

L'évaluation des compétences n'est pas un processus figé et entièrement indépendant. Inclus dans la démarche plus vaste de gestion des compétences, son processus diffère selon les entreprises et selon ses objectifs. Toutefois, malgré la pluralité de démarche proposée par les auteurs, un canevas peut être dressé.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Pour Loïc CADIN[21], le processus d'évaluation se compose de 5 étapes :

- L'objet (quoi évaluer ?)
- La visée (pourquoi évaluer ?)
- Les acteurs (qui y participent ?)
- Les procédures (avec quoi évaluer ?)
- Le référentiel (au nom de quoi évaluer ?)

En apportant des réponses à ces questions, c'est le dispositif d'évaluation que l'on construit. Nous allons réordonner ces étapes en les commentant.

1- La définition de la finalité et de la logique (la visée)

On peut considérer qu'une évaluation des compétences peut avoir pour finalité le développement des compétences ou l'adaptation dans le poste ; la logique est le plus souvent pour le progrès plutôt que pour la hiérarchisation.

2- La définition de l'objet

Une évaluation des compétences porte logiquement sur les compétences. Mais pour être plus précis, on pourra décider des compétences exactes sur lesquelles portera l'évaluation.

3- Le choix des acteurs

L'évaluation est menée par le N+1avec une grande implication de l'agent évalué. A ce niveau on déterminera également la cible de l'évaluation. Soit il s'agit de tous les salariés de l'entreprise soit d'une catégorie de personnel bien précis.

4- L'élaboration du référentiel

Cette étape permet l'élaboration d'un référentiel sur la base duquel l'évaluation se fera ; cela implique une détermination des compétences mises en œuvre par les agents évalués dans leur travail de tous les jours. Le référentiel déterminera le niveau acceptable à avoir par compétences et par rapport au poste.

5- La procédure ou mise en œuvre

L'évaluation se fait généralement à travers l'entretien annuel mais d'autres rencontres peuvent être initiées accompagnées d'observation du salarié en situation de travail tout le long de l'année.

[21] Loïc CADIN et alii, Gestion des ressources humaines – Pratiques et éléments de théorie, cité par Loïc CADIN et Francis GUERIN, les outils d'appréciation des salariés in Encyclopédie des ressources humaines, coordonné par José ALLOUCHE, Vuibert, 2e édition, 2006.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ce processus défini par CADIN comporte cependant une faiblesse. Il ne prévoit pas d'étapes de suivi des résultats de l'évaluation. C'est là l'écueil général de l'évaluation des compétences dans les entreprises.

Selon Patrick GILBERT et Michel PARLIER[22], quatre étapes peuvent être distinguées dans une démarche compétence que nous allons renommer pour des besoins méthodologiques.

1- Préparation

Il s'agit de mettre en évidence les conditions pour obtenir la performance globale de l'entreprise.

2- Définition de référentiels

Quelles sont les compétences attendues par l'entreprise ? Pour le savoir, il faudra faire une analyse des activités.

3- Evaluation des compétences (mise en œuvre)

La mise en œuvre se fera à travers un entretien de face à face avec le N+1. Les compétences sont mises en rapport avec celles requises dans le référentiel des compétences.

4- Le suivi

C'est la prise de décision à plusieurs niveaux et leur réalisation. Il peut s'agir d'actions pour l'acquisition et le développement de compétences, de progression de la rémunération.

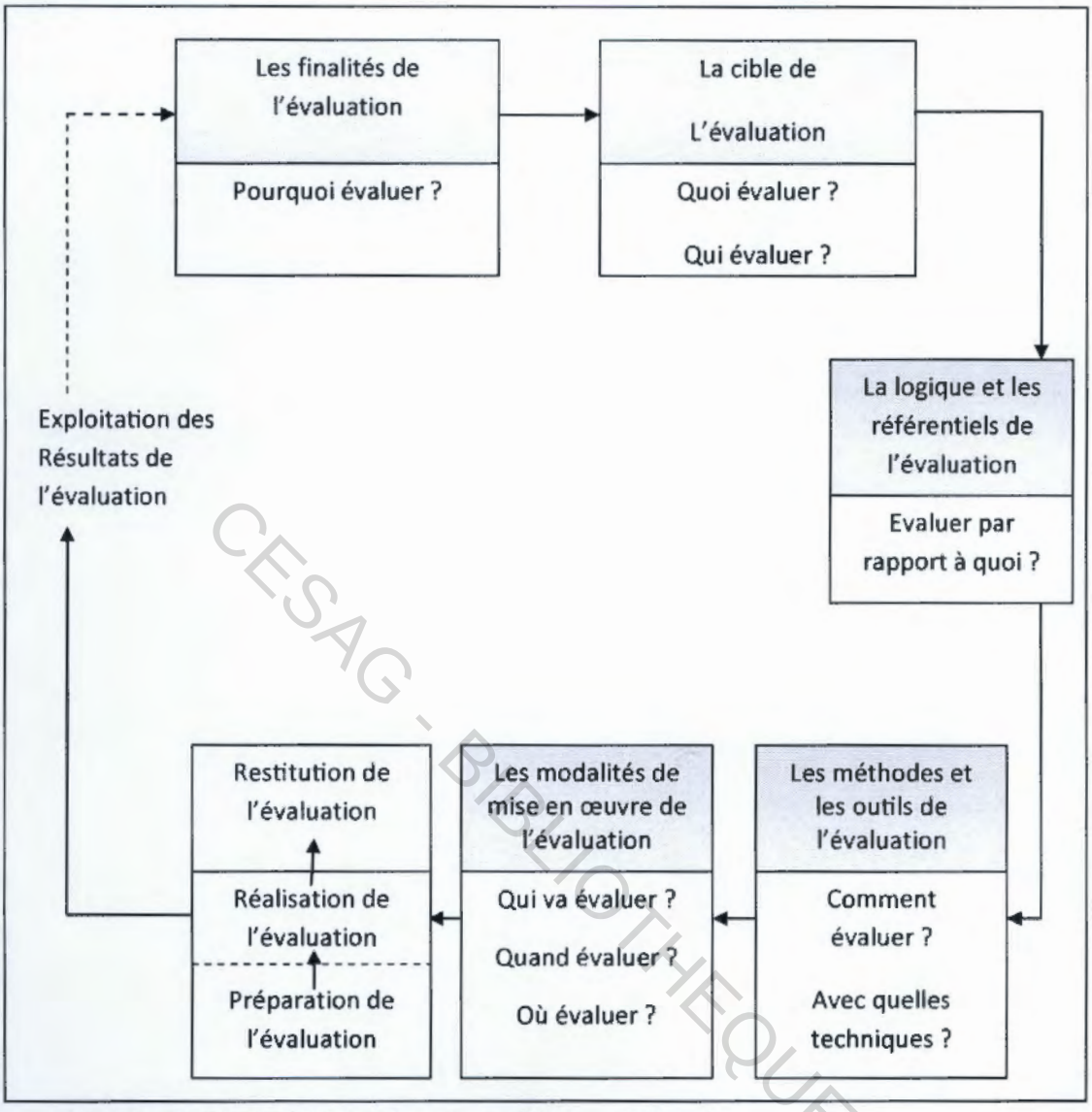
Ici, l'évaluation des compétences est intégrée à la démarche d'ensemble de la gestion des compétences, ce qui a l'avantage de couvrir toutes les étapes. Mais les étapes manquent de détails et peuvent conduire à une mise en œuvre erronée du processus.

Christian BATAL propose une démarche qu'il nomme ingénierie du dispositif d'évaluation. C'est une démarche qui coïncide avec celle de CADIN, mais qui est toutefois beaucoup plus complète. Elle est présentée dans le schéma ci-dessous.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[22] Patrick GILBERT et Michel PARLIER op cité, page 516.

Schéma 3 : L'ingénierie de dispositifs d'évaluation



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Source : Christian BATAL, la GRH dans le secteur public, tome 2, Page 85.

Ce modèle met l'accent sur les trois moments clés de l'évaluation : avant, pendant et après. Les opérations de préparation telles que la détermination de la finalité, de la cible, de la logique, des méthodes et outils sont tout aussi importantes que la mise en œuvre du processus même. Batal décrit chaque étape de façon détaillée de sorte à en simplifier la compréhension et faciliter la mise en œuvre.

A l'issue de la réalisation de l'évaluation proprement dite, les résultats sont restitués puis exploités à travers l'initiation d'actions RH. Ceci constitue la phase de suivi qui fait souvent défaut au processus d'évaluation des compétences. Batal invite aussi à travers son schéma, à considérer le processus comme un système cyclique, ce qui permet son amélioration continue. Ainsi, dès qu'un cycle est achevé, ses résultats vont servir à préparer un autre.

Le risque cependant est de s'inscrire à long terme dans une action répétitive, sans innovation et inadaptée aux situations nouvelles. D'où la nécessité de toujours revenir à l'étape préparatoire avec autant d'importance que la première fois.

Au delà de ce risque, le processus de Batal est plus complet et mieux élaboré par rapport aux modèles précédents. Il servira donc de modèle de base pour notre étude.

Section 2 : L'EVALUATION DES COMPETENCES DANS LA GRH

L'évaluation des compétences est un processus bien intégré à la gestion des compétences. Elle n'a aucune raison d'être hors de ce cadre. Bien que ne constituant pas un métier RH à part entière, elle demeure un outil dont l'utilité reste avérée pour la gestion des ressources humaines. Son pilotage est de plus en plus réservé à des spécialistes de la gestion des compétences, signe d'une recherche croissante de professionnalisme et d'objectivité dans sa mise en œuvre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1- Les rapports avec les autres métiers RH

Pris comme processus propre, l'évaluation des compétences peut paraitre n'avoir aucun lien ou peu important du moins avec les autres métiers RH. Telle est l'erreur à ne surtout pas commettre. L'évaluation des compétences doit impérativement être intégrée à la gestion globale des compétences. Le faisant, elle entretient du coup des liens avec les autres métiers RH.

Mais quelles sont les raisons ou finalités qui poussent à mettre en relation l'évaluation des compétences avec les autres métiers RH ? Et quelles sont les caractéristiques de ces relations ?

1.1- Evaluation des compétences et recrutement

L'évaluation des compétences est mise en œuvre à plusieurs moments et sous plusieurs formes dans le processus de recrutement. L'objectif alors visé diffère. D'abord, elle peut servir à motiver la décision de recruter. Dès lors, l'évaluation servira à faire l'état des lieux des compétences des salariés pour légitimer le recrutement éventuel de nouvelles compétences. Elle permettra alors de constater un déséquilibre qualitatif (sur qualification ou sous qualification) ou quantitatif (sur effectif ou sous effectif).

Cependant, le processus d'appréciation doit être global (à la fois sur les compétences, les performances, les emplois) afin de permettre le constat de tous les dysfonctionnements.

Pour ce qui concerne l'évaluation des compétences particulièrement, elle mettra en évidence les dysfonctionnements qualitatifs c'est-à-dire ceux liés à la question des compétences. A l'issue donc de cette évaluation, l'on observera soit une surqualification soit une sous qualification. En cas de déséquilibre négatif, le recrutement pourra être un des moyens de régulation. Ici, l'évaluation des compétences se fait poursuivre par le recrutement.

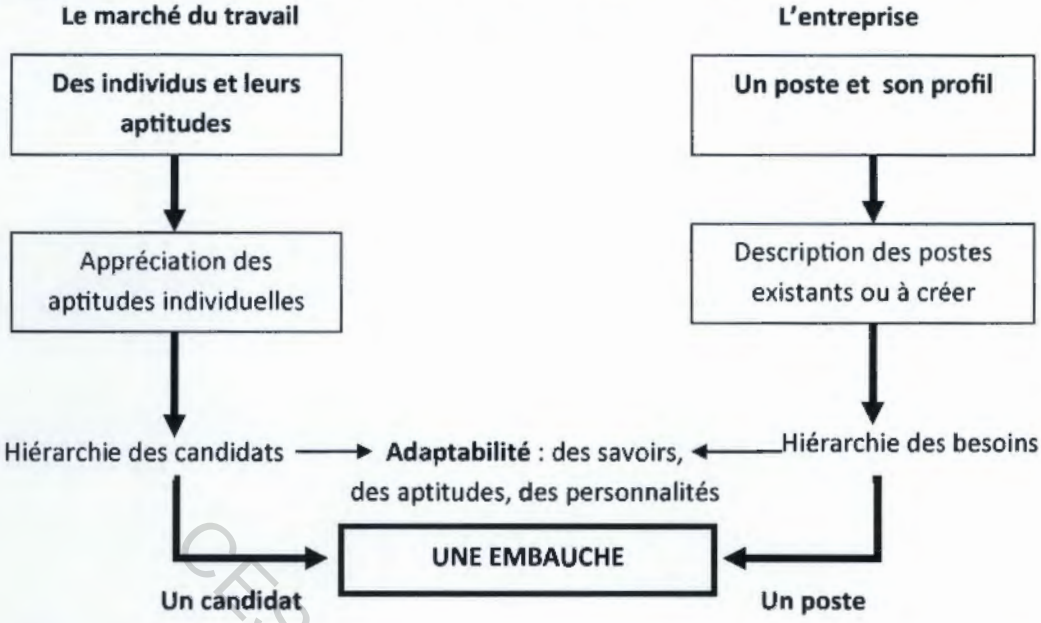
Ensuite, au cours de la mise en œuvre du recrutement, l'évaluation des compétences peut être encore implémentée. Elle répondra alors à une autre finalité : celle d'identifier le niveau d'adaptation entre les aptitudes du candidat et les exigences du poste. Selon le schéma du processus de recrutement que proposent MARTORY et CROZET[23], l'évaluation des compétences figure en bonne place.

Dans ce schéma, l'action d'évaluation se situe à l'étape de la sélection dans le processus global de recrutement. En effet, la sélection se base sur plusieurs actions ayant toutes pour but, de mesurer le niveau du candidat. Ainsi le ou les entretiens, les tests écrits ou oraux, les simulations, l'interview, les discussions de groupe… concourent tous à mesurer les aptitudes des candidats afin de détecter celui dont les aptitudes s'adaptent le mieux aux exigences du poste. D'autres actions peuvent être mises en œuvre pour faciliter cette adaptation si elle n'est pas déjà établie à l'issue de l'évaluation (allusion aux formations post embauche à l'intégration). Dans le langage courant, l'on parle plutôt d'entretien de recrutement mais il s'agit en réalité d'une véritable évaluation des compétences (aptitudes et potentiels).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[23] Bernard MARTORY et Daniel CROZET, Gestion des Ressources Humaines, pilotage social et performances, 7e édition, DUNOD, 317 pages.

Schéma 4 : Le recrutement : adéquation de deux sous ensembles



Source : Bernard MARTORY et Daniel CROZET, Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et performance, pages 42.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2- Evaluation des compétences et rémunération

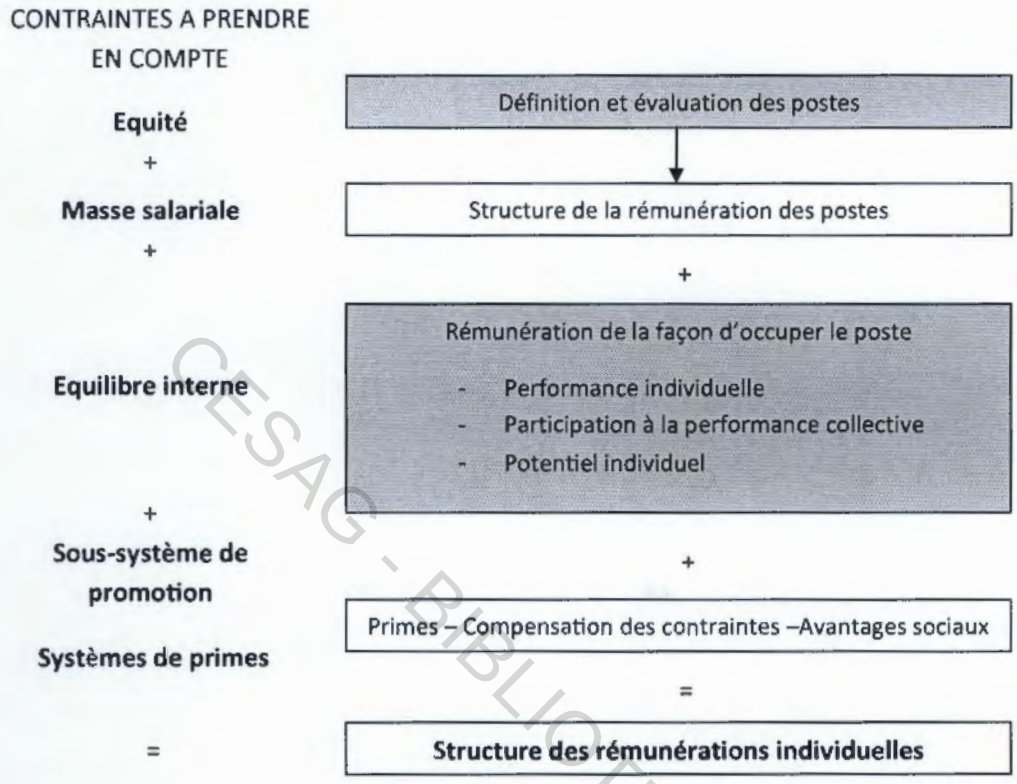
La rémunération, plus qu'une contrepartie au travail du salarié, constitue pour l'entreprise une variable de régulation économique et sociale. Elle lui permet d'asseoir une politique de justice sociale et de motivation en ce sens qu'elle se détermine sur la base de critères comme les aptitudes des titulaires, les contenus réels du travail, les réalisations effectives… En effet, la rémunération a pour fonction entre autres d'instaurer un équilibre au sein de l'entreprise ; équilibre comportant à la fois un sentiment de justice par rapport aux salaires perçus et une incitation ou motivation du salarié à améliorer sa performance.

Cette recherche d'équilibre et de motivation peut justifier la forte individualisation des salaires. Mais cette dynamique ne peut aboutir sans au préalable une appréciation/ évaluation des individus et de leur contribution à la performance globale de l'entreprise.

Ici encore, l'évaluation sera globale et ne portera pas seulement sur les compétences. L'on mesurera aussi la performance individuelle du salarié, son potentiel, mais également les postes en vue d'en définir une hiérarchie sur laquelle sera basée la fixation des rémunérations pour asseoir l'équité interne recherchée. L'évaluation des compétences (y inclure la performance et le potentiel) et l'évaluation des postes interviennent donc dans le processus de

fixation des rémunérations tel que schématisé par Martory et Crozet. En gris, les étapes où intervient l'évaluation.

Schéma 5 : Place de l'évaluation dans la détermination des rémunérations individuelles



Source : MARTORY et CROZET, Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et performance, page 134.

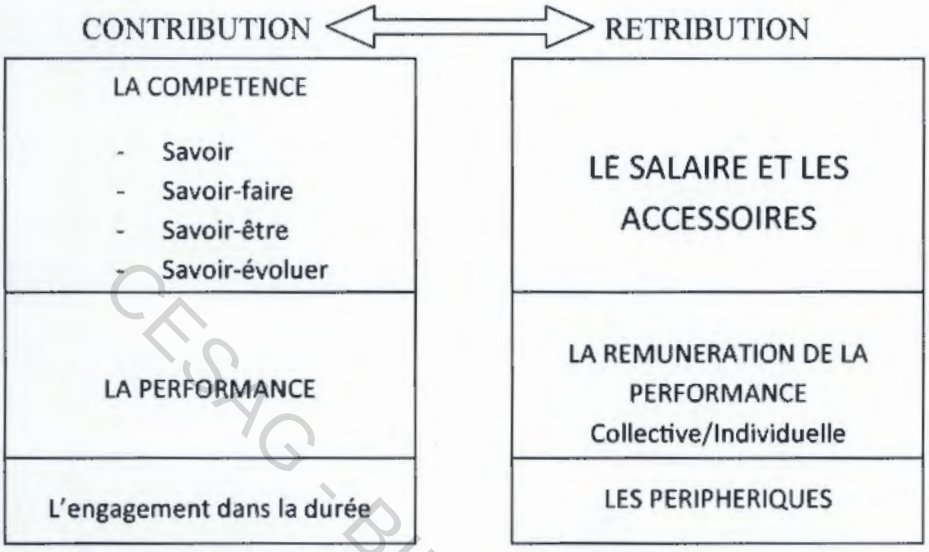
Tout part de l'évaluation des postes à partir de laquelle l'on sait ce que fait exactement le titulaire de la fonction. Cet exercice permet d'avoir une idée plus nette du travail accompli et partant de la rémunération correspondante dans un souci d'équité. Mais afin de rémunérer plus justement, l'évaluation portera aussi sur la performance (autant individuelle que collective) et le potentiel des employés. Le faisant, l'on apprécie du même coup la compétence qui, comme on l'a vu, participe de cette performance. Martory et Crozet mettent l'accent sur le facteur individuel dans la rémunération. C'est cette logique d'individualisation qui justifie l'importance de la compétence et de la performance individuelle dans la détermination de la rémunération, et par conséquent celle de leur évaluation.

Par ailleurs, l'entreprise est dans une recherche constante d'équilibre entre la contribution du salarié et sa rétribution. Et cette contribution se mesure par l'évaluation qui devient du coup une étape bien intégrée au système de rémunération. Selon Martory et Crozet, le

CESAG - BIBLIOTHEQUE

principe qui guide cette démarche est toute simple : « tout salarié, quelque soit son poste, contribue à la création de valeur et donc, globalement, sa rétribution doit en tenir compte » par « l'ajustement dynamique entre la **contribution globale** du salarié à la création de valeur et sa **rétribution élargie** ». Le schéma suivant résume bien le principe.

Schéma 6 : L'équilibre rétribution/contribution



Source : MARTORY et CROZET, Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et performance, page 146.

En termes simples, l'on dira qu'à travers son engagement, le salarié met en œuvre ses savoirs afin d'obtenir une performance : il crée ainsi de la valeur ajoutée pour l'entreprise. Afin d'accorder une rétribution reflétant la situation réelle du salarié, l'entreprise tiendra compte des trois éléments qui composent la contribution. Le salaire et ses accessoires rémunèrent la compétence, les primes variables récompensent la performance et les éléments périphériques l'engagement du salarié.

Par l'évaluation, l'on opère l'ajustement nécessaire entre la contribution du salarié et sa rétribution. Elle permet du même coup d'instaurer une équité interne (en rapport aux postes et leurs exigences) et un équilibre interne (par rapport aux compétences des salariés).

1.3- Evaluation des compétences et mobilité

Par mobilité, nous entendons tout mouvement temporaire ou définitif, interne ou externe des salariés d'une entreprise. Ces mouvements peuvent faire l'objet de plusieurs appellations : promotion, mutation, réorientation, outplacement, séparation et dans une moindre mesure la retraite.

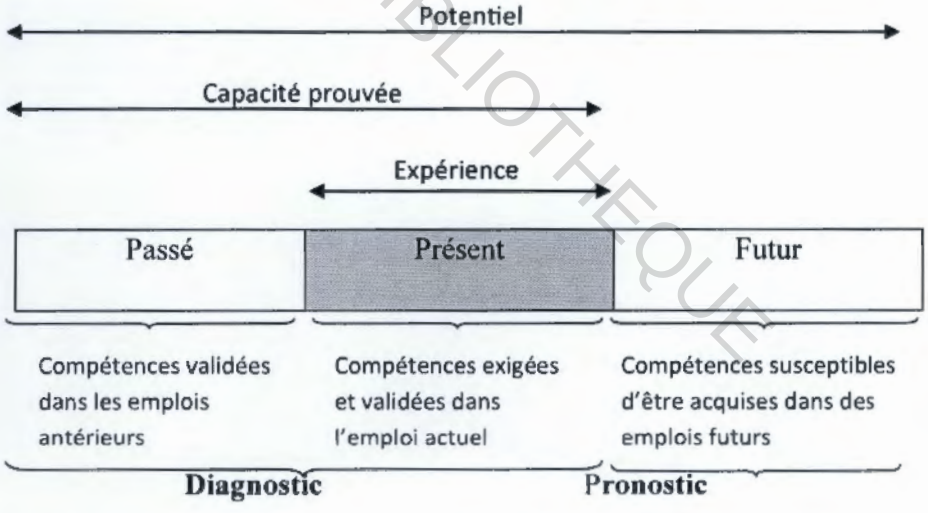
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Selon MARTORY et CROZET[24], « l'entretien d'appréciation doit pouvoir servir aux fins suivantes :

- fournir une information pour décider d'une promotion, d'une mutation, d'une réorientation ou d'une séparation
- Décider de l'avancement à l'intérieur d'une classification »

Ils affirment le nécessaire recours à l'évaluation avant toute mobilité du personnel. Ainsi, une promotion par exemple ne saurait être accordée à un salarié sans une appréciation de ses réalisations concrètes et une évaluation des potentialités qu'il a et qui pourraient l'aider à réussir dans son nouveau poste. En réalité, dans le cadre de la promotion où le salarié est amené à occuper un poste plus important, ce n'est pas tant sa compétence (prouvée) qui est évaluée ici mais plutôt son potentiel c'est-à-dire, les compétences qu'il devra acquérir et valider dans ce nouveau poste. L'on fait donc un pronostic plutôt qu'un diagnostic ainsi que nous le montre Valérie MARBACH[25] à travers le schéma qui suit.

Schéma 7 : La compétence : une capacité prouvée, une expérience, un potentiel.



Source : Valérie MARBACH, in Gestion des Ressources Humaines, Dimitri WEISS, page 349

MARBACH y distingue trois moments clés dans la carrière d'un salarié : le passé, le présent et le futur. A chaque période correspond un type de compétence bien précis. La

[24] MARTORY et CROZET, op cité, page 74

[25] Valérie MARBACH, la rémunération des compétences, thèse de doctorat de gestion soutenue le 28 novembre 1995 à l'IAE de Paris (Université Paris 1), cité par Gérard DONNADIEU.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

grande différence réside dans le fait que les compétences relevant du passé et du présent sont observables directement en situation de travail. On parle de capacité prouvée et d'expérience. Leur évaluation ne pose donc pas trop de problème. Mais en ce qui concerne les compétences relevant du futur et de ce fait même, l'on ne peut les observer à moins d'émettre des hypothèses pas toujours vérifiées. Ici, l'on parle de potentiel. Soulignons aussi que le potentiel en question n'est pas seulement une compétence future. Selon Marbach, ce que l'on appelle compétence prouvée a bien souvent été un simple potentiel qui s'est vérifié par la suite. C'est pourquoi il couvre aussi bien le passé, le présent et le futur

C'est donc sur des compétences supposées mais tout de même identifiées par l'évaluation que la promotion va se baser. Les autres opérations de la mobilité suivront cette même démarche. Elles auront toutes besoin d'une justification voire d'une légitimation obtenue avec l'évaluation.

Dans le cas spécifique d'un départ ou d'une séparation (outplacement, ranking, retraite…), l'évaluation à mettre en œuvre prendra la forme d'un bilan professionnel. Elle visera alors à faire un état des compétences et expériences du collaborateur évalué. Ce bilan l'aidera à définir s'il le souhaite un projet professionnel qui sera mis en application au besoin avec l'aide de l'entreprise (spécialement pour l'outplacement ou réorientation). En somme, nous retiendrons que l'évaluation des compétences joue un rôle très important dans toute démarche de mobilité et contribue à sa réussite.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.4- Evaluation des compétences et formation

L'évaluation intervient dans le processus de formation aussi bien en amont qu'en aval. Qu'il s'agisse de détecter les besoins de formation des salariés ou de mesurer l'impact de l'action de formation, l'outil favori reste l'évaluation. Elle est cependant mise en œuvre différemment.

D'abord pour la détermination des besoins en formation, l'on peut recourir soit à l'évaluation se déclinant en entretien annuel d'appréciation, soit à une enquête (qui peut être anonyme) ou étude portant sur certains indicateurs d'alerte. L'entretien annuel d'appréciation particulièrement, aura une rubrique qui portera sur les souhaits de formation du salarié. Cette rubrique offre au salarié la possibilité d'évolution à travers des actions de formation. En exprimant ses souhaits, il aura à les justifier. L'évaluateur mesurera à la lumière des compétences, responsabilités et objectifs du salarié et des moyens de l'entreprise, si cette demande est pertinente.

L'évaluation est d'autant plus nécessaire que cette étape d'analyse des besoins de formation constitue la pierre angulaire du plan de formation, selon le mot de Michel SONNTAG[26]. Après la définition des besoins où l'évaluation joue un grand rôle, le plan de formation est élaboré et mis en œuvre puis son impact évalué.

Cette seconde évaluation va porter sur les compétences nouvelles que les formés sont censés avoir acquis à l'issue de la formation. Cela peut s'observer par la meilleure maitrise des outils de travail, la meilleure organisation, la performance… En effet, le but profond d'une action de formation en entreprise est d'améliorer la performance en facilitant l'atteinte des objectifs. L'évaluation post-formation porte donc sur plusieurs éléments.

La précision qu'il importe de faire cependant concerne les types d'évaluation de l'action de formation. Selon Oumar DIALLO[27], il en existe trois à savoir l'évaluation de l'action de formation (évaluation pédagogique), l'évaluation du résultat sur le terrain et l'évaluation de l'organisme de formation.

CESAG BIBLIOTHEQUE

Premièrement, l'évaluation pédagogique qui consiste à évaluer la formation proprement dite. Ici, ce sont les conditions matérielles de mise en œuvre, les objectifs pédagogiques, le contenu de la formation, la prestation du formateur qui seront vérifiés. Cette évaluation ne semble pas assez pertinente car elle ne touche pas le fonds de la question : les résultats de la formation.

La seconde évaluation, portant sur les résultats, donne une idée plus nette de l'apport de la formation et peut se confondre aussi à l'évaluation des compétences. A ce niveau, l'évaluation s'effectue à chaud (dès le retour du stagiaire) ou à froid (après quelques temps pour une profonde assimilation des nouvelles compétences). Les retombées concrètes de la formation ne seront perçues qu'avec l'évaluation à froid, en référence à un plan de mise en œuvre des connaissances acquises, négocié entre le supérieur et le stagiaire. La formation a-t-elle aidée le stagiaire à améliorer son travail ? Son rendement ? Les connaissances acquises lors du stage ont-elles été mises en application ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ? En somme, l'évaluation du résultat de la formation peut être synthétisée dans le tableau ci-dessous :

[26] Michel SONNTAG, la formation en entreprise, encyclopédie des RH, pp 545 – 553.

[27] Oumar DIALLO, cours de Management de la Formation (Manager la formation dans les organisations, page 37), DESS GRH, CESAG 2010.

Tableau 1 : Tableau d'évaluation des résultats de la formation

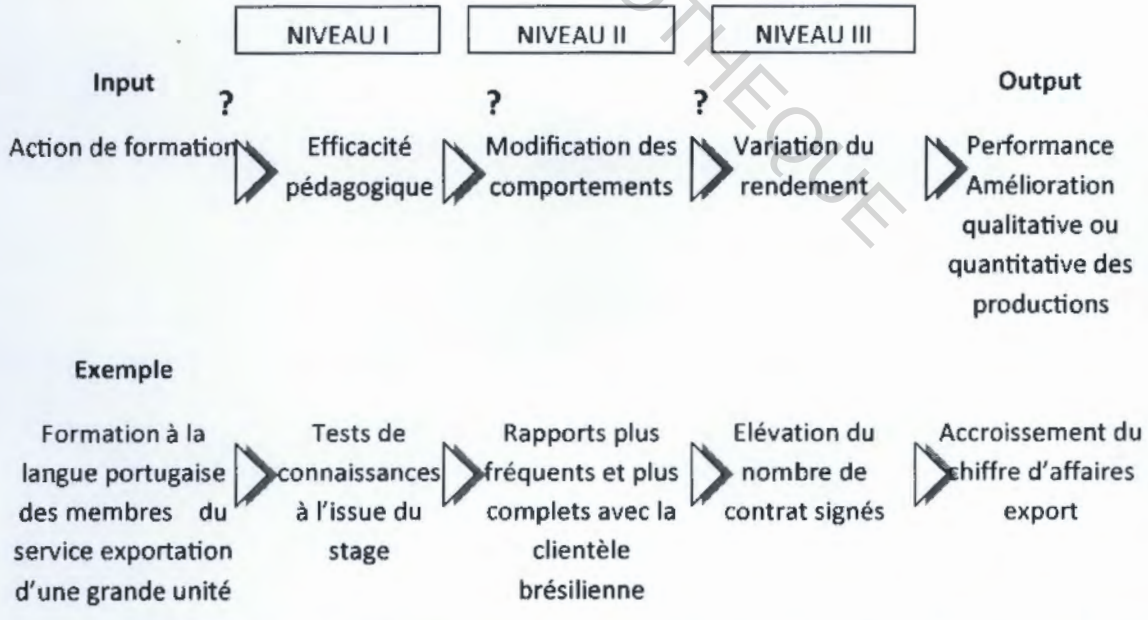
MOMENT / ITEMS	AVANT LA FORMATION		APRES LA FORMATION	
CRITERES	Sujet ou question, domaine ou aspects à approfondir en priorité	Activité à mettre en œuvre ou niveau de performance à atteindre à l'issue de la formation	Réalisation ou programme suite à la formation	Résultats obtenus et degré d'atteinte des objectifs
DECISIONS A PRENDRE				

Source : Oumar DIALLO, cours de Management de la Formation (Manager la formation dans les organisations, page 30), DESS GRH, CESAG 2010.

Enfin, il y aussi l'évaluation de l'organisme de formation pour mesurer le taux de satisfaction donné par l'organisme et portant sur le coût et la qualité de la formation, le service offert, le respect des délais, le professionnalisme.

Martory et Crozet parlent quant à eux de trois niveaux d'évaluation du retour de la formation. La démarche peut être schématisée comme suit.

Schéma 8 : Les trois niveaux d'efficacité de la formation dans l'entreprise



Source : MARTORY et CROZET, Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et performance, page 112.

Dans ce processus, l'action de formation est considérée comme l'input et la performance qu'elle permet d'avoir l'output. Mais ce résultat se décline en plusieurs niveaux. Le premier

CESAG - BIBLIOTHEQUE

niveau concerne les réactions des formés à l'issue des stages au regard des objectifs pédagogiques. Ici, l'efficacité est dite pédagogique et ne se perçoit pas encore dans la pratique. Il s'agirait plutôt de connaissances théoriques que le stagiaire acquiert à la suite de la formation. Le second niveau oriente l'évaluation vers les changements de comportement dans le travail, dans la période suivant la formation. En clair, il s'agit d'évaluer le savoir être donc la compétence. Cette étape est nécessaire pour obtenir le résultat du troisième niveau qui touche les transformations affectant le rendement des formés. C'est à ce niveau que les retombées de l'action de formation seront déterminées en termes de performance. La combinaison des trois niveaux d'efficacité permet d'aboutir à la performance globale que vise l'action de formation.

En somme, l'évaluation des compétences joue un rôle essentiel dans la Gestion des Ressources Humaines. Ses enjeux sont donc énormes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2- Les enjeux de l'évaluation des compétences

S'inscrivant dans un mouvement général d'évolution des logiques (logique de poste à logique de compétence), l'évaluation des compétences a forcément des incidences sur l'entreprise. La mise en place d'un système d'évaluation des compétences a des enjeux pas très souvent visibles sur plusieurs plans : stratégique, organisationnel, social, financier, technique… Il faut donc prendre l'évaluation dans son contexte et l'inscrire dans un cadre plus globale et plus stratégique. Le faisant, l'évaluation ne sera plus perçue comme un simple outil RH mais comme une action plus complexe et mieux élaborée pour encore plus de pertinence.

2.1- L'évaluation des compétences : une action plus stratégique.

L'émergence d'une logique de compétence a énormément fait évoluer le cadre de l'évaluation des compétences. Si anciennement l'évaluation était perçue comme un simple outil RH qui permettait de classifier les salariés par rapport aux postes qu'ils occupent, aujourd'hui et avec l'ampleur de la logique de compétence, elle reste certes un outil mais acquiert une dimension stratégique évidemment plus importante.

En effet, la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui très influencée par les compétences en présence. Mieux, elle se base sur les compétences des individus au point pour l'entreprise d'élaborer des démarches dites ''démarches compétences''. C'est ce que nous dit Michel

PARLIER[28]. Pour lui, les démarches compétences « visent fondamentalement à donner la priorité aux compétences maitrisées par les personnes : dans cette perspective, c'est l'organisation qui s'adapte aux compétences des hommes, qui cherche à les utiliser au mieux et à les développer ». Dès lors, l'organisation s'engage dans un processus de réadaptation et de redéfinition de ses règles de jeu en plusieurs étapes : 1- définition de référentiels pour spécifier et ordonner les compétences attendues par l'entreprise ; 2- évaluation des compétences détenues par les individus ; 3- décisions sur plusieurs plans (…).

L'on remarquera que l'évaluation figure en bonne place dans cette démarche. Dès lors, l'évaluation des compétences ne peut plus être considérée comme un outil ordinaire. Il devient un levier incontournable dans la nouvelle orientation stratégique de l'entreprise. La responsabilité du gestionnaire des ressources humaines (gestionnaire des compétences ou gestionnaire des carrières) de même que le supérieur hiérarchique (qui prend part à l'évaluation) s'accroit. L'évaluation devient primordiale et sa mise en œuvre elle aussi devient plus complexe mais mieux élaborée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2- L'évaluation des compétences : une action plus complexe mais mieux élaborée

Traditionnellement, l'on confond évaluation des compétences et entretien annuel d'évaluation. Cette confusion ne souffrirait d'aucune contestation s'il s'agissait d'évaluer seulement les performances par rapport aux objectifs ou encore simplement les compétences ayant permis cette performance (compétences validées, compétences requises). Mais il ne s'agit pas plus de déterminer les compétences acquises (ou requises) que d'ouvrir des perspectives de développement des compétences et partant d'évolution professionnelle. Partant de ce postulat, l'entretien annuel d'évaluation devient quasi inopérant ; car si, comme le dit Zarifian, « la compétence s'observe dans son contexte c'est-à-dire en situation de travail, il serait réducteur voire même illogique d'évaluer la compétence à travers un entretien de fin d'année ».

L'outil standard d'évaluation ne répondant plus aux attentes, l'entreprise est conduite à en élaborer de plus appropriés. D'autant plus que le processus d'évaluation se perfectionne en s'articulant au processus global de gestion des compétences. Il n'est plus pertinent d'attendre

[28] Michel PARLIER, Qualification et compétence, in encyclopédie des Ressources Humaines, p 157

une seule période de l'année pour évaluer. L'évaluation devient un processus transversal qui se déclenche dans le même temps que tout processus RH.

Par ailleurs, l'accent est de plus en plus porté vers la responsabilité de l'entreprise dans la mise en œuvre de l'évaluation (préparation, exécution et suivi). Tous ces facteurs nouveaux imposent que d'autres outils soient élaborés pour mieux conduire l'évaluation. Ainsi, l'on observe l'apparition d'outils tels que l'évaluation 360°, l'évaluation 540°, l'assesment center, le bilan de compétence, le bilan professionnel, le coaching, l'auto-évaluation…

Tous ces outils, faut-il le mentionner, ne sont pas mis en œuvre de façon fortuite. En fonction de l'action RH initiée, un outil d'évaluation sera mieux adapté et donc sera également mis en œuvre pour accompagner le processus en question dans sa réalisation. Par exemple, l'assesment center sera privilégié lors du recrutement de hauts cadres, dont les objectifs et responsabilités nécessitent des compétences poussées en leadership, gestion d'équipe, prise de décision… De même, dans le cadre d'une mobilité, le bilan professionnel sera utilisé pour analyser l'expérience du salarié et explorer ses potentialités afin de mieux l'orienter.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'enjeu ici est double : à la fois financier et technique. Loin le temps de l'évaluation sans frais où il suffisait juste d'un entretien. Désormais, les nouveaux outils nécessitent de gros financements d'autant plus qu'ils sont le plus souvent automatisés (évaluation 360°) et corrélés à la plupart des fonctions RH. De telles installations nécessitent sans doute un apport financier conséquent. L'entreprise doit donc réaliser des investissements pour les mettre en place. Par ailleurs, la grande technicité de tous ces outils soulève la question de leur maitrise par les acteurs de l'évaluation. Une réponse négative à cette interrogation entrainera une autre, celle de l'efficacité de l'outil de l'évaluation. De la même manière qu'un évaluateur mal préparé ou incompétent (dans le cadre de l'entretien) évaluera mal, de même un outil mal maitrisé ne fournira pas de résultats fiables.

Si l'entreprise consent à faire les efforts qui doivent accompagner le processus (investissement, formation des évaluateurs, information des acteurs), l'action d'évaluation des compétences telle que reconfigurée, sera plus pertinente et plus utile.

2.3- L'évaluation des compétences : une action plus pertinente

La pertinence de l'évaluation des compétences n'est pas automatique. Elle découle d'abord de tout le processus, c'est-à-dire le choix des outils (sont-ils adaptés à la situation ?), l'orientation donnée à l'action (stratégique ?), la préparation et l'implication des acteurs… Ensuite, à partir du moment où l'évaluation se conçoit comme un processus transversal et non plus comme une action RH autonome en elle-même, cette pertinence que l'on veut lui reconnaitre va aussi grandement dépendre des contingences, c'est-à-dire, outre les conditions de mise en œuvre, les finalités se rapportant aux actions RH qu'elle accompagne. C'est que comme on l'a vu, l'évaluation est étroitement en relation avec les autres processus RH.

Toutefois, cela ne peut et ne doit servir de prétexte pour considérer l'évaluation comme un processus secondaire. Au contraire, son importance s'accroit avec cette contingence dans laquelle elle est amenée à être mise en œuvre.

Ainsi, l'évaluation soulève de nouveaux enjeux. En étant associé à la rémunération par exemple, l'évaluation des compétences revêt un enjeu social. En effet, avec l'individualisation des salaires, l'on peut penser qu'il pourrait y avoir des tensions entre les employés du fait des inégalités de salaire entre eux. Mais parce que cette individualisation se base sur une évaluation des performances et des potentiels des individus ainsi que leur participation à la performance globale de l'entreprise, c'est plutôt une justice sociale qu'elle contribue à instaurer. Sur la base de leur compétence, les individus méritent leur salaire, donc pas question de se plaindre.

Mais l'enjeu social n'est pas le seul à assurer la pertinence du processus d'évaluation, il y a aussi un enjeu organisationnel et stratégique. La logique de compétence dans laquelle l'entreprise s'engage en mettant sur pied un processus transversal d'évaluation des compétences doit permettre à terme de modifier profondément mais positivement sa structure organisationnelle. En effet, avec la professionnalisation de l'évaluation du à la mise en place d'outils mieux élaborés et à l'émergence d'évaluateurs mieux préparés, l'entreprise ne peut bien évaluer en maintenant sa même organisation. Il devient nécessaire pour elle de réadapter sa structure organisationnelle à ces nouveaux outils et à la nouvelle logique.

Ainsi par exemple, pour non seulement favoriser le développement des compétences qui doit suivre l'évaluation mais aussi pour donner plus de poids à la formation continue, l'entreprise doit adopter une nouvelle organisation adaptée à l'apprentissage. Zarifian préconise pour cela que l'entreprise favorise l'apprentissage par les événements. Pour lui, « si

CESAG - BIBLIOTHEQUE

une organisation du travail le permet, un jeune peut acquérir très vite de l'expérience (compétence). Si elle ne le permet pas, il va végéter »[29]. Il s'agit ici d'une forme d'organisation dite organisation qualifiante ou apprenante ; c'est-à-dire qui favorise les apprentissages et le développement des compétences « en faisant de chaque situation de travail une situation de formation »[30].

Sur l'organisation apprenante, Marie Thérèse BOUCHER affirme que sa mise en place « constitue un enjeu stratégique car elle est porteuse de gisement de performances encore peu exploité alors que d'autres sources de productivité comme les réductions d'effectifs viennent à s'épuiser, après une longue période de plans sociaux »[31]. Ainsi, en se réorganisant pour s'adapter à la nouvelle logique et aux nouveaux outils, l'entreprise vise aussi à améliorer sa stratégie pour devenir plus performante.

Telle est la grande finalité de toute la démarche compétence. Que l'enjeu soit social pour plus d'équité, de justice et de motivation, ou organisationnel et stratégique, le point focal reste la performance et corrélativement la productivité et la rentabilité.

L'évaluation des compétences a donc l'ambition noble de permettre à l'entreprise de s'engager dans une démarche de performance sans cesse croissante. Mais toute seule, l'objectif semble lourd à supporter et à atteindre. Ce qui pousse le gestionnaire des ressources humaines avisé, à envisager des actions pour prolonger la démarche et assurer son efficacité. Tel est le rôle fondamental que vient jouer la formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[29] Philippe ZARIFIAN, la logique de compétence, un enjeu de société. Débat organisé par le CIBC de Nîmes.

[30] Jean Marie PERRETTI, Dictionnaire des Ressources Humaines, Vuibert, 4ème édition, 2005, page 173.

[31] Marie Thérèse BOUCHER, La gestion fondamentale des ressources humaines. Promouvoir une dynamique RH étendue à l'international, in Gestion des Ressources Humaines, Dimitri WEISS, page 98

Chapitre 2 : LES CONCEPTS DE LA FORMATION

Le terme formation renvoie dans notre réalité quotidienne aux notions d'étude, d'éducation, d'enseignement. Ces termes ont certes beaucoup de choses en commun, mais situés dans le cadre de l'entreprise, des nuances apparaissent. Il convient alors d'éclairer le sens de cette notion avant même de chercher à savoir comment elle se réalise concrètement en entreprise.

Section1 : DEFINITIONS

La formation comme concept ne fait pas l'objet d'une définition unique mais variée et riche. Cette pluralité est sous-tendue par des logiques et des postulats divers. Toutefois, quoique différentes les unes des autres, toutes ces logiques reconnaissent une seule et même finalité à l'action de formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1- Les diverses approches du concept de formation

Bien avant même d'aborder ces approches, une question se pose quant à savoir si la formation telle que vécue en entreprise revêt le même sens que la formation classique.

1.1- La formation : sens commun ou sens professionnel ?

Par formation, l'on entend de prime abord l'action (ou le résultat de cette action) d'instruire, d'éduquer[32]. C'est aussi, selon le Dictionnaire des Ressources Humaines[33], « un transfert de connaissances ou de savoirs faire ». L'on remarque que la première définition est d'un sens très large tandis que la seconde est spécifique au domaine professionnel. Dans leur ouvrage Gestion des Ressources Humaines, L. SEKIOU et JM PERETTI font une distinction claire des deux types de formation. Pour eux, la formation (initiale) générale est « le niveau des acquis de scolarité générale ou professionnelle requis pour un emploi afin de pouvoir donner un rendement acceptable dans cet emploi »[34]. Mais, parce que l'entreprise ne se satisfait pas d'un rendement acceptable, elle met sur pied la formation professionnelle continue ou « formation en organisation (qui) est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur

[32] Dictionnaire universel, Hachette Edicef, 4e édition, 2007.

[33] Jean marie PERETTI, Dictionnaire des Ressources Humaines, Vuibert, 4e édition, 2005.

[34] Lakhdar SEKIOU et Jean –marie PERETTI, Gestion des Ressources Humaines, collection, année, page.

connaissance, leur comportement, leurs attitudes, leur habileté et leur capacité mentale, nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures ».

Nous ferons ici omission du sens ordinaire pour ne retenir que le sens professionnel. Au plan professionnel, parler de formation renvoie à l'acquisition de connaissances mises en œuvre c'est-à-dire de compétences et non plus d'une connaissance théorique et vague. Formation ici donc est en lien étroit avec l'action car comme vu plus haut, la compétence est action (Zarifian).

Retenir le volet professionnel de la formation ne signifie toutefois en rien une limitation de son sens. Plusieurs auteurs ont abordé la question. Cependant, leur définition ne se borne pas à la seule notion de formation, car le terme en lui-même n'a pas une dimension très dense, se résumant bien souvent à une simple opération. Il faudrait, pour lui donner toute la stature qu'elle mérite, l'associer à d'autres termes tels que politique, plan, ingénierie.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2- Notion de politique de formation

La politique au sens général peut se définir comme la manière de faire quelque chose en vue d'atteindre un résultat escompté. L'entreprise élabore sa politique générale qui lui permet de mettre en œuvre ses objectifs généraux mais également des politiques par fonction pour des objectifs plus spécifiques. La politique de formation est l'une de ces dernières. Elle est conçue pour permettre à l'entreprise d'atteindre certains buts à travers la formation. Jacques SOYER nous en donne une définition simplifiée. La politique de formation est « un choix des dirigeants sur plusieurs années par rapport aux capacités qu'ils veulent faire acquérir ou consolider par leurs employés »[35].

Il s'agit d'un document se présentant en trois grandes parties qui spécifient les objectifs (ou l'orientation choisie), les principes d'organisation (ou la stratégie) et les principes d'efficacité (les résultats attendus et la question de l'évaluation). La politique de formation est comme toute politique, générale et assez théorique. Elle a le mérite tout de même d'aligner la formation à la stratégie de l'entreprise en ce sens qu'elle-même s'inscrit dans le processus d'ensemble de développement des ressources humaines, et en particulier de la gestion des

[35] Jacques SOYER, Fonction formation, éditions d'organisation, 2002, cité par Oumar DIALLO, cours DESS GRH, Management de la formation, CESAG 2010.

compétences. Elle a donc un rôle très important à jouer dans le processus de formation continue dont elle est le point de départ.

Pour Alain MEIGNANT, une politique de formation a trois finalités[36]. D'abord et à court terme, consolider l'existant c'est-à-dire renforcer les savoirs et savoir faire des salariés ; ensuite, préparer l'avenir à moyen et à long terme en engageant des formations pour prévenir les changements ou bouleversements futurs ; enfin l'accompagnement des mouvements individuels à travers la mobilité, la promotion.

Mais pour traduire ces objectifs en action, il est important de ne pas se limiter à la seule politique de formation. Un plan d'action plus précis en termes de durée, d'actions concrètes et d'objectifs doit être aussi élaboré.

CESAG BIBLIOTHEQUE

1.3- Le plan de formation

Selon le mot de Crozet et Martory, le plan de formation constitue la structure incontournable de la gestion de la formation. Il est le prolongement des choix (des dirigeants) de l'entreprise en matière de politique liée à la formation. CEPEDE mentionne ainsi qu'il est constitué « de 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 »[37]. En effet, le rôle stratégique que revêt la formation dans la gestion des compétences ne permet pas que la direction reste en marge de sa mise en place. Tous les auteurs reconnaissent d'ailleurs cette place prépondérante à travers les définitions qu'ils donnent du plan de formation.

Dans son Dictionnaire des ressources humaines, Peretti le définit comme « l'ensemble des actions de formation prévues pour les salariés d'un établissement ou d'une entreprise pour une période donnée ». Implicitement, Peretti met en avant le rôle de la direction qui prévoit les actions de formation. La limitation dans la durée qu'il met en avant ici est sans contexte, un plan n'étant pas infini.

L'AFNOR va plus loin en définissant le plan de formation comme « un document finalisé par la direction d'une entreprise afin de prévoir, mettre en œuvre et évaluer la formation de

[36] MEIGNANT Alain, manager la formation, 5e édition, Liaisons, 2001

[37] CEPEDE J. P. la nouvelle place du plan dans la gestion de la formation, actualité de la formation permanente, N° 193, Novembre-Décembre, pp 20-24, cité par Michel PARLIER in Ressources Humaines (Dimitri WEISS).

son personnel pour une période donnée. Il recense et hiérarchise les actions de formation qui seront organisées pour le personnel de l'entreprise. Il indique les publics visés, le budget et les résultats attendus »[38]. Le plan de formation à notre avis, tire son importance des résultats qu'il permet d'obtenir. En s'inscrivant dans le cadre global de la gestion des compétences, il devient un outil incontournable dans cette démarche. L'on peut croire que c'est ce que le législateur français a bien perçu en le plaçant avec le congé individuel, comme pilier de la formation professionnelle continue[39]. Au niveau du Sénégal, la question a également son importance.

L'élaboration de la politique et du plan de formation obéissent à une démarche appelée ingénierie de formation.

1.4- L'ingénierie de formation

L'ingénierie est une démarche construite à travers plusieurs étapes. Guy Le BOTERF le définit comme « un ensemble coordonné d'actions méthodiques de conception, de réalisation et d'évaluation de projets »[40]. Dans le cas de la formation, cet ensemble doit permettre « de maitriser ou de synthétiser des informations multiples, nécessaires à la conception, à l'étude et à la réalisation d'un système de formation, en vue d'optimiser l'investissement qu'il constitue et d'assurer les conditions de sa viabilité ». En effet, l'ingénierie de formation n'est pas une simple construction ; elle oriente son action dans le sens de rendre les différents outils et méthodes du processus de formation (plan de formation, analyse des besoins, évaluation…) plus pertinents. Sa mise en œuvre répond donc à un besoin de pertinence et de bonne gestion du processus de formation.

ARDOUIN conçoit l'ingénierie de formation autour de deux axes dont le croisement donne ses domaines et ses actions clés[41]. Le premier axe établit le lien entre l'apprentissage individuel et celui collectif tandis que le second va de la simple formation à l'utilisation des savoirs acquis dans la production. Le schéma qui suit traduit bien le concept.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

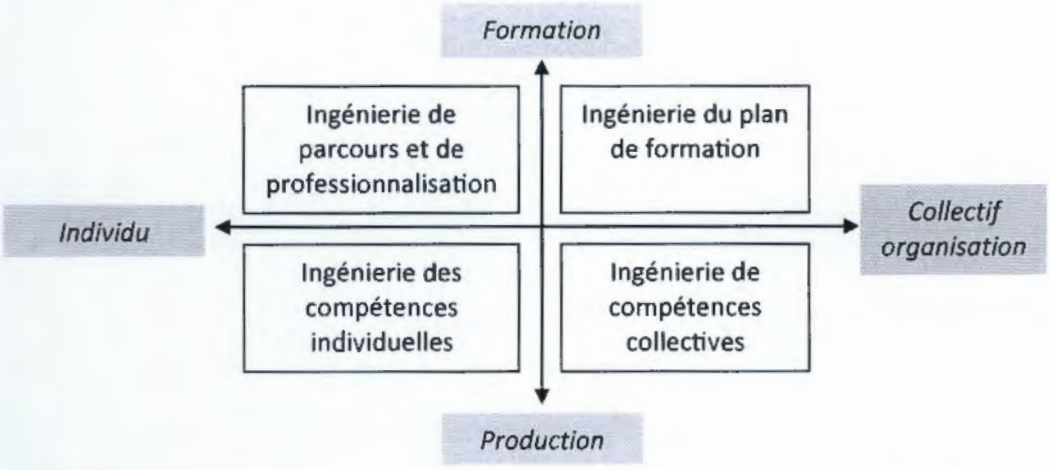
[38] Cité par Oumar Diallo, cours DESS GRH, Management de la formation, CESAG 2010.

[39] Réforme de la formation professionnelle continue à travers l'Accord National Interprofessionnel de formation et de perfectionnement (ANI) de 1970.

[40] Guy le BOTERF, In encyclopédie des ressources humaines, page 549.

[41] ARDOUIN T, « la formation est-elle soluble dans l'ingénierie ? Petite histoire de l'ingénierie de formation », Education permanente, N° 157, 4, pp. 13-29, cité par Michel PARLIER

Schéma 9 : Dynamique de l'ingénierie de formation



Source: ARDOUIN, cité par Michel PARLIER in Gestion des ressources humaines (Dimitri WEISS), page 549.

CESAG BIBLIOTHEQUE

En considérant les différents points des axes (formation, individu, collectif, production) comme éléments d'entrée, leur croisement donne quatre domaines. Chaque domaine renvoie à des finalités particulières qui se traduisent par des actions spécifiques.

Le résultat auquel l'on aboutit est présenté dans le tableau ci-dessous. Il donne un aperçu des domaines, de leur finalité et des actions de formation correspondantes.

Tableau 2 : Ingénierie de formation : une démarche, des domaines

Domaines	Finalités	Actions de formation
Ingénierie des compétences individuelles	Développement des compétences individuelles	Adaptation à l'emploi Formations techniques
Ingénierie des compétences collectives	Développement des compétences collectives et des groupes de travail	Accompagnement et gestion de projet Formation-action d'équipe ou de projet Formation au management et à l'encadrement
Ingénierie de parcours et de professionnalisation	Développement des qualifications et accompagnement de parcours de professionnalisation	Formation diplômante ou qualifiante Accompagnement de promotion Parcours de socialisation professionnelle Développement des "hauts potentiels" Proposition de congé individuel de formation
Ingénierie du plan de formation	Développement du plan de formation	Plan de formation de l'entreprise Formation public cible Intégration des actions dans une logique d'ensemble

Source: ARDOUIN, cite par Michel PARLIER in Gestion des ressources humaines (Dimitri WEISS), page 550.

Comme on le voit, l'ingénierie de formation investit des domaines variés de façon spécifique en vue d'obtenir des résultats bien déterminés par des actions précises. Mais

quelque soit le domaine, la démarche reste la même qui se divise en quatre phases : l'analyse, la conception, la réalisation et l'évaluation. L'ingénierie de formation à travers ses conceptions et ses manifestations, s'inscrit dans une logique d'action, d'organisation et de performance. Elle clarifie l'action de formation et lui permet d'être efficace.

En somme, les concepts de formation recouvrent plusieurs définitions se rapprochant tous par leur orientation pratique et leur finalité commune.

2- La construction de compétences comme finalité de l'action de formation

Nous n'affirmerons pas que l'action de formation mène automatiquement à la compétence ; cela est prétentieux au regard des nombreux facteurs qui entrent en compte dans le processus de construction des compétences. Nous dirons que la formation est un moyen de construire la compétence et que toute formation poursuit en toile de fond cette finalité. Et, même si elle n'est pas toujours mis en avant, l'on peut percevoir cette construction de compétences à travers les diverses finalités que les différents auteurs ont eu à mentionner.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.1- Meignant et les trois finalités de l'action de formation[42]

C'est à partir de la politique de formation que se dégagent les finalités de l'action de formation. La première vise à consolider l'existant c'est-à-dire les compétences déjà détenues par le salarié ou un groupe de salariés. Il s'agit en fait de fournir les conditions nécessaires à l'entretien, à la maintenance et à la pérennisation de compétences déjà en place. Vu sous cet angle, l'on est tenté de dire qu'ici il n'y a pas de construction de compétences, ce qui n'est pas vrai. L'expression consolider même que Meignant emploie est révélatrice de l'action de construction. En effet, consolider signifie renforcer, améliorer, raffermir. L'on ne consolide pas une connaissance en la laissant telle quelle, mais en y apportant des éléments nouveaux pour la rendre plus adaptée à la situation de travail. En clair, la compétence que possède le salarié ne ressort pas identique de l'action de formation mais améliorée et mieux adaptée à la situation de travail, donc consolidée, construite.

La seconde finalité de Meignant, la préparation de l'avenir, ne fait pas de doute quant à la construction de compétence. C'est en référence à des situations futures que cette action de formation vise à préparer l'avenir. Ces situations sont de divers ordres (investissement,

[42] Alain MEIGNANT, cité par Oumar DIALLO

changement d'organisation, évolution des métiers, évolution des qualifications) mais sont toutes marquées par un fait : leur imminence et leur différence d'avec la situation actuelle.

Ici, l'action de formation interviendra pour aplanir cette différence avant l'apparition de la nouvelle situation. De cette façon, un salarié dont la compétence est parfaitement adaptée à la situation de travail actuelle, par crainte d'être inadapté à la situation de travail future, suivra la formation en vue d'acquérir les nouvelles compétences nécessaires pour rester opérationnel dans le futur. L'action de formation lui servira à construire ces compétences.

En troisième lieu, l'action de formation visera à accompagner les mouvements individuels (intégration, promotions, mobilité interne et externe). Ici encore, l'idée de base est un changement dans lequel le salarié risque d'être en situation d'incompétence. La formation permettra alors de réduire les écarts en rehaussant le niveau de compétence du salarié par rapport à la nouvelle situation. Ainsi, même si la nouvelle situation ne nécessite pas de nouvelles compétences plus grandes et plus pointues, la formation sera utile pour consolider (comme dans le premier cas) les compétences déjà en place.

Bien que ces trois finalités ne relèvent pas du même ordre (certains opérationnels et d'autres stratégiques) encore moins du même horizon temporel (court terme, moyen et long terme), elles sont toutes guidées en fait par une logique constructive de compétences.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2- Les trois types d'actions de formation de Cépède

En fonction de la situation particulière de l'entreprise, l'action de formation envisagée sera orientée dans un sens bien précis. Ainsi, il peut s'agir d'une action d'adaptation au poste, d'une action liée à l'évolution des emplois et au maintien dans l'emploi ou encore d'une action de développement des compétences[43].

Dans le premier cas, il est question généralement d'un salarié dont les compétences ne concordent pas avec celles requises pour exercer les fonctions qu'il occupe. La formation servira donc à réactualiser son savoir et à lui faire acquérir les compétences utiles pour sa fonction. Il peut aussi s'agir d'un salarié nouvellement recruté dont il faut assurer le passage d'un milieu (peut-être non professionnel) à un autre (professionnel).

Le second cas, plus complexe, vise l'hypothèse où la fonction est en passe de subir un bouleversement profond. Afin que le salarié ne soit pas en déphasage avec les nouvelles

[43] J P CEPEDE, op cité.

exigences de son poste, une action de formation sera engagée. Cela lui permettra de se maintenir dans sa fonction malgré les changements intervenus.

Le troisième type d'action, pour le développement de compétences plus grandes, prépare à une fonction plus importante. Il peut se rapporter à la promotion ou à la mobilité interne ou externe.

Quelque soit le cas et le type d'action mis en œuvre, le salarié formé acquiert des compétences nouvelles qui lui permettront de mieux répondre aux exigences de compétences de sa fonction, nouvelle ou ancienne.

L'acquisition de ces compétences est un processus de construction qui 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 »[44]. A la suite de Cépède, c'est Bertrand SCHWARTZ qui donne une finalité opérationnelle à la formation : trouver des solutions. Par ailleurs, « les changements qui s'opèrent chez l'individu ne se produisent pas au fil de l'eau mais dans un processus de construction personnelle de ses connaissances, de ses compétences », nous dit encore SCHWARTZ.

Même si la formation semble avoir plusieurs buts, une seule finalité les sous tend tous : c'est de bâtir chez l'individu ou le groupe de salarié formé une compétence qui sera légitimée en situation de travail.

CESAG-BIBLIOTHEQUE

Section2 : LA MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION

Au delà des diverses conceptions théoriques dont font l'objet la formation et les concepts connexes, elle demeure un processus qui ne trouve sa véritable raison d'être que dans la pratique. L'un des temps forts de cette mise en œuvre reste l'élaboration du plan de formation à partir duquel toutes les actions de formation sont enclenchées.

1- L'élaboration du plan de formation

Comme vu plus haut, le plan de formation est un document finalisé par la direction de l'entreprise pour prévoir, mettre en œuvre et évaluer l'ensemble des actions de formation

[44] Bertrand SCHWARTZ, cité par Michel PARLIER, in Gestion des Ressources Humaines (Dimitri WEISS), page 543

prévues pour le personnel sur un temps donné, en indiquant les cibles, le budget et les résultats attendus. Plusieurs processus d'élaboration de ce document ont été décrits. Nous en présenterons quelques uns en spécifiant les étapes basiques de ce processus. Mais, étant un document avalisé par la direction, il va sans dire qu'il découle grandement de la politique de formation. Dès lors, la question que l'on se pose est : comment se construit une politique de formation ? Ensuite un plan de formation ? En somme quels sont les documents préalables ?

1.1- Les préalables

Il s'agit de l'élaboration de la politique de formation qui donne une orientation aux différentes actions de formation que l'entreprise aura à initier pendant une période donnée, généralement trois ans. Celle-ci part de la politique générale de l'entreprise, prend en compte ses spécificités quant à son personnel, ses clients, pour être finalisée dans un document[45].

Globalement, son élaboration consiste en des questionnements qui traduisent les trois parties d'une politique de formation : les objectifs généraux, les principes d'organisation et les principes d'efficacité. Au niveau des objectifs, il s'agit de définir la direction, l'orientation, le sens à donner à la formation. Pourquoi l'initie-t-on ? En clair, quel est le problème crucial (technique, organisationnel, managérial…) que l'on veut résoudre par la formation ?

Après les objectifs, il convient de définir les principes d'organisation. Ici encore, l'on se posera un certain nombre de question. Comment devra-t-on réaliser la formation ? Quelles sont les règles qui guideront le processus ? Quels seront les moyens d'action ? L'on cherchera aussi à situer les responsabilités et l'implication des différents niveaux hiérarchiques dans les diverses actions entrant en compte dans la mise en œuvre de la formation. On s'interrogera à ce niveau également sur le dispositif de formation c'est-à-dire les outils et méthodes.

Enfin, on établira les principes d'efficacité de l'action de formation. Quelles sont les règles et conditions à observer par les différentes parties ? Quelles attitudes les formés doivent-ils adopter ? Quelle doit être leur degré d'implication, de volontariat ? Y a-t-il une bonne communication autour du projet ? La direction joue-t-elle bien son rôle d'accompagnement ? En somme, tout ce qui concoure à la réussite de la formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[45] Exemple de politique de formation en annexe

Les réponses à toutes ces questions permettront d'établir le document de politique de formation. Mais la politique de formation reste un document interne. A l'égard du public extérieur, un autre document sera élaboré : c'est le cahier des charges qui prolonge la politique de formation.

1.2- Le plan de formation

Cette élaboration se fait suivant une méthode qui diffère selon les auteurs.

1.2-1- Les neuf étapes de Michel PARLIER

Parlier propose une démarche d'élaboration du plan de formation en neuf étapes. Pour lui, tout part de la politique de formation à partir duquel le plan va naitre. L'on peut résumer ainsi sa démarche :

1) Définition des orientations et de la politique de formation
2) Elaboration d'un plan triennal de formation
3) Elaboration d'un plan annuel
4) Recueil et analyse des besoins de formation
5) Construction des réponses de formation
6) Réalisation du plan
7) Evaluation du plan
8) Mise en œuvre en situation professionnel des formés
9) Actualisation de la formation

En réalité, c'est tout le processus de l'ingénierie de formation que décrit Parlier et non uniquement l'élaboration du plan de formation qui pourrait se résumer aux étapes 2, 3, 4 et 5. Il s'agirait alors d'élaborer un projet de formation sur 3 ans dans un premier temps, ensuite d'élaborer un plan annuel de formation puis de recueillir et analyser les besoins de formation et enfin construire les réponses de formation, c'est-à-dire le plan définitif adapté aux besoins exprimés.

Si cette démarche a le mérite d'être très détaillé et très explicite, elle présente toutefois des incohérences. D'abord, elle ne fait pas de distinction réelle entre la conception et l'exécution du plan. De cette sorte, il est fort possible de confondre les étapes et de se précipiter à mettre en œuvre un plan non encore entièrement élaboré.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La seconde et plus importante incohérence vient d'une interversion entre les étapes 3 (élaboration du plan annuel) et 4 (recueil et analyse des besoins). En effet, il ne parait pas pertinent d'établir un plan annuel de formation avant de recueillir et analyser les besoins. Et quand bien même ce plan ainsi conçu serait revu en intégrant les résultats de l'analyse des besoins (étapes 5, construction des réponses de formation), l'on court le risque de ne pas se départir complètement du plan déjà conçu et donc prendre en compte les besoins exprimés de manière insuffisante. Enfin, Parlier n'aborde pas (ou mal) la question financière.

La méthode que proposent Martory et Crozier répond à certaines de ces préoccupations.

1.2-2- Les 4 activités de Martory et Crozier

Ce processus se résume en 4 activités : l'identification et la hiérarchisation des besoins, le recensement des moyens, la mise en adéquation du budget, des besoins et des moyens et enfin la mise en œuvre concrète.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'identification des besoins est la première activité du processus. Elle est à relier à la gestion prévisionnelle des compétences. Mais les besoins peuvent aussi provenir de demandes venant des managers pour le compte de leurs collaborateurs. Hiérarchisés, ces besoins serviront à élaborer un projet de formation.

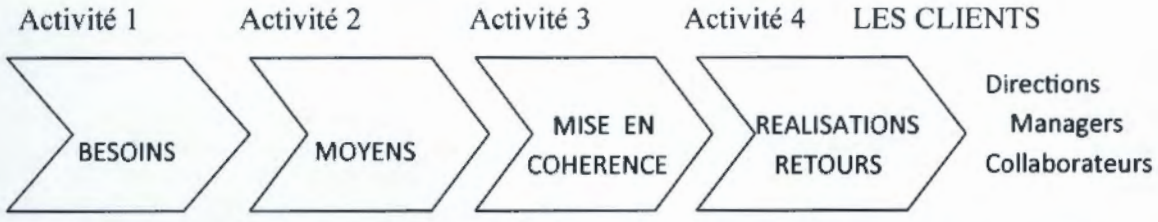
La seconde activité consistera au recensement des moyens. Il peut s'agir de formation classique, de stage, de mise en situation ; en somme toute activité susceptible d'apporter une réponse aux besoins exprimés.

Ensuite, la mise en adéquation de la contrainte budgétaire, des besoins et des moyens. Cette phase passe par une négociation avec les différentes parties impliquées dans le processus (collaborateurs, hiérarchie, institution de formation). Il s'agira de finaliser le plan de formation en l'adaptant aux différentes contraintes notamment budgétaires et matérielles, en y intégrant effectivement les besoins réels, en le situant dans le cadre légal. A l'issue de cette activité, l'on devra obtenir un plan de formation clair et étalé dans le temps, immédiatement applicable.

Enfin, vient la dernière activité, celle de la réalisation. C'est en fait un ensemble d'activités qui va de la gestion quotidienne de la formation au suivi de l'après formation en passant par la gestion des retours d'expérience.

Le processus est schématisé comme suit :

Schéma 10 : Le processus de formation



Source : Martory et Crozet, Gestion des ressources humaines, Pilotage social et performances, page 94

Contrairement à la démarche de Parlier, ce que l'on pourrait reprocher à celle-ci est de ne pas ancrer le plan de formation dans la politique et la stratégie générale de l'entreprise. Mais l'on peut aussi croire que même s'il n'est pas dit expressément, la prise en compte de la politique de l'entreprise ne fait aucun doute. La démarche que propose SONNTAG vient réparer ce manquement.

1.2-3- Les 5 étapes de SONNTAG[46]

La démarche de Sonntag replace le plan de formation dans le projet d'entreprise. Ceci est une première condition de réussite de la formation mais elle n'est pas la seule. En effet, même si la question des moyens a été abordé par Martory et Crozier, Sonntag va plus loin en situant déjà à l'étape 1, une première ébauche de la question financière. Dans son action, la direction générale effectue un premier cadrage financier du plan de formation. A l'étape 3 de définition des actions de formation (finalisation du plan de formation), est déterminée l'enveloppe financière en fonction des ressources et des aides. Sonntag insiste sur le montage financier qui selon lui « détermine la faisabilité du plan ».

Son processus est présenté dans un tableau synthétique. Il y met en lumière les actions clés à mener pour élaborer le plan de formation.

CESAG BIBLIOTHEQUE

[46] Michel SONNTAG, la formation en entreprise, in Encyclopédie des ressources humaines, 2eme édition, Vuibert, 545-553

Tableau 3 : Les étapes de l'élaboration du plan de formation

Etape 1	Positionnement de la formation dans le projet d'entreprise. Cette action relève de la direction générale. Premier cadrage financier. Information préalable du personnel et des représentants.
Etape 2	Analyse des besoins de formation à partir d'une double source : ➢ Demande émanant des responsables en fonction de leur constat de la situation actuelle (compétences requises/ compétences détenues) et de la prévision de l'évolution des emplois et des compétences ➢ Demande des salariés en fonction de leur perception de la situation actuelle et de leur projet professionnel ; Les entretiens annuels d'évaluation peuvent servir de support organisationnel à ce recueil de données. La comparaison entre les profils de compétence exigés par les emplois et les profils de compétences détenues par les salariés est la clé de voute de cette analyse. Durant cette étape sont aussi notés les dysfonctionnements qui risquent d'hypothéquer le plan.
Etape 3	Regroupement des demandes. Détermination de l'enveloppe financière disponible en fonction des ressources propres et des aides possibles. Définition des actions de formation collectives en termes d'objectifs et des formations individuelles considérées comme prioritaires. Détermination des actions de formation qui seront traitées en interne et des formations confiées à des organismes externes. Articulation entre plan de formation et la mise en place du traitement des autres dysfonctionnements. Avant projet du plan de formation. Soumission aux représentants du personnel et à la direction. Arbitrage et décisions.
Etape 4	Sélection des organismes de formation. Planification des actions collectives et individuelles de formation. Constitution du groupe de pilotage, suivi et réajustements en fonction des évaluations et aléas
Etape 5	Evaluation de l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise.

Source : SONNTAG. In Encyclopédie des ressources humaines, Pages 550.

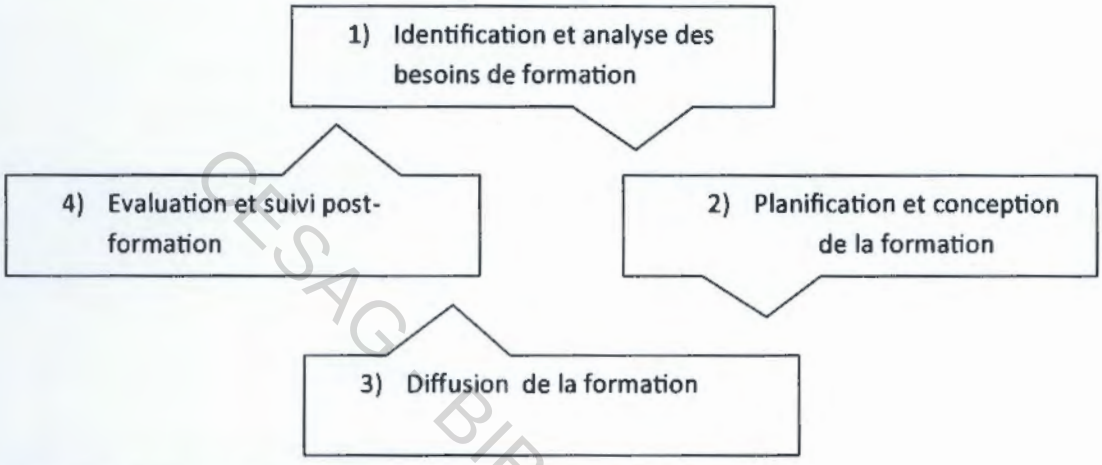
CESAG BIBLIOTHEQUE

Ces trois processus présentent chacun, des points forts mais également des points faibles. Leur faiblesse commune reste leur caractère trop théorique qui ne présage pas d'une mise en œuvre aisée. C'est ce qui amène à opter pour une quatrième démarche.

1.2-4- La démarche du guide de gestion des ressources humaines[47]

Cette démarche à la fois simple et pratique est présentée sous forme de schéma. Précisons toutefois d'emblée que du fait de son pragmatisme, la démarche ne considère pas l'implication des dirigeants (positionnement du processus dans la politique de l'entreprise pour Sonntag ; définition de l'orientation et de la politique de formation pour Parlier) comme une étape mais plutôt un préalable.

Schéma 11 : Cycle de la formation



Source : guide de gestion des ressources humaines

CESAG BIBLIOTHEQUE

Chaque étape est un ensemble d'interrogations ou d'activités qui permettent d'asseoir peu à peu le plan. Ainsi à l'étape d'identification des besoins, l'activité fondamentale sera de mesurer l'écart entre une situation actuelle et une situation souhaitée. Des interrogations sur le rendement actuel des employés, leurs compétences, les obstacles rencontrés, les difficultés des employés permettront d'établir la situation actuelle. Cette situation sera confrontée à celle souhaitée que l'on peut découvrir en se posant également des questions : quels sont les objectifs à atteindre ? Quels sont les résultats souhaités ? Quelles compétences devraient posséder les employés ? Quels sont les changements prévisibles ? Quel horizon temporel ?

Le traitement de ces questions se fera à l'aide de plusieurs moyens[48] tous pertinents. Le gestionnaire peut ainsi procéder par l'observation et l'écoute pour avoir une vue globale de la situation des salariés, ou avoir des entrevues individuelles pour connaitre les besoins

[47] Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information, emploi-Québec, TECHNO compétences, 2003

[48] Voir exemple d'outils d'identification des besoins en annexe

particuliers des individus. Mais le moyen le plus usité pour cet exercice reste l'évaluation qui peut porter sur plusieurs aspects (compétences, performance, poste…) et dont les outputs constituent de véritables sources d'information.

La planification et la conception se font sur la base des besoins identifiés. Concrètement, l'entreprise va définir ses priorités en fonction de ses besoins du moment. Pour cela, des réponses devront être apportées à un certain nombre de questions :

- Quelles sont les formations à réaliser ?
- Quel est le budget de la formation ?
- Quel type de formation faudra-t-on privilégier (interne ou externe)?
- Quel est l'échéancier ?
- Qui est le formateur ? qui sont les formés ?

Ces questions ne sont pas exhaustives mais leur réponse permettra d'établir un plan global de formation. Par la suite, un plan spécifique pour chaque action de formation sera élaboré en apportant les informations suivantes : description générale de la formation ; les objectifs visés; le contenu de la formation ; la durée ; le nombre de formateur interne/ externe ; la méthode d'enseignement ; le personnel visé et le nombre de groupe… En clair, l'on aura deux plans de formation : un plan global annuel qui recense toutes les actions de formation et un plan spécifique qui apporte des informations détaillées sur chaque action de formation. L'intérêt du plan spécifique est de permettre la rédaction d'un cahier des charges et également de concevoir le contenu réel de la formation.

La troisième étape, la diffusion de la formation, est la traduction concrète du ou des plans de formation en action. Elle sera traitée dans la partie suivante avec l'étape 4, l'évaluation et le suivi post-formation.

1.3- Le plan de formation : un produit de l'évaluation des compétences ?

L'évaluation des compétences, comme nous le disions plus haut, est une évaluation centrée sur l'individu et sur ses compétences (infra page 26). Le processus de mise en œuvre intègre tout aussi bien une analyse des activités (pour déterminer les compétences requises pour le poste) qu'une évaluation des compétences réelles du salarié par rapport à ces exigences (infra les étapes de l'évaluation page 31). Cela se fait généralement à travers l'entretien d'évaluation

CESAG BIBLIOTHEQUE

dont les résultats sont consignés dans un document aux fins d'orienter diverses prises de décision.

Ce processus brièvement décrit a de grandes similitudes avec celui mis en œuvre pour l'indentification des besoins dans l'élaboration du plan de formation. En effet, pour découvrir les besoins de son collaborateur, le manager s'interrogera d'abord sur un certain nombre de points pour faire le diagnostic de la situation actuelle (situation du collaborateur, de l'entreprise, de l'emploi). Ces interrogations concernent les priorités majeures de l'entreprise, les difficultés matérielles ou non rencontrées par les salariés dans leur travail, le rendement qu'ils fournissent en fonction des conditions dans lesquelles ils évoluent, et surtout les compétences réelles qu'ils détiennent et qui leur permettent de fournir ce rendement. Les éléments de réponse obtenus seront confrontés au futur souhaité par l'entreprise pour elle-même (objectifs, résultats souhaités), pour les emplois (évolution, importance dans l'entreprise) et pour le salarié (compétences à avoir). Le gap détecté ou le problème identifié donnera une idée du besoin de formation du collaborateur.

Ce qui est important de noter ici, c'est l'existence d'opérations quasi identiques dans les deux cas d'évaluation des compétences et d'identification des besoins de formation. Dans le diagnostic de la situation actuelle pour déterminer les besoins de formation, il est analysé la situation de l'emploi ; cela correspond parfaitement à l'analyse des activités lors de l'évaluation des compétences. (...hiérarchisation des postes...) En se posant des questions comme « quelles sont les compétences nécessaires pour bien réussir le travail », l'on effectue la même opération de mise en place du référentiel des compétences qui constitue l'opération clé dans l'évaluation des compétences.

Egalement dans la définition des besoins, il sera question des priorités et enjeux futurs de l'entreprise afin de les comparer à la situation actuelle de l'entreprise et du salarié et puis déterminer le gap. De même, lors de l'évaluation, au cours de l'entretien annuel, il est fait mention des objectifs principaux de l'organisation pour les années à venir ainsi que de ceux du salarié et des moyens (matérielles, compétences) qui lui permettront de les atteindre. Les deux opérations peuvent même être effectuées concomitamment au cours de l'entretien annuel d'évaluation. Dans ce cas, les outputs de cet entretien contiendront non seulement les informations sur les compétences de l'évalué mais aussi ses besoins en formation et accompagnement de tous genres.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Le lien entre ces deux processus est sans nul doute la recherche aussi bien d'un manque (et même sa cause) que d'une solution à ce manque. Dans les deux cas, la solution commune reste la formation. Ainsi, il n'est pas rare de voire une évaluation des compétences être suivie d'une proposition de formation sans que le salarié en ait expressément fait la demande. L'on dira que la formation est à l'initiative de l'employeur. S'il est évident que la formation sert à construire les compétences, il est aussi vrai (quoique moins évident) que l'évaluation vise à améliorer les compétences du salarié. Dès lors, un plan de formation peut tout aussi bien naitre à partir de l'évaluation des compétences qui sera comme un substitut à l'analyse des besoins en formation proprement dite.

2. La mise en œuvre et l'évaluation du plan de formation

Après son élaboration, le plan de formation devra être exécuté afin de permettre l'adaptation réelle des compétences aux exigences des emplois. Selon le guide RH, la mise en œuvre se fait en deux étapes : la diffusion de la formation puis l'évaluation et le suivi post-formation. Mais avant d'aborder ces questions pratiques, il importe de situer le cadre légal de la formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.1- Le cadre légal de la formation au Sénégal

La base légale de la formation professionnelle est pour l'essentiel fournit par deux textes : le code du travail et la convention collective interprofessionnelle du 27 mai 1982. Si le code traite la question à travers deux articles (articles L 75 et L 76) du chapitre 2 de son titre 4, la convention elle ne l'aborde que dans son seul article 35. Dans les deux textes, sont traitées des questions comme le déclenchement de la formation, les obligations et droits du travailleur ainsi que d'autres conditions.

L'article L 75 du code du travail énonce que la formation peut être prévue par le contrat de travail ou tout autre avenant ultérieur à condition d'être constaté par écrit et d'indiquer les objectifs, la durée ainsi que la rémunération. Cette disposition du code restant muette quant à l'initiative réelle de la formation, la convention vient la compléter en son alinéa 1 pour attribuer l'initiative à l'employeur. Les termes de la convention traduisent une sorte de prérogative que l'employeur peut exercer sur l'employé. Ils devraient plutôt traduire un accord entre l'employeur et le salarié en reconnaissant aux deux l'initiative de la formation comme en droit français. La convention précise tout de même que cela doit se faire dans un but de promotion sociale ou économique.

Le code du travail retient 3 types de formation : l'alternance, la formation continue et le stage. Par contre, la convention utilise des termes englobant de cours de formation ou de perfectionnement professionnel. Sur ce point, loin d'apporter la clarification nécessaire, la convention vient plutôt entretenir le flou, peut être pour laisser le libre choix aux entreprises et aux prestataires de définir la forme qu'ils veulent donner à la formation.

Concernant le travailleur, le code mentionne à l'article L 76 qu'il est tenu d'obligations. En effet, lorsqu'il suit une formation entrainant des frais pour son employeur, il est tenu de rester au service de celui-ci pendant un temps minimum ne pouvant excéder 4 ans. Ce délai de fidélité professionnelle, fixé en rapport aux frais engagés par l'employeur, est constaté par écrit et porté à la connaissance de l'inspection du travail et de la sécurité sociale. En cas de non respect de cette obligation, le travailleur sera tenu au remboursement du coût pour la période minimum qu'il n'aurait pas respecté.

Mais si le code ne parle que d'obligations pour le travailleur, la convention elle parle plutôt de droits. Ainsi, le salarié qui suit une formation ne peut faire l'objet de licenciement quant bien même il subirait un échec à un examen prévu dans la formation. La convention consacre ainsi le principe des droits acquis et de la sécurité de l'emploi en disposant que ce travailleur est réintégré dans son emploi précédent et bénéficie des avantages qui s'y rattachent.

La question fondamentale que le code passe sous silence mais que la convention ressort est celle du financement de la formation. Elle énonce à l'alinéa 2 de l'article 35 que « le coût de la formation, qu'elle soit assurée par un organisme spécialisé ou par l'employeur, est à la charge de ce dernier ». L'on comprend peut être mieux pourquoi la convention ne reconnait l'initiative de la formation qu'au seul employeur. Cette formule lui permettrait de contrôler un temps soit peu les coûts qu'il pourrait engager dans des formations en évitant des initiatives personnelles peu utiles pour l'entreprise.

Le droit sénégalais ne traite pas en profondeur la question de la formation professionnelle continue ; elle laisse beaucoup de points en suspens que les règlements viendront sans doute compléter. En particulier pour le contrat de formation, il sera régi par le cahier des charges qui contiendra une convention de formation élaborée par les parties. Quoiqu'il en soit, la formation professionnelle continue est une réalité dans les entreprises.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tout de même, il est bon de noter que les efforts de l'Etat dans le domaine sont importants. En témoigne la création depuis 2004, d'un organisme de financement et d'appui à la formation professionnelle continue des entreprises du Sénégal : le Fonds de Développement de l'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle (FONDEF). Les missions générales assignées au FONDEF sont de :

- Contribuer au développement de la formation professionnelle continue en vue de répondre à la demande de l'économie (soutenir l'adéquation des profils des employés au poste de travail) ;
- Promouvoir la structuration de l'offre et de la demande en formation professionnelle continue ;
- Financer les projets de formation professionnelle continue ;
- Faire de la recherche et développement sur la formation professionnelle continue.

Le FONDEF finance ainsi sans remboursement[49] « jusqu'à 75% du coût pédagogique des projets de formation professionnelle continue des entreprises ou branche professionnelle ». Les projets financés s'inscrivent dans une dynamique de développement de l'entreprise et répondent à des besoins de perfectionnement (amélioration des compétences, adaptation au poste de travail, évolution vers un poste voisin), de reconversion (formation en vue d'un changement d'activité), de promotion (formation devant permettre le développement des activités dans lesquelles le jeune exerce), d'intégration (formation d'adaptation à de nouvelles activités) et d'insertion professionnelle.

Le fonds constitue un excellent soutien aux entreprises dans l'exécution de leur formation professionnelle.

2.2- La mise en œuvre de la formation

La mise en œuvre du plan de formation commence par le choix du prestataire à travers une demande d'achat qui peut se faire de trois manières : sur catalogue, sur consultation ou sur cahier des charges. Le catalogue sert à formaliser un achat de formation généralement individuel, dans un domaine très précis. La consultation se présente sous forme de guide d'entretien lorsqu'il est utilisé oralement, ou d'un document précisant l'essentiel des attentes de la formation. Le cahier des charges est plus lourd à mettre en œuvre ; c'est un document

[49] Source : FONDEF

CESAG - BIBLIOTHEQUE

qui exprime les besoins de formation et les contraintes du demandeur[50]. Ces contraintes se résument en des conditions de présentation des propositions techniques et financières. Selon Michel PARLIER, il sert à la fois de clarification de la demande, de contractualisation entre l'entreprise demandeur et l'organisme de formation, de compromis entre les acteurs et d'évaluation des résultats et effets de l'action de formation[51]. Son élaboration suit la même démarche que celle de la politique de formation. Il s'agit de questions que Parlier regroupe en six catégories :

- Le contexte et les objectifs généraux (pourquoi la formation? Problèmes à résoudre ?)
- La population cible (effectif, qualification, expérience…)
- Les objectifs de la formation (en termes de résultat)
- Le dispositif (approche pédagogique, la forme des actions)
- Les modalités de gestion (moyen pédagogique, équipements, planning et temps)
- Les rôles et les responsabilités

Les réponses à toutes ces questions sont classées en trois catégories qui constitueront les parties du document.

1- La demande ou l'ensemble des données fournies par le promoteur
2- Le canevas de l'offre technique
3- Le canevas de l'offre financière.

Après le choix du prestataire, il s'agira de diffuser la formation. Ici le responsable de la formation veillera au respect des exigences du demandeur par le prestataire. Le déroulement de la formation va-t-il dans le sens de l'objectif pédagogique ? La méthode pédagogique retenue est-elle respectée ? Le formateur annoncé est-il le même ? Ce sont autant de questions qui permettront au responsable de formation de vérifier au jour le jour la progression de l'action de formation. De même, la disponibilité des outils et matériels nécessaires (logistique) sera vérifiée. Lorsque la formation a lieu en interne, ce contrôle pourra être fait facilement ; mais à l'externe, il pourra se résumer à l'évaluation post-formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[50] Exemple de cahier des charges en annexe

[51] Michel PARLIER, système de formation et processus d'apprentissage, in Gestion des ressources humaines, Dimitri WEISS, pp 527-581

La diffusion de la formation doit se faire en respectant certaines techniques étant entendu que l'enseignement s'adresse à des adultes et de surcroit professionnels. Différentes méthodes peuvent être utilisées mais toutes doivent viser à favoriser la participation des formés. Ainsi, l'enseignement peut se faire sous forme de discussion autour d'un problème concret de sorte à faire partager à tous les expériences des uns et des autres. Il peut aussi s'agir de jeu de rôle pour inciter les participants à saisir les effets de certaines de leurs pratiques habituelles. Mais la toute nouvelle méthode de formation est le ''blended learning[52]'', littéralement ''apprentissage mélangé''. Il s'agit « d'un dispositif qui alterne formation à distance et formation présentielle. Plus précisément de nombreuses modalités ou composantes peuvent intervenir dans un tel dispositif, afin de concilier efficacité pédagogique et contraintes » ; il s'agit en fait de stage, conférence, classe virtuelle, autoformation pure via e-Learning, outils collaboratifs, accompagnement (tutorat, coaching). L'assemblage de différentes techniques a pour but de permettre une acquisition de compétences plus rapidement tout en tenant compte des spécificités de l'apprenant.

CESAG BIBLIOTHEQUE

2.3- Le suivi et l'évaluation de la formation

Le suivi de la formation ne se fait pas à un moment précis, mais plutôt tout au long de l'action de formation. Dans cette gestion au jour le jour, le responsable de la formation mais aussi les autres acteurs de la formation effectueront un suivi régulier de l'action qui permettra d'apporter progressivement les améliorations nécessaires.

Ainsi, pendant que le responsable de la formation se préoccupera du respect du cahier des charges, les autres acteurs s'intéresseront à d'autres aspects. Le prestataire par exemple, s'interrogera sur la qualité de sa prestation. Pour cela, il fera évaluer chaque session par les participants en leur demandant leurs impressions, leur satisfaction quant à la manière d'aborder le sujet, l'organisation générale de la formation, leur souhait...

Dans cette évaluation, les formés eux seront plus focalisés sur l'utilité de la formation par rapport à leur emploi actuel ou futur. S'ils ne perçoivent pas cette utilité, ils ne seront pas satisfaits de la formation et auront l'impression de perdre leur temps. C'est donc au prestataire de faire en sorte que les participants soient intéressés par sa session. Mais bien avant cela, le responsable de la formation et le supérieur du salarié auront pris le soin de susciter son intérêt de prendre part à la formation.

[52] Patrick DUIGOU, Dispositifs de formation et nouveaux modes d'acquisition des savoirs, les fiches en ligne de la lettre du CEDIP, fiche n° 48.

Concernant l'évaluation, l'on retiendra qu'il portera sur plusieurs éléments: sur l'action de formation ou évaluation pédagogique, sur ses effets dans la pratique et sur l'organisme de formation. La première évaluation cherchera à noter le prestataire, sa prestation ainsi que les conditions matérielles de mise en œuvre. La seconde s'intéressera aux retombées concrètes de la formation. Elle mesurera ainsi (à chaud ou à froid) le changement positif que la formation aura permis d'avoir dans le travail des collaborateurs. Enfin, la dernière évaluation portera sur l'organisme prestataire, c'est-à-dire la satisfaction qu'elle aura donnée, le coût de sa prestation contre la qualité donnée, son professionnalisme… Toutes ces questions permettront à l'entreprise de se faire une idée quant à une prochaine collaboration avec l'organisme prestataire.

Outre son objet, l'évaluation peut être aussi classée selon le moment. Ainsi il y aura une évaluation avant la formation, pendant la formation (se confondant au suivi) et une évaluation post-formation. Quelqu'en soit le moment, elle aura toujours une même finalité : améliorer l'action de formation et partant les compétences des formés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA 1RE PARTIE :

L'évaluation des compétences se conçoit comme un processus transversal à la GRH. Elle est un tremplin qui permet à tous les métiers RH d'être plus pertinents. En prenant donc appui sur l'évaluation, la formation est plus à même d'atteindre son but ultime de construction des compétences des salariés.

Le mariage de ces deux processus donne un macro-outil incontournable non seulement pour la GRH mais également pour l'entreprise toute entière dans sa recherche continuelle de compétence et de performance.

Toutefois, la pertinence de cette alliance doit être relativisée dès lors que l'on laisse les théories pour se plonger dans le monde de l'entreprise. Plusieurs paramètres entrent en jeu et rendent les choses moins aisées que l'on ne pense.

COTECNA, en mettant en œuvre ces deux processus, fait elle sienne la démarche ci-dessus proposée par les auteurs ? Si oui quelles conséquences en résulte-t-il ? Si non, comment mène-t-elle l'évaluation et la formation de ses salariés ?

2eme partie :
LA GRH A LA COTECNA

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Comme toute entreprise moderne, la question des ressources humaines est essentielle pour la COTECNA. Dans le souci d'optimiser sa performance, elle adopte une gestion de sa ressource humaine qui l'amène à opérer des choix de haute portée stratégique. Cela reste tout de même en phase avec les missions, la culture et l'organisation même de l'entreprise.

Chapitre 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

La présentation que nous ferons ici de COTECNA suivra une logique : elle dressera un portrait généraliste de l'entreprise dans un premier temps, puis dans un second s'attardera sur ses pratiques en matière de ressources humaines.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Section1 : GENERALITES SUR L'ENTREPRISE

1. Historique de l'entreprise

Fondée en 1974 en suisse par Elie Georges MASSEY[53], COTECNA est aujourd'hui présente dans plus de 60 pays et compte plus de 100 bureaux pour environ 4000 employés. Initialement, il s'agissait de répondre à la demande de service d'inspection professionnelle au moyen orient.

Dès les années 80, l'entreprise établit une relation avec les Nations Unies dans le cadre de l'inspection des achats et de l'équipement médical. Dans la même période, COTECNA collabore avec le Japon et le Nigeria, premier signe de sa future expansion mondiale. Mais sa véritable croissance débutera dans les années 90 grâce au renforcement de sa position sur l'inspection avant embarquement (PVI) au plan mondial. L'entreprise signe ainsi de nombreux contrats avec les gouvernements.

A partir des années 2000, COTECNA élargit son éventail d'activités en introduisant des services innovants comme l'inspection à destination, le système informatisé d'analyse des risques (SIAR), les scanners… Dans le même temps, elle ouvre de nouveaux bureaux et s'installe sur tous les continents.

Tout au long de son évolution, COTECNA est resté fidèle à sa mission de fournir des solutions innovantes et des services sur mesure qui améliorent et sécurisent l'environnement

[53] Fondateur du groupe, décédé le 16 mars 2011.

commercial en apportant une valeur ajoutée aux clients. C'est d'ailleurs pourquoi bien qu'étant multinationale aujourd'hui, elle reste tout de même une entreprise familiale.

2. Missions et objectifs

COTECNA est un prestataire de service pour le compte d'entreprises privées et des Etats. Elle fournit une gamme complète de service de facilitation des échanges commerciaux et d'inspection à ses clients. Ses missions, aussi diverses que puissent être les attentes des clients, peuvent être classées en deux services : les services commerciaux et les services institutionnels.

Au plan commercial, l'entreprise s'engage à fournir des prestations internationales spécialisées dans le domaine de l'inspection et de l'analyse de même qu'une assistance au financement des échanges commerciaux. Pour ce faire, COTECNA propose des solutions personnalisées destinées aux secteurs des produits de base, des biens de consommation, des produits agricoles, des métaux et minerais, des matières premières, de marchandises diverses…

Ainsi, par l'inspection, COTECNA évalue la qualité, la quantité et l'intégrité des produits agricoles et contribue à sauvegarder les intérêts des clients. Elle garantit la conformité des biens de consommation au cahier des charges des clients et leur utilisation en toute sécurité.

Par rapport aux produits de base, l'entreprise offre des services allant de la surveillance du chargement et du déchargement, aux tests et analyse des produits agricoles, métaux, minerais et marchandises diverses. Concernant l'assistance au financement des échanges commerciaux, la mission de COTECNA est d'aider les emprunteurs et les prêteurs à établir des structures de financement solides, à coût raisonnable.

D'autres services sont également offerts : la solution E-dox. C'est une solution perfectionnée d'émission de documents électroniques. Grâce à elle, la procédure de transmission des certificats électroniques est accélérée et sécurisée, faisant du coup gagner un précieux temps à ses clients.

Au plan institutionnel, la mission de COTECNA se résume en des actions d'inspection, de contrôle et suivi, de sécurisation et de vérification. Plus spécifiquement, il s'agit d'abord d'inspecter les marchandises avant leur embarquement ainsi qu'à leur destination afin d'assurer leur conformité aux déclarations. De cette sorte, COTECNA facilite le commerce

CESAG - BIBLIOTHEQUE

maritime et fait respecter la légalité internationale tout en protégeant les recettes douanières des Etats.

Le volet contrôle des missions de COTECNA est fourni par ses services de scanners et de suivi électronique. Grâce aux scanners, les inspections sont plus rapides et permettent de détecter du coup les discordances entre marchandises et déclarations. Le suivi électronique permet une surveillance plus rapprochée des opérations de transit et une lutte plus efficace contre la fraude. Par ailleurs, par la facilitation et la sécurisation de la chaîne d'approvisionnement, COTECNA améliore les flux commerciaux et diminue les vols et pertes. L'entreprise accomplit plusieurs autres services tels que l'analyse des risques, la vérification de conformité et la vérification post-dédouanement.

A travers toutes ces actions, COTECNA vise à devenir le meilleur prestataire mondial de service de facilitation et de sécurisation des échanges commerciaux. Pour atteindre cet objectif ultime, des stratégies sont mises en place.

CESAG BIBLIOTHEQUE

3. La stratégie de l'entreprise

Afin d'accomplir ses nombreuses missions, COTECNA adopte une approche proactive en initiant de nouveaux services adaptés aux besoins spécifiques de ses clients. Ainsi, l'entreprise s'est inscrite dans un processus d'innovation constante qui lui a permis d'élargir son offre en introduisant des technologies de pointe à ses services. Elle a engagé une restructuration pour mieux se rapprocher de ses clients, ce qui a fait apparaitre deux entités distinctes au sein du désormais Groupe COTECNA.

A coté de cette stratégie globale, et pour faciliter l'atteinte de ses objectifs, une stratégie RH a été élaborée. En effet, COTECNA mise sur les atouts locaux dans les pays où elle opère en y recrutant son personnel de tous niveaux hiérarchiques. De même, l'entreprise consacre du temps et des efforts considérables dans la formation du personnel pour mieux lui inculquer la manière de COTECNA. En témoignent les nombreux programmes de formation qu'initie le groupe. Par ailleurs, le groupe met un point d'honneur à préserver la diversité des collaborateurs en termes d'expertise, d'origine et de culture.

La stratégie du groupe reflète bien sa culture.

4. Culture d'entreprise à la COTECNA

Même après 35 ans d'existence, une présence mondiale très marquée et un leadership incontesté dans son domaine, COTECNA demeure une entreprise familiale. L'expression va plus loin que le fait pour la famille Massey de détenir la totalité des actions. En demeurant une entreprise familiale, COTECNA conserve « la souplesse et la proximité d'une entreprise de plus petite taille »[54], ce qui lui permet d'agir dans le plus grand intérêt de ses clients. Ainsi, l'entreprise est à même d'offrir à chacun de ses clients un service personnalisé et sur mesure, répondant exactement à ses besoins. Par ailleurs, le caractère familial de l'entreprise allège sa structure hiérarchique et permet de prendre rapidement des décisions tout en garantissant sa liberté d'investir à long terme sans trop de contraintes. Conserver un caractère familial n'empêche toutefois pas le groupe d'agir avec le professionnalisme, la fiabilité et l'expertise digne d'une entreprise de classe mondiale. Toutes ces valeurs se retrouvent dans la philosophie du groupe.

COTECNA place l'éthique professionnelle au dessus des considérations commerciales. Dans la pratique, cette philosophie se traduit par une neutralité politique et une indépendance financière et commerciale, la rapidité et l'efficacité du service d'inspection ainsi que la garantie d'un service fiable et professionnel respectant les standards internationaux et l'observation scrupuleuse du Code de Conduite international et de l'accord de l'OMC sur l'inspection avant embarquement par les employés. Ces derniers adhèrent consciencieusement au code de conformité de COTECNA.

Le code d'éthique et de conformité constitue une base solide pour l'atteinte de ces objectifs. Elle tourne autour de cinq points essentiels que sont l'intégrité, les conflits d'intérêt, la confidentialité, l'anti-corruption et le marketing équitable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5. L'organisation du groupe

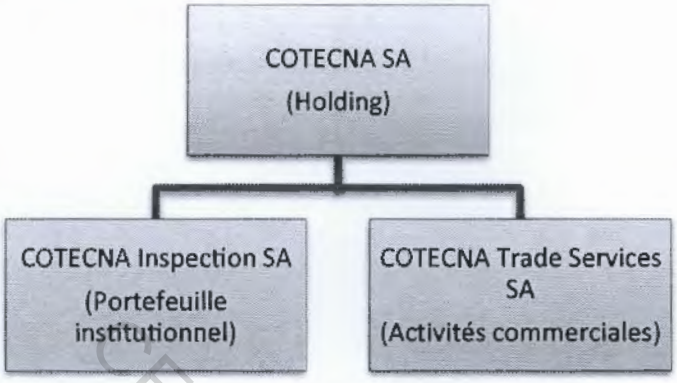
5.1- L'organisation globale

Dans sa croissance, COTECNA a adopté une nouvelle structuration depuis 2009. Sous l'impulsion de son directeur général Robert MASSEY, le « Pyramid Project » a été mis en œuvre en collaboration avec le Boston Consulting Group. En tenant compte des deux principaux axes d'activités de l'entreprise (le portefeuille institutionnel et les activités commerciales), deux entités distinctes sont apparues au sein de la structure globale de la

[54] Rapport d'activité annuel 2010, COTECNA

société holding COTECNA SA. Désormais, le groupe a en son sein deux sociétés opérationnelles : COTECNA Inspection SA et COTECNA Trade Services SA. La nouvelle structure globale de l'entreprise se présente comme suit :

Schéma 12 : Structure globale du Groupe COTECNA



Source : Rapport d'activité annuel 2009, COTECNA

Chacune des trois entités ci-dessus présentées est administrée par un Conseil d'Administration composé en majorité par les membres de la famille Massey. COTECNA SA, la Holding du groupe est une société suisse au capital social de 2.000.000 CHF (Franc suisse) reparti en 4000 actions de 500 CHF chacune. Son Conseil d'Administration est présidé par Arlette MASSEY, l'épouse de feu Elie Georges MASSEY, fondateur du groupe.

Les deux sociétés opérationnelles ont des Conseils d'Administration plus restreints. Leur gestion opérationnelle est déléguée à Robert MASSEY qui dirige une équipe de cadres par entité. Par ailleurs, chaque filiale du groupe a sa propre équipe dirigeante.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.2- L'organisation de COTECNA Sénégal

Au Sénégal, un bureau de liaison assure l'essentiel des missions de COTECNA au plan national. Il fournit les services ordinaires du groupe (l'inspection avant embarquement et à destination par l'utilisation de scanners, l'analyse du risque, le suivi électronique des marchandises en transit ou sous douane). L'effectif global de COTECNA Sénégal est de 98 agents. Tous ces services ont été mis en place suite à des appels d'offre remportés par le groupe notamment en 2001, 2003 et plus récemment en 2009. COTECNA Sénégal évolue dans le portefeuille institutionnel. L'entreprise collabore ainsi étroitement avec la douane dans sa mission de protection de l'économie nationale. La structure de COTECNA Sénégal peut être schématisée comme suit :

Schéma 13 : Organigramme générale de COTECNA Sénégal

Source : COTECNA Sénégal

CESAG - BIBLIOTHEQUE

5.3- Le service Ressources Humaines

La fonction Ressources Humaines relève de l'Administration avec la Comptabilité. Mais il n'existe pas de véritable service Ressources Humaines.

Les opérations y afférant sont gérées avec une partie de la comptabilité (le traitement des salaires notamment) par un même agent. Ses missions générales sont donc la gestion au quotidien des questions relatives au domaine des Ressources Humaines. Ainsi, l'agent responsable des RH s'occupe du recrutement, de la formation, de la rémunération et bien d'autre process.

Pour l'année 2011 les objectifs par rapport aux RH étaient les suivants :

- Le traitement dans les délais impartis de la paie, de la comptabilité, des congés, des visites médicales, des couvertures médicales.
- La mise à jour des procédures RH Paie.
- La mise à jour des dossiers du personnel.
- L'élaboration du bilan social.

- L'élaboration et la réalisation du plan de formation.

Ces objectifs seront évalués par rapport à des indicateurs de performance. Ainsi par exemple, le plan de formation devra être élaboré à temps et réalisé au moins à 80%. Si ce taux n'est pas atteint, cet objectif sera considéré comme non réalisé.

Notons que l'évaluation des objectifs se fera lors de l'évaluation annuelle à travers la mise en œuvre de l'outil PRP.

Section 2 : LA PRATIQUE DES RH A LA COTECNA

La fonction RH est un ensemble très vaste de métiers et de processus dont la mise en œuvre nécessite une organisation bien particulière. En fonction de plusieurs paramètres comme sa taille, son domaine d'activité, la qualification de ses ressources humaines, ses moyens etc., l'entreprise mettra en œuvre un certain nombre de processus RH plutôt que d'autres. A COTECNA, plusieurs processus sont implémentés allant des plus simples aux plus complexes, tous dans le but d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et l'atteinte de ses objectifs.

CESAG BIBLIOTHEQUE

Plusieurs processus RH sont mis en œuvre tel que le recrutement, la rémunération, l'administration du personnel, la gestion des congés, la formation et l'évaluation. L'on note également la pratique du bilan social. Tous ces processus obéissent à des règles de mise en œuvre. Ainsi en est-il à titre d'exemple, du recrutement qui est engagé en fonction des besoins exprimés par les différents services. La recherche des candidats potentiels se fera d'abord en interne. Mais, lorsque le besoin ne peut être comblé par une compétence interne, alors l'on recrutera des compétences externes. Le processus de recrutement est mis en œuvre à partir d'un ordinogramme qui gère toutes les données de façon automatique.

Tous ces processus sont aussi importants les uns que les autres. Toutefois, par rapport au thème de notre étude, nous nous appesantirons sur l'évaluation des compétences et la formation.

1. La pratique de l'évaluation et de la Formation à COTECNA

1.1- L'évaluation

L'évaluation à COTECNA se fait à partir du ''Performance Review Process'' (PRP). C'est un support d'évaluation qui peut être mis en œuvre dans plusieurs cas : fin de contrat (CDD, stage), changement de fonction, changement de supérieur, évaluation annuelle, réévaluation du poste… Tous ces motifs justifient bien la mise en œuvre du processus d'évaluation car ils entrainent des bouleversements. Ainsi, en fin d'emploi, il est important de savoir le capital de compétences et l'expérience globale du salarié afin de l'aider s'il le veut à réorienter sa carrière. Lorsqu'un agent change de fonction ou de supérieur, c'est soit ses missions et responsabilités qui changent, soit la ligne directrice de son service. Il sera alors évalué pour détecter le gap. La réévaluation du poste s'accompagne naturellement d'une évolution des responsabilités du salarié. Quant à l'évaluation annuelle, elle s'inscrit dans le cadre de la gestion à long terme des compétences des employés. Elle est le motif le plus couramment utilisé et se matérialise par l'entretien annuel d'évaluation dont le PRP sert de support individualisé. Il permet le recueil d'informations sur chaque salarié notamment les responsabilités liées au poste, les réalisations et les compétences du salarié, ses objectifs pour l'année prochaine ainsi que son plan de développement.

Au vu des rubriques ci-dessus, l'on peut dire que l'évaluation à COTECNA porte à la fois sur les compétences et les performances de l'employé, de même que sur les postes dans une moindre mesure. C'est donc un processus complet qui permet d'avoir une vue globale mais assez précise de la situation de chaque salarié. Mais, comment avec l'utilisation de l'outil PRP, les éléments susmentionnés (poste, performance, compétence) sont-ils réellement évalués ?

1.1-1- L'évaluation des postes

Nous préciserons d'emblée que l'évaluation des postes à proprement dit n'est pas réalisée à partir de l'outil PRP. C'est un processus mis en œuvre antérieurement à celui-ci mais dont les outputs servent à son exécution. Il ne sera ainsi mentionné que les responsabilités principales du collaborateur évalué par rapport au poste qu'il occupe. Ces responsabilités sont obtenues à partir du descriptif de la fonction fait lors de la véritable évaluation du poste. Il s'agit de disséquer le poste pour déterminer sa raison d'être, son utilité pour l'entreprise, les compétences requises pour le tenir et les conditions de sa réussite (niveau de complexité). Cette démarche de COTECNA peut faire penser à une gestion guidée par la logique de poste,

CESAG BIBLIOTHEQUE

mais ce n'est pas le cas. Comme nous l'avancions plus haut, il ne s'agit pas de s'inscrire exclusivement dans une logique ou dans une autre, mais d'opérer les ajustements et les compromis nécessaires pour aboutir à une gestion optimale de ses ressources humaines. C'est ce que fait l'entreprise à travers son évaluation qui prend en compte les deux logiques (poste et compétence) par ceci qu'elle procède de l'évaluation des emplois pour opérer celle des salariés : leurs performances et leurs compétences.

A travers la démarche de COTECNA, c'est la théorie de la rétroaction de DONNADIEU qui est mise en œuvre. Cette théorie combine logique de poste et logique de compétence dans une logique hybride mais plus adaptée à la situation actuelle de l'entreprise. En effet, la subsistance des outils de gestion issus du taylorisme ne permet pas une application totale de la logique de compétence ; de même que les évolutions du monde de l'entreprise (exigence de qualité, concurrence) rejettent d'elles même la logique désormais inadaptée de poste. COTECNA a su donc adapter sa gestion aux exigences actuelles tout en tenant compte des ancrages issus du passé.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.1-2- L'évaluation des performances

La performance s'évalue généralement à travers le contrat d'objectif. C'est une convention entre le salarié et l'entreprise (représentée par le supérieur hiérarchique) pour fixer des objectifs à atteindre pour l'exercice prochain. Ce contrat peut être élaboré de plusieurs façons. A COTECNA, il est établi lors de l'évaluation qui précède l'exercice en question. En effet, au sein de l'outil PRP, il y a une rubrique dénommée '' définition des objectifs de la prochaine évaluation''. Trois objectifs minimum sont ainsi fixés par le manager évaluateur, auxquels sont attribués des taux en fonction de leur importance. Ces objectifs, ou du moins leur réalisation, seront évalués en fin d'année.

Pour chaque objectif, le collaborateur devra mentionner le taux de réalisation en pourcentage. L'évaluateur discutera de ce taux avec son collaborateur évalué puis lui attribuera une note en tenant compte de certains facteurs notamment les conditions de la réalisation, les délais, l'attente, les moyens utilisés... La note sera ensuite pondérée par rapport au taux d'importance ou poids de l'objectif. Enfin, une note définitive sera attribuée au salarié par rapport à la réalisation de l'ensemble de ses objectifs.

1.1-3- L'évaluation des compétences

Le PRP présente dans sa rubrique évaluation des compétences, un ensemble de compétences de base (8) à partir desquelles sont évaluées celles personnelles du salarié. C'est un référentiel de compétence qui varie quelque peu selon que le collaborateur évalué a en charge la gestion d'autres salariés ou non. Dans ce référentiel, cinq (5) compétences sur les huit (8) sont choisies pour la notation du collaborateur en rapport à son poste, ses responsabilités et sa situation réelle de travail. Puis comme pour les objectifs, un pourcentage minimum de 10% est attribué à chaque compétence par rapport à son importance d'entre les cinq. Ces pourcentages ou poids peuvent varier selon les personnes et leur responsabilité dans l'entreprise, et leur total doit être égal à 100%. Une note est ensuite attribuée à chaque compétence retenue puis pondérée avec son pourcentage d'importance. La somme des notes pondérées sera la note globale du salarié quant à ses compétences personnelles. Mais afin d'évaluer objectivement, chaque compétence est disséquée en sous compétences ou actions-clés sur lesquelles portera concrètement l'évaluation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Pour chaque compétence, une série d'actions-clés est retenue. Les actions-clés sont la description des attitudes et comportements adoptés par le salarié en situation de travail. Elles sont plus observables et permettent de déterminer le niveau de maitrise d'une compétence par un salarié. Une échelle de notation de cinq (5) niveaux (Pas compétent, Passable, Compétent, Très compétent, Exceptionnel) permettra de noter chaque action-clé. Ainsi, si un salarié démontre une parfaite maitrise d'une action-clé, il lui sera attribué pour cette action-ci, la note exceptionnel équivalent à 5. Par contre, s'il démontre une non maîtrise totale, l'on dira qu'il n'est pas compétent avec la note 1. On en fera de même pour toutes les actions-clés de la série (le nombre d'actions-clés n'est pas limitativement fixé, mais est de 5 généralement). La somme obtenue par l'addition des notes des sous compétences sera divisée par le nombre d'actions-clés pour obtenir ainsi celle de la série et du même coup celle de la compétence en question.

A titre d'exemple :

Compétence : Capacité d'analyse / prise de décision

Explication : Capacité à identifier et à comprendre les facteurs influençant une décision ainsi que leur importance relative en vue d'une prise de décision appropriée. Sens de l'analyse et de la synthèse. Résoudre les problèmes avec aisance.

Actions-clés :

1- Identifier les questions, problèmes et opportunités

2- Recueillir la meilleure information (diverses sources) permettant une bonne compréhension des questions, problèmes et opportunités. Etre en mesure d'établir les liens de cause à effets.

3- Concevoir des solutions alternatives

4- Choisir et/ou proposer des mesures appropriées et efficaces tenant compte des implications et conséquences.

5- Passer à l'action (une fois le processus interne de décision achevé) ; agir dans un délai raisonnable.

En déclinant les compétences en plusieurs sous points, l'outil PRP rend leur observation et leur notation plus aisée. L'évaluation se transforme ainsi en un processus bien ancrée dans la pratique de tous les jours et non plus seulement pour l'entretien annuel. En clair, ce sont désormais les attitudes des salariés en situation de travail qui sont effectivement évaluées. Dès lors, il est possible de relever les points faibles des salariés et y apporter des correctifs à travers plusieurs moyens dont la formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2- La formation

La pratique de la formation à la COTECNA est un processus bien élaboré. Elle émane de la politique globale de l'entreprise qui fait de la formation et de l'évolution professionnelle de ses travailleurs une stratégie (Rapport annuel 2010). En témoignent les ''formations financières à l'intention des cadres non financiers'' et ''les formations à la gestion d'entreprise'' initiées au plus haut niveau par le groupe (Rapport annuel 2009).

Dans la pratique, comment se traduit cette politique au niveau pays ? A COTECNA Sénégal, tout part du plan annuel de formation. Son élaboration se fait en un processus bien défini, de même que sa mise en œuvre et son suivi.

1.2-1- Elaboration du plan de formation

Le plan annuel de formation de COTECNA Sénégal est le regroupement de toutes les actions de formation prévues à l'intention du personnel pour l'année. Notons que l'année en question part d'avril de l'année civile en cours à avril de l'année civile prochaine. Le plan concerne aussi bien des formations générales que spécifiques ou techniques. Ces formations revêtent toutes une importance certaine dans l'accroissement des compétences des salariés et partant dans l'atteinte des objectifs de COTECNA.

L'initiative des actions de formation émane des différents services, puis sont consignées et traitées par le service RH. Au niveau de chaque service, c'est le responsable qui à l'issue de l'évaluation annuelle, va transmettre les plans de développement ou programme de formation de ses collaborateurs. Ce plan, élaboré par le supérieur, doit refléter exactement le plan de carrière souhaité par le collaborateur évalué pour les 2 à 3 prochaines années.

Le besoin de formation peut tout aussi bien provenir hors du cadre de l'évaluation. En effet, par rapport aux objectifs de COTECNA ou d'un de ses services, il peut s'avérer nécessaire de former un collaborateur pour lui faire acquérir de nouvelles compétences. Il s'agit alors d'un besoin émanant de l'entreprise elle-même et non du salarié. Le supérieur exprimera donc un besoin de formation au bénéfice de son collaborateur indépendamment de tout souhait de sa part. La démarche sera tout de même expliquée au collaborateur afin qu'il manifeste son adhésion.

Ainsi, le salarié lui-même n'a pas en tant que tel l'initiative de sa formation ; il émet seulement un plan très général de carrière que son supérieur l'aidera à réaliser en identifiant les actions de formation adaptées.

Cette façon de faire de COTECNA permet sans doute à l'entreprise de cadrer toutes les actions de formation et d'en avoir un contrôle quant à ses objectifs propres. Mais il contient aussi le risque d'imposer au salarié une formation qu'il n'a pas voulu quand bien même le supérieur le jugerait pertinent par rapport à son plan de carrière ou aux objectifs de COTECNA.

Lorsque tous les besoins et les actions de formation correspondantes ont été exprimés, ils sont examinés puis traités en rapport aux objectifs de COTECNA. Les actions les plus pertinentes sont retenues et formalisées à travers un plan. Il mentionne des informations tel que l'intitulé de la formation, le service demandeur, le bénéficiaire, le type de formation, l'entité qui gère la formation, le formateur, l'ancienneté de la formation et la période de réalisation.

Le plan 2011 – 2012 de COTECNA Sénégal compte 26 actions prévues, couvrant des domaines aussi variés que l'anglais, l'informatique bureautique, la sécurité incendie, la maintenance, l'audit interne ISO, l'analyse des prix, l'audit IRCA, la statistique et l'économétrie.

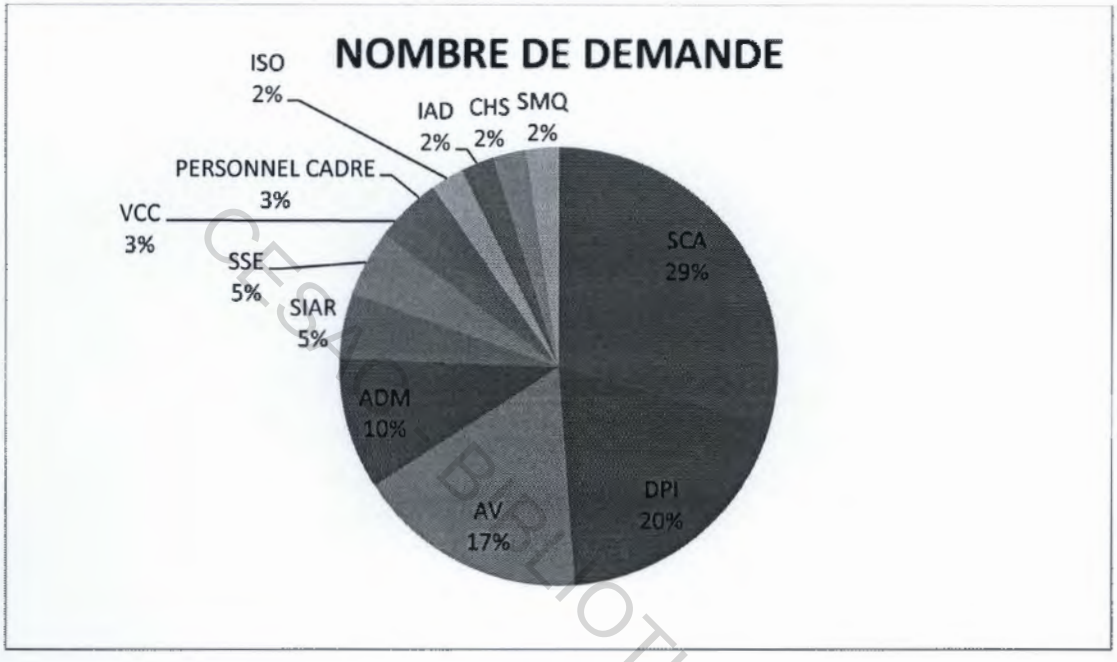
CESAG - BIBLIOTHEQUE

Une analyse assez poussée du plan nous permet de nous rendre compte de certaines réalités et de répondre à quelques questions.

- Quels sont les services d'où émane le plus de demandes de formations ?

A l'analyse du plan de formation, nous pouvons établir ce graphique.

Graphique 1 : Répartition des demandes de formation par service



CESAG BIBLIOTHEQUE

Commentaire :

Le service SCA a le plus fort taux de demandes de formation (29%) suivi de DPI (20%). Deux autres services ont un taux supérieur à 10% (AV 17% et ADM 10%) tandis que tout le reste est en dessous de 10%.

Près de la moitié des besoins en formation émane de deux services. Cela pourrait s'expliquer par deux hypothèses :

1°- les agents de ces services ne sont pas assez compétents pour effectuer leur travail

2°- les agents en question comprennent mieux l'importance de la formation en entreprise.

Sur le premier point, il serait aberrant de faire une telle affirmation sur la seule base du taux de besoins exprimés. Plusieurs éléments devraient être pris en considération notamment la performance globale du service, les moyens alloués…

Pour notre part, nous dirons que cela n'est pas juste pour deux raisons. La première est que les formations demandées par les salariés le sont par rapport à un plan de carrière souhaité et non à un manque constaté dans le travail. Certes, le responsable du service aurait pu constater ce manque et formuler des demandes pour le compte de ses collaborateurs. Mais à l'analyse des formations prévues, il n'en est rien car, et c'est la seconde raison, les formations demandées par ces services sont plus générales que techniques (7 contre 4 pour le service SCA). Or, si les agents avaient été incompétents dans leur domaine, ce ne serait pas avec des formations de type général qu'ils auraient cherché à combler le gap.

La seconde hypothèse nous semble plus plausible. En effet, si les formations sont élaborées à partir des plans de carrière, alors le service SCA est celui qui a le plus de salarié ayant un plan clair de carrière. Du coup, l'on peut affirmer que les salariés en question comprennent mieux l'importance de la formation en entreprise.

En somme, le taux de demande de formation exprimé nous permet de savoir si tous les employés de COTECNA perçoivent l'importance de la formation professionnelle continue. A l'évidence, tel n'est pas le cas. Il est donc nécessaire de mener des actions pour rectifier le tir.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

➢ Quelle est la formation la plus demandée ?

Tableau 4 : Classement des formations par fréquence de demande

	ACTIONS DE FORMATION		FREQUENCE	
	GENERAL	SPECIFIQUE	VALEUR ABSOLUE	%
INITIULE	Anglais		7	17,5
		Statistique/Econométrie	1	02,5
	Bureautique info		2	05
	Tel. E-Generis Utilisation		3	07,5
	Accueil tel/client		3	07,5
	Renforcement de Capacités des cadres		1	02,5
		Audit IRCA	1	02,5
		INCOTERM 2010	2	05
	Code HS		3	07,5
		Opération Scan Documentaire DPI	1	02,5
		Profil DPI	1	02,5
		Recevabilité DPI	1	02,5
		Procédures douanières	2	05
		Field Inspection Manuel	2	05
	Sécurité incendie		Tout le staff	-
	Analyse prix		1	02,5
	Conduite		1	02,5
	Sensibilisation Radioprotection		1	02,5
		Maintenance (NUCTECH/SMITHS/VARIANS)	1	02,5
	Comité Hygiène Sécurit		1	02,5
	Maintenance for no technical		1	02,5
		Audit interne ISO	1	02,5
		Opérations DPI/AV	1	02,5
	Compléments		2	05
TOTAL			40	100

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Commentaire :

Avec un taux de 17,5%, soit 7 sur 40, l'anglais est la formation la plus demandée. Puis viennent des modules comme « l'accueil client », « le code HS » et « l'utilisation du téléphone E-Generis » avec 7,5%.

La toute première remarque est que les trois formations les plus demandées sont de type général. Cela pourrait signifier que les salariés de COTECNA ont les compétences techniques nécessaires pour effectuer leur travail. Leur intérêt pour les modules de type général s'expliquerait alors par un besoin de polyvalence.

Mais au delà de cette polyvalence, les formations prises individuellement véhiculent plusieurs idées. D'abord l'anglais : COTECNA étant une société de dimension internationale, l'anglais est donc primordial. Cela a été sans doute bien perçu par les salariés de COTECNA Sénégal qui se mettent ainsi à niveau vis-à-vis de tout le groupe sur le plan linguistique.

En ce qui concerne les formations sur l'accueil client et l'accueil téléphonique et sur le code HS, c'est le management de la qualité de COTECNA qui est mis au premier plan. L'amélioration de l'accueil (téléphonique et clientèle) de ses salariés renforcera la démarche orientée client déjà en place à COTECNA. Dans la même veine, la formation sur le code HS aura pour effet de renforcer la sécurité et d'améliorer les conditions de travail.

L'analyse des formations demandées nous permet non seulement de voir quelles sont les grandes orientations de l'entreprise en matière de formation mais également quelles sont les implications que cela pourrait avoir.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

➢ Quelle est la durée moyenne des formations et quelle est la période la plus intense ?

Graphique 2 : Répartition des actions de formation par durée

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Commentaires :

A l'observation du plan de formation, trois intervalles de durée se sont dégagés. Le premier va de 1 à 4 mois, le second de 5 à 9 mois et le troisième de 10 à 12 mois. Nous avons pu ainsi établir le graphique ci-dessus qui nous permet de savoir que la durée moyenne des formations à COTECNA est de 5 à 9 mois. En effet, 42% des formations durent entre 5 à 9 mois contre 31% entre 10 à 12 mois et 27% entre 1 à 4 mois. Précisons toutefois que l'intervalle de 5 à 9 mois n'est pas la durée exacte des formations mais un intervalle dans lequel les actions s'inscrivent.

Qu'est ce qui justifie ces écarts ? Nous sommes tentés de dire que cela est dû à la nature même des formations prévues. En effet, la plupart des formations sont des formations générales qui ne nécessitent pas assez de temps puisqu'il ne s'agit pas de former des spécialistes avec des compétences pointues sur la question. Ainsi, des modules tels que l'informatique bureautique, l'utilisation du téléphone E-Generis, l'accueil téléphonique et l'accueil clientèle, la recevabilité DPI etc., sont des modules pratiques ne nécessitant pas une année entière de formation. L'option de COTECNA d'opter pour des formations de moyenne durée est donc juste.

Une autre explication serait aussi le faible taux de formation continue. Ce type de formation s'étend généralement sur une voire plusieurs années. Mais à COTECNA, il n'y a qu'une seule formation continue. C'est la raison pour laquelle les formations de durée moyenne sont numériquement plus importantes.

Graphique 3 : Répartition des actions de formation par période

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Commentaires :

Toujours en observant le plan de formation, il est ressorti des mois où prennent fin en même temps plusieurs formations. Nous avons donc, en fonction de ces mois, subdivisé le plan de formation en 3 périodes de 4 mois chacune. Puis, nous avons mesuré le niveau d'intensité des formations pour chaque période.

Ainsi, la période la plus intense est celle allant de Janvier à Avril 2012 avec 38%. Viennent ensuite les périodes d'Aout à Décembre 2011 et d'Avril à Juillet 2011 avec respectivement 35% et 27% des formations prévues.

Au premier regard, l'on se rend compte que les formations sont bien reparties sur toute l'année avec une légère ascendance d'une période à une autre et un pic léger en fin de terme. L'exécution du plan de formation à COTECNA commence timidement, puis le rythme s'accroit progressivement pour atteindre sa vitesse de croisière dans la période de Janvier à Avril 2012, en fin de réalisation du plan de formation.

Cette évolution comporte un risque qui est celui de ne pas favoriser la réalisation de toutes les actions prévues dans le plan. En effet, pour le plan de l'année précédente, près de 10 formations n'ont pu être exécutées et ont été reconduites dans le plan actuel. Afin de résoudre ce problème, qui pourrait à la longue causer une lourdeur dans l'exécution des actions de formation, la mise en œuvre du plan devrait démarrer en force dès le début du terme, c'est-à-dire en avril. L'on pourrait par exemple maximiser les périodes où la charge de travail est moins intense pour réaliser le maximum des actions de formation.

L'analyse de la durée des formations et leur période de réalisation nous renseignent sur un certains nombre de choses. En effet, elle nous permet de savoir quelle est la durée la plus appropriée en fonction du type de formation prévu. COTECNA Sénégal privilégie les formations externe et interne au dépens de celles en continue. Elle donne aussi comme finalité aux formations l'accroissement des compétences du salarié dans son métier. Du coup, les formations de durée moyenne c'est-à-dire d'environ 6 mois, sont les plus appropriées.

De même, grâce à l'analyse, nous sommes au fait des risques que l'on court en réservant plus d'actions de formation à la fin de la mise en œuvre du plan. Ce qui pousse à faire le rééquilibrage nécessaire pour éviter ces risques.

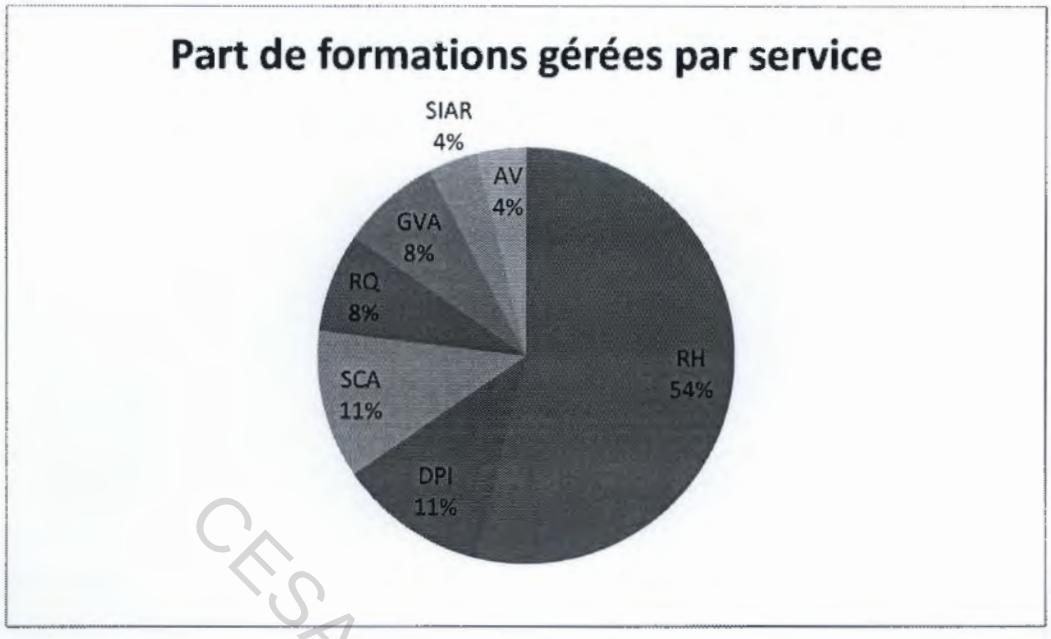
CESAG - BIBLIOTHEQUE

1.2-2- L'exécution du plan de formation

Une fois le plan de formation élaborée, il faudra le mettre en œuvre concrètement. Le premier responsable de cette mise en œuvre est le service RH. En effet, comme on l'a vu plus haut, la formation fait partie des prérogatives classiques du service. Dans les faits, cela se traduit par son implication très poussée dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan, à un double niveau.

Dans le premier niveau, il gère la plupart des actions de formation comme en témoigne le graphique circulaire suivant qui présente, sur la base des informations contenues dans le plan de formation, le taux de formation géré par les différents services. L'on remarquera que le service RH a en charge plus de la moitié des actions de formation.

Graphique 4 : Répartition des services par taux de formation gérée



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Commentaire :

Que le service RH gère plus de la moitié des actions de formation prévues n'est pas étonnant en soi, d'autant plus que cela fait partie de ses prérogatives. L'intérêt vient plutôt du nombre élevé de services en charge de cette gestion. Six services en plus des RH sont ainsi responsables d'au moins une action de formation.

Cette situation dénote d'un éclatement de la fonction formation au niveau de COTECNA Sénégal. En effet, en incluant les différents responsables de service au processus de formation depuis l'élaboration du plan (évaluation, programme de formation) jusqu'à la mise en œuvre, COTECNA fait le choix d'impliquer tout son personnel dans sa démarche formation.

La formation devient ainsi une fonction transversale. Elle ne peut plus être mise en œuvre dans le seul cadre du service RH. D'ailleurs, il n'y a pas officiellement de responsable de la formation dans l'organisation.

Cette démarche a certes un mérite : celui de rassembler toutes les compétences et de bénéficier de leurs apports afin de construire et mettre en œuvre un plan de formation collectif et mieux accepté. Cependant, le risque majeur qu'elle peut engendrer est de rendre moins professionnelle la formation. En étendant son pilotage à des personnes qui ne sont

pas spécialistes de la formation, COTECNA réduit la probabilité de réussite et surtout de respect des règles et principes en vigueur dans le métier.

La démarche serait tout de même très intéressante si au delà de toute cette pluralité, un spécialiste de la question formation était chargé de veiller au bon déroulement du processus de formation.

Le deuxième niveau d'intervention du service RH dans la réalisation du plan concerne la recherche de formateurs. Ceux-ci sont choisis aussi bien en interne qu'à l'externe. Leur choix est fonction de la compétence reconnu à l'individu et au poste qu'il occupe. Notons cependant que les formations en interne sont privilégiées. Pourquoi recourir à des ressources externes quand elles sont disponibles au sein même de l'entreprise ? Toutefois, dans le plan 2011 – 2012, 12 formations se feront en internes de même que 12 à l'externe contre 01 seule en continue.

Par ailleurs, la liste des formateurs n'est pas complète. Sur 26 formations prévues, 21 sont pourvues de formateurs, les 5 autres restant à définir dont 3 devant se faire à l'externe et 2 en interne. Les formateurs externes sont donc moins aisés à trouver que ceux internes. Cela explique aussi le fait que des formations aussi important que l'anglais et les statistiques n'aient pas pu être effectuées dans le plan précédent.

Un autre niveau d'intervention du service RH est aussi de s'assurer de l'exécution du plan dans le respect des règles, procédures et délais. A ce propos, une rubrique ''statut'' dans le plan, permet de mettre à jour régulièrement les avancées dans la réalisation du plan. Ainsi, lorsqu'une formation est réalisée, elle est mentionnée dans la case prévue à cet effet.

Au mois de mars 2011, les formations n'ayant pas débuté, le taux de réalisation ou état d'avancement était de 0 %.

1.2-3- La question financière

La gestion financière de la formation à COTECNA se fait suivant un schéma simplifié.

D'abord, en ce qui concerne le financement, COTECNA ayant pris le pari de développer les compétences de ses salariés, elle assure en entier les coûts liés aux formations. Toutefois, il est important de noter que cette prise en charge totale ne concerne que les formations dont l'initiative provient exclusivement de COTECNA et dont l'objectif demeure totalement en rapport avec les siens propres. Lorsque l'initiative provient plutôt du salarié, avec des

CESAG - BIBLIOTHEQUE

objectifs ou raison personnels au salarié, la participation de COTECNA ne sera pas entière, quoique conséquente. L'entreprise participe dans ce cas à hauteur de 50% du coût global de la formation, l'autre moitié revenant à la charge du salarié demandeur.

Le second point de la gestion financière est relatif au budget. Il n'existe pas un budget figé pour la formation à COTECNA. Le montant alloué diffère d'une année à une autre, d'un plan à un autre. Ainsi, pour le plan actuel, le budget prévu est de cinq millions (5.000.000) de franc CFA. Ce montant ne sera pas forcément le même pour les prochains plans.

De cette manière, COTECNA rompt avec la pratique habituelle qui consiste à déterminer un taux fixe du budget global de l'entreprise à octroyer à la formation. Les avantages d'un tel choix sont énormes. En premier lieu, il libère l'entreprise d'un canevas déjà défini et qui pourrait entraver son action en limitant ses choix en matière de formation. Un taux prédéterminé impose à l'entreprise trop de contraintes dans le choix de ses actions de formation, avec notamment une limite financière à ne pas dépasser.

En deuxième lieu, l'absence de taux fixe permet à l'entreprise de faire les ajustements qu'il faut. Ainsi, en fonction du contexte, le budget de la formation pourra être élevé ou faible pour s'adapter à la réalité financière de l'entreprise.

Par ailleurs, l'entreprise est libre d'envisager des évolutions de compétence à long terme en se basant sur la formation.

Pour toutes ces raisons, COTECNA a opéré un bon choix en s'affranchissant de la pratique habituelle du taux fixé par avance.

La conséquence d'un tel choix est la latitude qu'a COTECNA d'octroyer des primes aux agents qui, en interne, dispensent des formations. Ceci peut s'analyser comme une motivation pour les agents à partager leur connaissance et expérience avec leurs collaborateurs. Cette pratique contribuera peu à peu à asseoir une véritable compétence collective grâce à ce magnifique outil de gestion de retour sur les compétences acquises.

1.2-4- La gestion des retours

Qu'advient-il du salarié qui suit une formation ou un stage ? Bien évidemment, sa performance s'améliore à travers une meilleure maîtrise de son outil de travail. Le salarié du DPI qui suit la formation sur l'utilisation du téléphone E-Generis par exemple, aura une plus grande facilité à faire son travail et sera du coup plus performant qu'auparavant.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Mais au delà de cette amélioration, fait-il l'objet d'un reclassement ? D'une évolution dans une autre fonction ? Non ! A travers sa politique de formation, COTECNA met plus l'accent sur l'amélioration des compétences et de la performance du salarié dans son poste actuel. De cette sorte, les formations entrainent rarement une évolution de fonction. Ou plus exactement, elles ne constituent pas un réel motif d'évolution professionnelle.

Comment expliquer ce choix de COTECNA de minimiser l'incidence de la formation sur le statut professionnel de ses salariés ? Pour répondre à cette question, il nous faut faire un bref retour sur les 3 catégories d'actions de formation proposées par CEPEDE[55] : les actions d'adaptation, les actions liées à l'évolution et au maintien dans le poste et les actions pour le développement des compétences.

Chaque catégorie d'action poursuit une finalité bien précise. Ainsi, les actions d'adaptation permettent d'acquérir des compétences utilisables par le salarié dans sa fonction. Celles liées à l'évolution et au maintien dans le poste permettent l'acquisition de nouvelles compétences par anticipation à une évolution dans la fonction actuelle. Enfin, la dernière catégorie d'actions permet au formé d'acquérir des compétences nécessitant un changement de fonction pour être applicables.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'on remarque que seule l'action pour le développement des compétences entraîne ipso facto un changement de fonction, les autres visant plutôt à adapter les compétences et à maintenir le salarié dans sa fonction actuelle. Par ailleurs, les actions de développement sont des actions à priori lourdes à mettre en œuvre et qui entraînent un changement profond du capital compétence du salarié. Ce type d'action correspond beaucoup plus aux formations de type continu.

Dans le cas de COTECNA, le plan de formation 2011/2012 distingue 3 types de formations : les formations à l'externe, les formations en interne et les formations continues. Sur les 26 actions prévues, une seule sera continue contre 13 en externe et 12 en interne. Une seule action prévue est donc susceptible de préparer le bénéficiaire à une mobilité fonctionnelle.

Dans le même ordre, les intitulés des formations nous renvoient à des modules se rapportant aux fonctions des bénéficiaires. C'est dire que les formations sont conçues pour les

[55] J P Cépède, la nouvelle place du plan dans la gestion de la formation, actualité de la formation permanente, N° 193, Novembre-Décembre, pp 20-24, cité par Michel PARLIER in Ressources Humaines (Dimitri WEISS).

salariés par rapport à leur fonction actuelle et non à une quelconque autre. Les formations sont également très générales (13/26, voire tableau N°4). Or, une formation générale ne peut permettre à un salarié de développer des compétences au point d'évoluer dans son emploi ou dans tout autre emploi nécessitant de nouvelles compétences.

Pour toutes ces raisons, la gestion du retour de formation à COTECNA se limite à s'assurer de la mise en œuvre effective des compétences acquises par le salarié à l'issue de la formation, pour une amélioration de sa performance dans sa même fonction.

La formation est une activité incontournable dans le dispositif stratégique de COTECNA Sénégal. Elle constitue avec l'évaluation des compétences, un moyen de gestion efficace des compétences de ses salariés. Quel est alors le lien entre ces deux processus clés de la GRH à COTECNA ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2. Du lien entre évaluation des compétences et Formation à COTECNA

L'évaluation et la formation sont deux processus de Gestion des Ressources Humaines. De ce fait, ils ont forcément des liens comme il en existe d'ailleurs entre tous les métiers de la grande famille de la GRH.

Mais, s'il est vrai que formation et évaluation entretiennent des liens pour cette raison, il est aussi vrai qu'elles ont des liens privilégiés du fait qu'elles appartiennent au même sous ensemble : la Gestion des Compétences. En effet, il ne semble pas correct de comparer le rapport formation-évaluation avec celui entre formation et rémunération par exemple.

Ce rapport est privilégié pour deux raisons essentielles. Non seulement, l'évaluation constitue une source pour l'activité de formation, mais encore et plus important, la formation est le prolongement de l'évaluation. Qu'en est-il de la véracité de cette affirmation dans le contexte de la COTECNA ?

2.1- Evaluation : source de la formation à COTECNA

Au cours de l'évaluation des compétences, l'opportunité est donnée au salarié d'exprimer ses besoins de formation. L'outil PRP (Performance Review Process) prévoit un cadre pour cela. Ainsi, en exprimant un plan de carrière pour les 2 à 3 prochaines années, le salarié de COTECNA affirme son besoin en formation. Ce besoin sera clairement déterminé par le supérieur qui le transmettra au service RH en charge de la gestion des formations.

Concrètement, il déterminera d'abord la compétence de base que le salarié ne détient pas, mais dont il a besoin pour la concrétisation de son plan de carrière souhaité. Puis, il élaborera à partir de cette compétence nécessaire, un programme de formation en vue de la faire acquérir. Ce programme sera étudié à la lumière des objectifs de COTECNA. S'il s'avère pertinent, il sera intégré au plan annuel de formation et mis en œuvre au bénéfice du salarié.

L'on peut donc affirmer que l'évaluation des compétences est source de formation à COTECNA. Toutefois, la pratique de l'entreprise de limiter le recueil des besoins de formation à l'évaluation annelle est critiquable. En effet, l'évaluation ne se réalisant qu'une fois l'an, elle est un cadre trop restreint pour cet exercice. D'autres moyens devraient compléter l'évaluation annuelle dans la détermination des besoins de formation des salariés. L'on pourrait par exemple utiliser des formulaires ou questionnaires périodiques de recueil de besoins ; faire des audits globaux, ou même faire plusieurs entretiens au cours de l'année. De cette façon, on exprimera aussi les besoins collectifs en plus de ceux individuels des salariés.

En somme, COTECNA devrait diversifier les sources de ses besoins en formation afin de mieux identifier les formations les plus pertinentes pour ses salariés autant individuellement que collectivement.

Si l'évaluation permet d'identifier les besoins, la formation elle, traduit en action les pistes de solution dégagées pour résoudre les problèmes identifiés lors de l'évaluation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2- La formation : un prolongement de l'évaluation des compétences à COTECNA

L'objectif affiché de l'évaluation à COTECNA est de permettre à l'entreprise de s'engager dans une démarche compétence afin que ses salariés accroissent sans cesse leur performance. L'atteinte de cet objectif passe par la mise en œuvre d'actions complémentaires telle que la formation. D'ailleurs, celle-ci partage l'objectif de l'évaluation. Comme vu plus haut, le but de COTECNA en matière formation est d'accroître les compétences de ses salariés en vue de les rendre plus performant dans leur travail.

Etant le processus qui partage le mieux l'objectif de l'évaluation et partant de la gestion des compétences, la formation se pose comme le prolongement logique de l'évaluation. L'un ne saurait être mise en œuvre sans l'autre, sinon le processus serait incomplet. Autrement dit, évaluer sans former serait gérer les compétences à moitié.

Une autre raison en plus de celle sus mentionnée fait que la formation est indispensable à l'évaluation. En effet, tout le processus de formation est construit sur les conclusions de l'évaluation. Sans l'évaluation, la configuration de la formation en serait tout autre à commencer par le recueil des besoins et l'élaboration du plan de formation. L'on pourrait même être tenté de dire que la formation telle que pratiquée à COTECNA dépend très largement de l'évaluation. Cela est d'autant plus vrai que les besoins de formation proviennent pour l'essentiel de l'évaluation annuelle.

Par ailleurs, s'il est vrai que la compétence est une construction permanente dont la charge incombe à la fois au salarié et à l'organisation, quel autre processus aurait pu mieux que la formation aider l'entreprise à jouer ce rôle ? En effet, la formation demeure à ce jour, sous ses diverses formes, le moyen le plus efficace pour transformer un simple salarié en un collaborateur compétent.

En choisissant de prendre une part importante dans cette démarche de construction des compétences de ses salariés, COTECNA tend à devenir une organisation qualifiante. Toutefois, pour y arriver, elle devra dépasser le cadre classique des formations pour faire de chaque situation de travail une réelle occasion d'apprentissage. Cela pourrait commencer par la mise en place de plans individuels de formation pour chacun de ses salariés.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : PROPOSITION DE MISE EN PLACE D'UN PLAN SPECIFIQUE DE FORMATION A PARTIR DES RESULTATS DE L'EVALUATION DES COMPETENCES

Le plan de formation peut être global, il rassemble alors l'ensemble des actions de formation prévues pour tous les salariés. Mais pour faciliter sa mise en œuvre, un plan spécifique est élaboré par action de formation.

Ce chapitre de notre étude nous conduira à élaborer un plan spécifique de formation en nous basant sur les outputs de l'évaluation d'un agent de COTECNA. Cet agent sera nommé X pour des besoins d'anonymat.

Après l'analyse des outputs de l'évaluation, nous le confronterons au plan global de formation pour voir si les besoins exprimés ont été réellement pris en compte. Puis, nous établirons le plan spécifique de formation pour l'agent X.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Section 1 : ANALYSE DES RESULTATS DE L'EVALUATION DE L'AGENT X

Notons que l'outil PRP qui a servi à l'évaluation est à sa toute première année de mise en œuvre à COTECNA. Dès lors, toutes les rubriques ne sont pas opérationnelles. Ainsi, nous ne ferons pas cas des objectifs de l'année précédente, de même que le résumé de la performance réalisée en 2010. Ce qui nous intéresse ici est l'impact de cette évaluation pour le futur, c'est-à-dire les nouveaux objectifs fixés à l'agent, les compétences développées dans son travail ainsi que celles à développer et enfin le plan de carrière souhaité.

En analysant de près tous ces éléments, nous pourrons mettre en place un plan de développement ou programme de formation au bénéfice de l'agent X.

1. Les compétences de l'agent X

Les 5 compétences évaluées sont :

- La capacité d'analyse et la prise de décision
- La planification et organisation
- La satisfaction des clients (internes et externes)
- La disposition à l'apprentissage
- La communication.

Pour toutes ces compétences évaluées, l'agent X est légèrement au dessus de la moyenne avec 2,8/5. Cela veut dire qu'il est compétent dans son poste.

Toutefois, prises une à une, certaines compétences sont mieux maitrisées que d'autres. Ainsi, en ce qui concerne la satisfaction des clients, la plus importante des compétences avec 30% du poids global, la note attribuée est de 3/5. Pour la disposition à l'apprentissage, la note obtenue est de 2/5. Cette compétence est la moins maitrisée et la moins importante avec 10% du poids global. Les trois autres compétences sont moyennement maitrisées avec 2,8/5 et 20% d'importance chacune.

L'on peut donc dire, au regard de tout cela, que l'agent X maitrise les compétences les plus importantes pour sa fonction. Cependant, hormis la satisfaction client, toutes les autres compétences doivent être améliorées et plus particulièrement la disposition à l'apprentissage.

Les mêmes compétences évaluées pour l'année 2010 ont été retenues pour l'évaluation prochaine, avec les mêmes importances, signe que la fonction n'a pas subi de changement. Nous en tiendrons donc compte dans la décision quant aux actions de formation à retenir.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2. Les objectifs prochains

Quatre objectifs SMART ont été définis pour l'agent X et seront évalués en fin d'année.

Il s'agit premièrement du traitement dans les délais impartis de toutes les activités afférentes à sa fonction. L'élément clé ici, c'est la notion de délai imparti. En effet, les activités décrites sont des activités ordinairement mises en œuvre par l'agent tout au long de l'année. Mais, afin d'éviter qu'une tâche toute simple ne traîne trop en durée, il est nécessaire d'imposer des délais. Ainsi, pour chaque activité, un délai raisonnable sera fixé, délai que l'agent devra respecter. Par ailleurs, le critère d'évaluation sera la vérification périodique des fichiers de suivi par le responsable financier.

Le second objectif est la mise à jour des procédures RH/Paie. Comme critère d'évaluation, l'agent devait présenter un draft au responsable financier et au Regional Finance Manager au plus tard le 30 juin 2011.

Le troisième objectif, la mise à jour des dossiers du personnel, exigera de l'agent une revue entière des dossiers pour intégrer les changements intervenus. Cela prendra en compte les informations personnelles (changement dans la situation matrimoniale…) et les informations professionnelles (mobilité, nouveaux objectifs…). L'atteinte de cet objectif sera fonction du

nombre de demande d'amélioration lors du prochain audit interne du processus RH. Si aucune demande n'est exprimée, alors l'objectif aura été atteint.

Enfin, le quatrième objectif est l'élaboration du bilan social 2010. Ce document donnera les infos clés de l'entreprise en matière sociale et offrira une vue globale de sa situation. Un premier draft devait être présenté au responsable financier et au Regional Finance Manager au plus tard le 30 avril 2011. Si tel n'a pas été le cas, l'objectif n'aura pas été atteint à 100%.

Comme pour les compétences, les objeetifs ont été classés par ordre d'importance. Ainsi, les deux plus importantes avec 30% du poids global chacun sont la mise à jour des procédures RH/Paie et l'élaboration du bilan social 2010. Viennent ensuite le traitement des activités dans les délais impartis et la mise à jour des dossiers du personnel avec respectivement 25% et 15% de poids.

Cette classification sera prise en compte dans le choix des actions de formation pour l'agent X.

3. Le plan de développement

Cette rubrique de l'outil PRP est élaborée conjointement par le manager évaluateur et le collaborateur évalué. Le collaborateur exprime le plan de carrière qu'il souhaite pour les 2 à 3 prochaines années. Ainsi, l'agent X souhaite passer de Responsable Administratif à Directeur du Service Administratif et Financier. Pour la concrétisation de ce plan, il devrait proposer aussi un programme de formation validé ensuite par le manager évaluateur. Mais il n'a pas été fait.

Le manager évaluateur lui, détermine d'abord les compétences de base requises pour renforcer la performance pour le poste actuel. Rien n'est à signaler sur ce point pour l'agent X. Celà signifie que le collaborateur a les compétences nécessaires pour effectuer son travail actuel.

Ensuite, l'évaluateur se penchera cette fois sur les compétences de base nécessaires à la concrétisation du plan de carrière souhaité par le collaborateur. Ici, le manager précise que l'agent X devra améliorer son leadership et sa communication. Cette conclusion du manager évaluateur aura une très grande importance dans l'élaboration du plan de formation.

Pour y arriver, nous ferons une synthèse en tenant compte des trois points analysés ci-dessus pour parvenir à la proposition d'un package d'action de formation pour l'agent X.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

4. Propositions d'actions de formation pour l'agent X

Par rapport aux compétences de l'agent : il est nécessaire d'engager une formation pour rendre l'agent X disponible à l'apprentissage. Cette formation devra mettre l'accent sur des modules tels que '' l'auto apprentissage'', '' la conception et mise en œuvre d'un plan personnel d'apprentissage'' etc. Elle devra aussi inclure un module sur la communication.

Par rapport aux objectifs prochains : même si les objectifs les plus importants sont la mise à jour des procédures RH/Paie et l'élaboration du bilan social, notre proposition d'action de formation portera plutôt sur l'objectif 1, le respect des délais impartis. En effet, les objectifs 2, 3 et 4 relèvent plus de compétences techniques que l'agent X maitrise déjà, d'autant plus que rien n'est à signaler par rapport aux compétences de base pour son poste actuel.

Par contre, pour atteindre l'objectif 1, d'autres compétences en plus de celle techniques sont indispensables. Nous proposons donc une formation en ''gestion du temps''.

Par rapport au plan de développement : à ce niveau, le programme de formation n'a pas été conçu. Toutefois, en fonction des conclusions du manager évaluateur, les actions de formation que nous proposons porteront sur le ''leadership'' et la ''communication''.

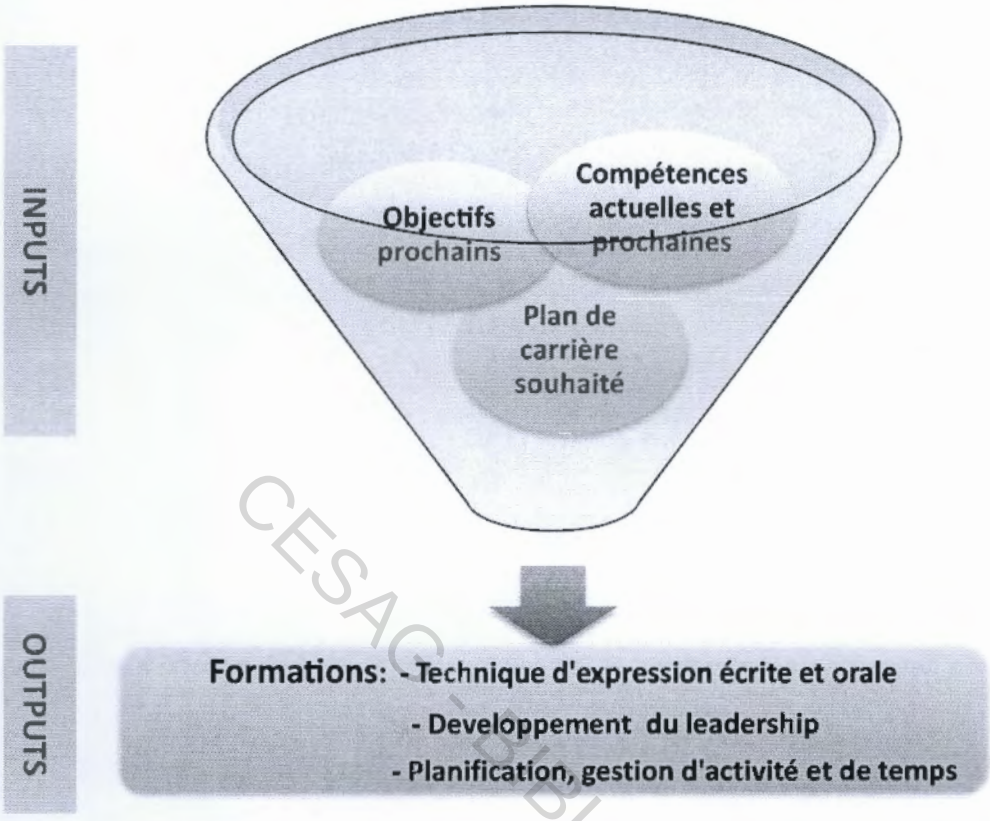
CESAG - BIBLIOTHEQUE

En somme, le package de formation que nous proposons pour l'agent X est le suivant :

1) Développement du Leadership
2) Technique d'expression écrite et orale
3) Planification, gestion d'activité et de temps.

Le processus peut être schématisé ainsi.

Schéma 14 : Processus de détermination d'actions de formation pour l'agent x.



CESAG-BIBLIOTHEQUE

Les actions de formation que nous avons proposées nous semblent refléter les réels besoins de l'agent x. Toutefois, COTECNA tient compte de plusieurs facteurs tels que ses objectifs et sa situation financière, dans l'élaboration de son plan annuel de formation. L'influence de ces facteurs peut être tellement forte que des actions de formation initialement jugées pertinentes seront écartées au final. Qu'en est-il pour ce qui est des actions que nous avons relevées ?

Section 2: LE PLAN SPECIFIQUE[56] DE FORMATION

Le plan spécifique de formation est le prolongement et l'explication du plan annuel par action de formation. A ce titre, il ne peut y avoir de plan spécifique pour une quelconque action si elle ne figure pas dans le plan global.

Le plan global annuel de COTECNA prend t-il en compte les actions de formation retenues pour l'agent x? Après vérification, nous élaborerons quelqu'en soit le résultat, le plan spécifique de formation.

1. De la prise en compte des besoins de l'agent x dans le plan annuel

Le plan de formation 2011-2012 de COTECNA Sénégal doit refléter les besoins exprimés par les salariés. Dès lors, il doit comporter des actions de formation qui répondent au besoin de chaque agent.

Par rapport à l'agent x, trois actions de formation ont été retenues : le développement du leadership, les techniques d'expression écrite et orale et la planification, gestion d'activités et de temps.

A l'observation, aucune de ces trois actions ne figure dans le plan. A l'évidence, les besoins de l'agent x n'ont pas été pris en compte dans l'élaboration du plan de formation. On peut valablement penser qu'à l'instar de l'agent x, les besoins de nombreux salariés n'ont pas été intégrés dans le plan de formation. Si tel est vraiment le cas, …

Cet état de fait pourrait s'expliquer par le choix de COTECNA qui est de former pour accroitre la compétence et améliorer la performance dans le poste actuel, alors même que les besoins des salariés proviennent grandement de leur souhait d'évolution. L'on peut également citer les contraintes dont l'entreprise doit tenir compte dans l'élaboration du plan (les moyens financiers et matériels, la disponibilité des agents, le rythme élevé de travail etc.).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[56] Il est important de faire la distinction entre plan spécifique et plan individuel de formation. Le plan spécifique est conçu par action de formation en fournissant des détails sur les objectifs, le contenu, la durée, la cible, le formateur et ses méthodes. Le plan individuel est l'ensemble des formations prévues pour un salarié (Dictionnaire des RH, PERETTI J.M.). Il n'est pas aussi détaillé que le plan spécifique.

Dans notre cas, les deux se confondent car nous avons travaillé avec un seul salarié. Ce sera alors un plan spécifique et individuel pour l'agent.

Même si les actions de formation retenues pour l'agent x ne figurent pas dans le plan de formation, nous en élaborerons les plans spécifiques.

2. Les plans spécifiques des actions de formation de l'agent x.

Avant d'élaborer les plans spécifiques pour les trois actions, nous allons les intégrer au plan de formation 11/12 de COTECNA.

2.1- Intégrations des actions au plan annuel

Nous allons reconstituer le tableau de présentation du plan de formation de COTECNA.

Tableau 5 : Intégration d'actions de formation au plan 111/12 de COTECNA

COTECNA	**PLAN DE FORMATION 2011-2012**						
Intitulé Formation	**Service Demandeur**	**Bénéficiaire**	**Type Formation**	**Géré par**	**formateur**	**Obs.**	**Chronogramme**
---	---	---	---	---	---	---	---
Développement leadership	RH	Agent x	Externe	RH	A définir	New	Janv. - Avril
T. E. E. O.	RH	Agent x	Externe	RH	A définir	New	Oct. - Déc.
Planification Gestion	RH	Agent x	Interne	RH	A définir	New	Oct. - Avril

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2- Les plans spécifiques par action

Les plans seront présentés à travers des tableaux.

2.2-1- Le développement du leadership

Tableau 6 : Plan spécifique de la formation sur le développement du leadership

DEVELOPPEMENT DU LEADERSHIP	
DESCRIPTION GENERALE	Le leadership semble être une notion abstraite. Pourtant nous le vivons tous les jours à travers nos différents actes aussi bien dans la sphère privée que professionnelle. Il n'est pas une connaissance figée, mais un ensemble d'attitudes, de choix et de décisions qui sont fonction du contexte dans lequel l'on se trouve. Ces attitudes, contrairement à ce que pense le commun des mortels, peuvent s'acquérir au point d'accroitre notre leadership et nous rendre plus efficace dans notre travail.
OBJECTIFS	La formation sur le développement du leadership vise à : ➢ Permettre d'identifier ses forces et faiblesses afin d'atteindre plus facilement ses objectifs professionnels ➢ Rendre le formé proactif et lui permettre d'amorcer son développement personnel
DUREE	La formation se fera en 60 heures et s'étendra sur au moins un mois dans la période de janvier à avril 2012.
CONTENU	Les différents thèmes que la formation traitera avec logique sont : ➢ La connaissance de soi (forces et faiblesses) ➢ Faire un goal setting à partir de ses forces et faiblesses ➢ Conception et mise en œuvre d'un plan personnel d'apprentissage ➢ Constitution, travail et gestion d'équipe ➢ Le leadership professionnel
FORMATEUR ET METHODES	La formation est prévue pour être faite à l'externe, de préférence par un formateur certifié en développement personnel. Les sessions devront être pratiques avec des exercices et simulations afin de permettre au formé de faire une application directe à lui-même.
CIBLE	Agent x.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2-2- Planification et gestion d'activités et de temps

Tableau 7 : Plan spécifique de formation sur la planification / gestion d'activités

PLANIFICATION / GESTION D'ACTIVITES ET DE TEMPS	
DESCRIPTION GENERALE	Le monde de l'entreprise fonctionne aujourd'hui à un rythme parfois difficile à suivre. Entrainé dans cet engrenage, il ne suffit plus d'être compétent ; il est aussi nécessaire de bien organiser son temps et son travail.
OBJECTIFS	La formation vise à donner les outils nécessaires aux salariés afin d'optimiser leur temps et d'être efficient dans leur travail.
DUREE	La formation se déroulera en 30 heures durant la période d'octobre à avril.
CONTENU	Au cours de cette formation, les thèmes suivants seront approfondis : ➢ Planification et priorisation de tâches ➢ Gestion d'un portefeuille d'activités ➢ Gestion efficace du temps
FORMATEUR ET METHODES	Le formateur sera le supérieur hiérarchique de l'agent x ou tout autre cadre de COTECNA ayant une maîtrise du sujet. La formation se fera à l'aide d'outils simples mais efficaces que l'agent x pourra utiliser dans la gestion quotidienne de ses activités et de son temps.
CIBLE	Agent x.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2.2-3- Techniques d'expression écrite et orale

Tableau 8 : plan spécifique de formation sur Techniques d'expression écrite et orale

TECHNIQUES D'EXPRESSION ECRITE ET ORALE	
DESCRIPTION GENERALE	LA COMMUNICATION est plus que jamais un facteur clé de réussite dans toute activité. Qu'elle soit écrite ou verbale, elle obéit à des règles et principes qu'il faut maîtriser afin de faire passer son message avec succès.
OBJECTIFS	A l'issue de la formation, l'agent x sera à même de communiquer aisément à l'écrit comme à l'oral. Cela devra se ressentir dans la qualité de ses comptes rendus et rapports.
DUREE	La formation se déroulera en 30 heures dans la période d'octobre à décembre 2011.
CONTENU	La formation s'articulera autour de plusieurs modules : ➢ Règles de base en communication écrite et orale ➢ Comment rechercher et transmettre la bonne information ➢ Comment bien rédiger un rapport ➢ Comment réussir une présentation orale ➢ Techniques et astuces pour capter l'attention de son auditoire
FORMATEUR ET METHODES	Le formateur sera un externe, spécialiste de la communication institutionnelle et personnelle. La méthode utilisée mettra l'accent sur la pratique avec des simulations, jeux de rôle, mise en situation…
CIBLE	Agent x et tout autre salarié qui en manifestera le besoin.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

3. Recommandations

Au terme de notre étude, nous formulons ces recommandations afin de contribuer à l'amélioration de la pratique des Ressources Humaines de COTECNA et partant, de toute son activité. Elles portent sur trois points essentiels : la mise en place d'un véritable service RH, la mise sur pied d'une politique de formation à long terme et la prise en compte de l'évolution des agents dans le plan de formation.

3.1- La mise en place et la structuration d'un service RH

La fonction RH de COTECNA est gérée par un seul agent. Cette situation a sans doute des conséquences fâcheuses sur la performance de l'entreprise d'autant plus que ce même agent a aussi en charge la gestion de la comptabilité.

En décidant de mettre sur pied un véritable service RH, COTECNA Sénégal s'inscrirait dans la logique du groupe de rendre autonome ses sociétés dans la gestion de leurs ressources humaines. La mesure sera bénéfique à l'entreprise pour au moins deux raisons. D'abord, elle disposera d'un service et de personnes entièrement dévouées à ce pan de son activité et qui pourront ainsi définir une réelle stratégie RH inspirée de celle du groupe mais adaptée à la situation particulière de COTECNA Sénégal. Ensuite, il sera possible de dérouler tous les processus RH ou du moins les plus pertinents pour l'entreprise.

Par ailleurs, ce nouveau service devra être bien structuré. Naturellement, il y aura un ''chef de service''. Mais en plus, et pour le seconder, il lui faudra un ou des assistants avec des responsabilités précises en fonction des principales fonctions RH. Suivant les fonctions importantes du domaine et par rapport aux objectifs et au contexte de COTECNA, le choix sera fait de confier des responsabilités particulières à ce nouveau service en mettant en avant les fonctions suivantes par exemple :

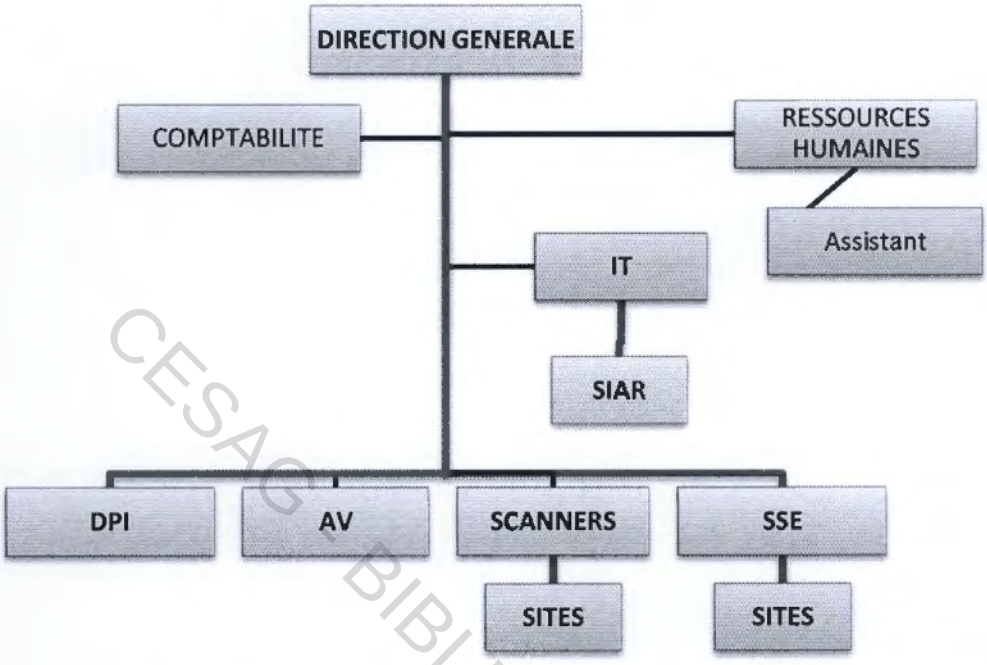
- La Gestion des Compétences (incluant recrutement, formation, mobilité, gestion des carrières),
- L'Administration du personnel (gestion des contrats, gestion juridique, gestion des congés),
- La Rémunération (paie, avantages sociaux, motivation, sécurité sociale…).

Il n'est pas obligatoire d'avoir un responsable par fonction, l'essentiel étant que ces grandes fonctions soient mises en œuvre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Mais au-delà de la création du service RH, c'est tout le service Administration qui sera réorganisé. En effet, la gestion des RH sera désormais séparée de celle de la Comptabilité. La nouvelle configuration de l'organigramme pourra donc être la suivante.

Schéma 15 : Nouvel organigramme de COTECNA Sénégal



CESAG - BIBLIOTHEQUE

Bien entendu, la mise en œuvre d'une telle restructuration devra être décidée au plus haut niveau hiérarchique et s'inscrire dans la stratégie globale de l'entreprise. Elle ne devra être réalisée que si elle permet à COTECNA d'améliorer son fonctionnement et sa performance.

3.2- L'élaboration d'une politique de formation à long terme

Afin de prévenir les évolutions à venir, il est impératif que COTECNA élabore une politique triennale voire quinquennale de formation. Cette politique aura l'avantage de prévoir tous les changements possible aussi bien en interne (départ, restructuration) qu'à l'externe (crise dans le secteur, forte concurrence).

Sur la base de cette politique, des actions de formation pourront être prévues plusieurs années à l'avance. L'avantage est double ici. Cette méthode permet une maîtrise presque totale du coût en laissant le temps pour faire toutes les prévisions possibles. Elle favorise aussi une évolution de carrière des agents en les préparant à occuper des postes longtemps à l'avance.

3.3- Une plus grande prise en compte de l'évolution des agents

La stratégie actuelle de COTECNA en matière de formation privilégie l'adaptation des individus à leur poste. La pratique est bonne en ce qu'elle permet à l'entreprise d'être toujours performante en garantissant une compétence opérationnelle à ses salariés.

Mais à long terme, elle risque non seulement de mettre à mal l'évolution des agents en détruisant des perspectives prometteuses de carrière mais également de freiner la performance de l'entreprise.

Pour éviter cela, COTECNA gagnerait à orienter de plus en plus ses actions de formation dans le sens d'une évolution de ses agents. Concrètement, il s'agit d'intégrer plus de besoins de formation provenant des plans de développement dans le plan de formation annuel. C'est aussi d'initier plus de formation continue pour les agents.

Par ailleurs, une sensibilisation doit être faite dans le sens de vulgariser l'outil PRP au sein de l'entreprise, plus particulièrement sa rubrique plan de développement. De cette sorte, COTECNA incitera chacun de ses salariés à avoir son propre plan de développement, garantissant du coup une compétence à la fois individuelle que collective sans cesse actualisée.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONLUSION DE LA 2nde PARTIE

La GRH à COTECNA obéit à la fois aux règles classiques du métier et aux spécificités de l'entreprise. L'évaluation et la formation sont mises en œuvre suivant les procédures proposées par les différents théoriciens de la discipline.

Cependant, COTECNA ne perd pas de vue ses propres réalités et ne fait pas une application mécaniste des procédures RH. Elle les adapte afin d'optimiser ses pratiques et atteindre ses objectifs tout en tenant compte de ses choix stratégiques.

Toutefois, sa pratique des RH reste encore perfectible. Des actions de portée plus profonde doivent être engagées afin d'asseoir une véritable gestion de Ressources Humaines au sein de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La logique compétence proposée comme alternative à un modèle taylorien en perte de vitesse nécessite pour sa mise en œuvre effective, que des dispositions soient prises par l'entreprise. Au nombre de ces dispositions : l'orientation des choix stratégiques de l'entreprise vers un modèle privilégiant la compétence et non plus le poste, l'adaptation conséquente de sa structure organisationnelle à cette nouvelle donne, l'utilisation d'outils et techniques adéquats pour mesurer et accroitre les capacités de ses salariés…

En faisant face à tous ces bouleversements, l'entreprise met progressivement en place un système efficace de gestion des compétences dont l'une des caractéristiques est l'ajustement de l'ensemble de ses procédures RH à celles de l'évaluation des compétences, étape de départ de tout le processus de gestion des compétences.

COTECNA, à travers sa pratique des RH, semble engagé dans une telle démarche. Elle fait de l'évaluation (des compétences) le point de départ de la formation de ses salariés en y basant l'identification de leur besoin et partant le choix des actions de formation adéquates.

A COTECNA, l'évaluation est un processus global qui porte aussi bien sur les compétences, la performance et les objectifs du salarié. La formation, suite logique de l'évaluation, a pour objectif premier l'adaptation du salarié à sa fonction.

Vu sous un certain angle, l'on pourrait penser que COTECNA n'est pas réellement engagée dans une démarche compétence. C'est que, en effet, ce choix de COTECNA est nouveau. La démarche n'a véritablement démarré qu'à la suite de restructuration (division de la société en deux branches) et de choix stratégiques (préférence de RH locales, opportunités de formation) initiés au niveau global. A COTECNA Sénégal, ces choix se sont traduits par la mise en œuvre d'un nouvel outil depuis une année : le Performance Review Process (PRP).

La démarche compétence est donc nouvelle à COTECNA. Mais la volonté de l'entreprise et les efforts déjà engagés (mise en œuvre de l'outil PRP, plan de formation tenant compte des objectifs de l'entreprise) augurent d'une amélioration sans cesse croissante de la démarche.

Tout n'est pas gagné pour autant car la formation (aussi bien par rapport à ses objectifs que sa pratique) est loin d'être parfaite. COTECNA gagnerait à mieux prendre en compte les aspirations personnelles de ses salariés au même titre que ses objectifs propres.

COTECNA est donc encore loin d'être une organisation qualifiante, car comme le disent AMADIEU et CADIN, une organisation qualifiante est : «

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1) Une organisation conçue **en fonction des compétences** présentes des personnes qu'elle emploie ou recrute **et** de manière à les développer continûment grâce aux situations qu'elle aménage et aux dispositifs d'apprentissage qu'elle dispose.
2) Une organisation qui a le **potentiel d'utilisation des compétences** (ou transforme en gain de performance l'augmentation de performance des salariés).
3) Une organisation **construite pour évoluer** en fonction des compétences et de leur évolution. »[57]

CESAG - BIBLIOTHEQUE

[57] AMADIEU Jean François, CADIN Loïc, Compétence et organisation qualifiante, Paris, Economica, 1996, 110 pages.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES GENERAUX

- ALLOUCHE José et alii, Encyclopédie des Ressources Humaines, Paris, Vuibert, 2ème édition, 2006, 110 pages.
- AMADIEU Jean-François, CADIN Loïc, Compétence et organisation qualifiante, Economica, Paris, 1996, 110 pages.
- BATAL Christian, la gestion des ressources humaines dans le secteur public. Tome 2 : évaluer ses ressources, anticiper ses besoins, construire des politiques de GRH, Organisation, Paris, 2000, 253pages.
- DAVE Ulrich, human resource champions, the next agenda for adding value to HR practices, Harvard, Harvard Business School Press, 1997.
- MARTORY Bernard et CROZET Daniel, Gestion des Ressources Humaines, pilotage social et performances, DUNOD, Paris, 7e édition, 2008, 317 pages.
- MEIGNANT Alain, manager la formation, Liaisons, Paris, 5e édition, 2001, 408 pages.
- PERETTI Jean-Marie, Dictionnaire des ressources humaines, Vuibert, Paris, 4e édition, 2005.
- PERETTI Jean-Marie, Ressources Humaines, Vuibert, Paris, 6ème édition, 2001, 585 pages.
- SOYER Jacques, Fonction formation, Organisation, Paris, 2002, 453 pages.
- WEISS Dimitri et alii, Ressources Humaines, Paris, Organisation, 3ème édition, 2005, 805 pages.

ARTICLES:

- ARDOUIN T, « la formation est-elle soluble dans l'ingénierie ? Petite histoire de l'ingénierie de formation », Education permanente, N° 157, 4, pp. 13-29
- IENTILE-YALENIOS Joceline, « formalisation et équité dans les systèmes d'appréciation du personnel », Université Jean Moulin Lyon 3 - IAE de Lyon, Centre de Recherche Magellan.
- SCOUARNEC Aline, « le DRH de demain: esquisse d'une rétro- prospective de la fonction RH », Revue management et avenir, 2005/2, N°4, pp. 111-138
- THIEBAUD Marc, « l'encadrement des collaborateurs », 1997.
- ZARIFIAN Philippe, Débat organisé par le CIBC de Nîmes sur le thème « La logique compétence, un enjeu de société ».

AUTRES DOCUMENTS:

- COTECNA, Rapports annuel d'activité 2009.
- COTECNA, Rapport annuel d'activité 2010.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- DIALLO Oumar, cours DESS GRH, « Management de la Formation : Manager la formation dans les organisations », CESAG 2010.
- Dictionnaire universel, Hachette Edicef, 4e édition, 2007.
- DUIGOU Patrick, « Dispositifs de formation et nouveaux modes d'acquisition des savoirs », les fiches en ligne de la lettre du CEDIP, fiche n° 48.
- TECHNO compétences, Emploi-Québec, *Guide de gestion des ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information*, 2003, 135 pages.

SITES:

philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr régulièrement consulté.

www.cedip.developpement-durable.gouv.fr consulté le 1er aout 2011.

www.cotecna.com consulté le 15 septembre 2011.

www.fondef.gouv.sn consulté le 10 octobre 2011.

www.technocompetences.qc.ca consulté le 1er aout 2011.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES I : Fiches d'identification de besoins de formation

POUR LES BESOINS DE FORMATION DES EMPLOYES
(À remplir par le supérieur hiérarchique)

Nom de l'employé(e) : .....
Service : ..... Date : ....

I. POSTE DE TRAVAIL

Quelles sont les compétences nécessaires pour bien réussir le travail ?
.....
.....
.....

Dans l'ensemble des tâches, quelles sont celles avec lesquelles l'employé(e) est le plus à l'aise ?
.....
.....
.....

Quelles sont les tâches pour lesquelles l'employé(e) ne fournit pas un rendement suffisant ? Pourquoi?
.....
.....
.....

II. FORMATION

Décrivez des occasions où la performance a été affectée par un manque de formation ?
.....
.....
.....
.
Quels seraient, à votre avis, les principaux besoins en formation de l'employé(e) ?
.....
.....
.....

Idéalement, quel format doit prendre la formation pour s'adapter aux employé(e)s et au contexte de travail ?
.....
.....
.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

POUR LES BESOINS DE FORMATION DES GESTIONNAIRES
(À remplir par la direction)

Nom du gestionnaire :.....
Service : ..... Date : .....

I. ENJEUX MAJEURS DE L'ENTREPRISE

Au cours des trois prochaines années, quels seront les enjeux majeurs de notre entreprise ?
.....
.....

Nommez trois grandes priorités que vous vous êtes fixé pour les trois prochaines années ?
.....
.....

II. BESOINS DE SOUTIEN ET DE FORMATION DE VOS RESSOURCES HUMAINES

Identifiez vos trois préoccupations les plus importantes à l'égard de la formation des ressources humaines dans l'entreprise et à propos desquelles il faudrait intervenir.

Généralement, les entreprises des TI requièrent de la formation suite à ces préoccupations :

a. l'accroissement de l'efficacité opérationnelle
b. l'augmentation des ventes
c. l'amélioration des compétences techniques en utilisation de logiciels.

Pour chacun de ces éléments, identifiez les formations qui seraient requises pour votre organisation.

Préoccupations	**Formations**
1Efficacité opérationnelle	
2. Ventes	
3. Compétences techniques	

Autres besoins de formation
.....
.....
.....
.....
.....

CESAG BIBLIOTHEQUE

ANNEXES II : Exemple de politique de formation

JS Conseil

UN EXEMPLE DE POLITIQUE FORMATION

Inscrite dans la stratégie de l'entreprise, la formation placée sous la responsabilité des managers, est essentielle au fonctionnement actuel et futur de **JS Conseil**. Elle doit contribuer à sa rentabilité, à sa flexibilité et au développement des personnes notamment en créant, dans l'exercice quotidien du travail, des situations formatives.

LES OBJECTIFS DE LA FORMATION

1 - LA FORMATION DÉVELOPPE LE PROFESSIONNALISME ET CRÉE DES LIENS DANS L'ENTREPRISE :

11 - en accroissant les compétences, elle participe à l'amélioration de la performance de l'entreprise, donc à son efficience économique, et à l'enrichissement des responsabilités de son personnel ;

12 - en créant des ouvertures sur l'environnement, elle développe les capacités d'innovation du personnel ;

13 - en jouant un rôle de cohésion, elle facilite la mobilisation des énergies, condition nécessaire à la réussite de l'entreprise.

2 - LA FORMATION ANTICIPE LES ÉVOLUTIONS :

21 - en encourageant les démarches prévisionnelles ;

22 - en préparant le personnel aux changements technologiques et culturels ;

23 - en aidant chacun dans son " projet d'évolution personnelle " qui peut intégrer :

- une formation générale de remise à niveau ;
- une reconversion professionnelle ;
- un développement personnel,

elle optimise la mobilité interne et externe, qui favorise l'avenir professionnel.

LES PRINCIPES

La formation est une fonction partagée, elle est créatrice de liens dans l'entreprise.

1 - CONNAISSANCE PARTAGÉE

- La connaissance se partage dans l'entreprise. Tout détenteur d'un savoir doit le diffuser, à la demande ou dans l'exercice quotidien de ses missions et disposera pour se faire du temps nécessaire.
- La formation par démultiplication est privilégiée.
- La mobilité temporaire ou définitive (mission confiée ou changement de poste...) crée des situations formatives qui intensifient le partage du savoir. Elle sera donc favorisée dans devenir déstabilisatrice, ni pour les organisations, ni pour l'individu.

© JS Conseil – Utilisation interne autorisée

CESAG - BIBLIOTHEQUE

JS Conseil

2 - RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

- Le comité de direction fixe les orientations et les moyens globaux de la formation.
- En lien avec le comité de direction, le groupe pilote formation assure à la fonction formation, sa convergence avec les buts de l'organisation, sa cohérence avec les autres fonctions de l'entreprise. Il vérifie la pertinence du recensement des besoins et le respect de cette politique. Chacun de ses membres joue un rôle de relais et agit auprès de sa direction.

- Les managers sont responsables de la formation de leur personnel : ils recensent les besoins avec la participation du personnel, ils organisent voire animent des actions de formation. Ils les évaluent et en assurent le suivi. Ils utilisent l'assistance et le conseil du département formation. Ils mettent en place des modes de fonctionnement (changement de l'organisation ou attitudes managériales nouvelles) propres à générer des situations formatives. Lorsqu'une formation vise l'évolution des modes ou habitudes de travail, elle doit partir du plus haut niveau managérial concerné, afin de préparer les structures à accepter les changements des formés de plus bas niveau.

- Le formé est le principal acteur de sa formation. Il participe aux principales étapes de la recherche et de la construction de l'action de formation. La pédagogie et les outils de gestion de la formation développent son autonomie dans l'acquisition des savoirs. Il lui appartient de prendre l'initiative de son " projet d'évolution personnelle ".

- Le département formation initie, avec le groupe pilote formation, les actions inter-directions (par exemple les stages du centre interne). Il informe sur les possibilités de formation. Il garantit l'efficacité des actions internes et externes en vérifiant les conditions pédagogiques. Il apporte expertise, aide et assistance auprès des autres acteurs.

- Afin de pouvoir jouer pleinement leur rôle de force de proposition, les instances représentatives du personnel sont consultées sur les projets, les actions engagées et sont informées de leurs résultats.

3 - CRÉATION DE LIENS INTERNES ET EXTERNES

Toute action de formation est réalisée avec des outils et des méthodes pédagogiques qui :

- développent par les échanges une meilleure connaissance du métier des autres,
- améliorent la communication inter-individuelle,
- développent la coproduction.

CONDITIONS D'EFFICACITÉ

1. Les démarches prévisionnelles sont à privilégier.
2. Après analyse de la demande, la formation doit être construite sur mesure en répondant aux problèmes posés actuels ou futurs, en intégrant les caractéristiques du terrain, et en prenant en compte la spécificité de certains métiers.
3. L'élaboration du " projet d'évolution personnelle " nécessite chez l'individu une bonne connaissance, d'une part de son potentiel et d'autre part de l'évolution des métiers et des qualifications internes et externes. Les entretiens individuels d'appréciation du potentiel sont des outils nécessaires à cette condition.
4. Toute formation répond à des objectifs précis à atteindre. Le stagiaire développe une attitude d'autant plus positive, vis à vis de sa formation, qu'il en a identifié clairement les objectifs. Le degré d'adhésion des formés va déterminer leur niveau de motivation et, par là même, l'efficacité de l'action. C'est pourquoi les objectifs sont définis avec les formés en suivant une démarche participative (le problème du volontariat devient alors un faux problème).

© JS Conseil – Utilisation interne autorisée

CESAG BIBLIOTHEQUE

5. Lorsqu'un collaborateur est inscrit à une action de formation, son manager le laisse y participer avec ponctualité.
6. Toute action de formation doit être évaluée et faire l'objet d'un suivi, sur le terrain, de l'application des enseignements reçus.
7. Les stages qui visent un développement de la culture d'entreprise, correspondent à une volonté de la direction. Aussi concernent-ils tous les secteurs de la société ; d'autant qu'ils ne trouvent leur pleine efficacité que lorsqu'ils ont été suivis par un nombre suffisamment important de personnes. Il appartient aux managers de faire en sorte que cette " masse critique " soit atteinte le plus rapidement possible en favorisant et en encourageant la participation de leur personnel.
8. Les formations de développement personnel qui visent une évolution du comportement exigent un fort engagement du formé aussi le volontariat est-il requis pour ces formations.
9. L'entreprise prend en compte l'exercice des responsabilités de formation notamment au niveau de la gestion des carrières.
10. L'entreprise développe une communication sur la formation de façon à faire connaître :

    - les possibilités de formation offertes,
    - les résultats atteints par la formation.

11. L'entreprise met en œuvre les diverses actions formatives qui aideront chaque acteur de cette politique à jouer les rôles attendus de lui.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

© JS Conseil – Utilisation interne autorisée

ANNEXES III : Exemple de cahier des charges (source FONDEF)

LE CAHIER DES CHARGES

Le cahier des charges est un document qui exprime les besoins de formation et les contraintes du demandeur (FONDEF/Promoteur), il comprend ici trois parties :

- la demande : c'est l'ensemble des intrants fournis par le promoteur et le FONDEF,
- les conditions de présentation de la proposition technique,
- les conditions de présentation de la proposition financière.

LA DEMANDE

1.1. Contexte

.....

1.2. Objectifs et résultats attendus de la Formation

Objectif :

.....

Résultats attendus :

- .....
- .....

1.3. Population concernée

.....

1.4. Organisation

Modalités

Pour une réalisation correcte de la formation les opérateurs doivent tenir compte des préoccupations suivantes :

Actions	Nombre Stagiaire	Statut/ qualification stagiaire	Rythme Nombre H/groupe	Type Formation	Durée*	Lieu
	.....					

**Il faut préciser que la durée est donnée à titre indicatif et que l'opérateur peut proposer une variante chiffrée et justifiée.*

Calendrier de réalisation

Il faut préciser que la période est donnée à titre indicatif

MOIS / ACTIONS									

CESAG BIBLIOTHEQUE

1.5. Conditions de réussite

Les formations sont généralement ciblées sur un objectif général lié à la pratique d'un métier. **Il est donc attendu du formateur, la connaissance de ce métier**. Le nombre d'intervenants sur une même formation sera donc limité.

Au cas où plus de 2 personnes doivent intervenir, la proposition technique devra clairement en justifier la raison.

Par ailleurs, les compétences à transmettre au cours de la formation doivent, le plus souvent possible être concentrées sur le stagiaire.

1.6. Conditions d'évaluation

1. SUIVI
   - .....
   - .....
2. EVALUATION
   - .....
   - .....

1.7. Validation de la formation et attestations

L'opérateur devra organiser avec le FONDEF et le promoteur les différentes évaluations. Il devra également tenir régulièrement le FONDEF informé de l'état d'avancement de la formation. A cet effet, il produira :

- Un rapport à mi-parcours « si nécessaire »
- Le rapport final de formation, les dits rapports sont produits en trois exemplaires comprenant au moins :
  - ✓ Les supports de cours
  - ✓ les attestations de formation
  - ✓ les évaluations

Personnes à contacter :

Nom : .....

ADRESSE : .....

TELEPHONE : .....

FAX : .....

EMAIL : .....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

I- PROPOSITION TECHNIQUE

La proposition technique sera jugée au moyen de la grille d'évaluation présentée à l'alinéa 4.1 de la 3éme partie du présent document et reprenant chaque chapitre et sous-chapitre décrit ci-après. Les opérateurs candidats sont donc invités à renseigner correctement chacune des rubriques demandées.

2.1. Présentation de l'opérateur :

La capacité et l'expertise de l'opérateur candidat seront jugées sur la base des éléments suivants qui devront être décrits en respectant les chapitres suivants :

- *Moyens matériels* (surface, nombre et types de salles de formation et bureaux, équipements didactiques) et *ressources humaines.*

- *références* de l'opérateur (types d'activités et chiffres d'affaires par activités, nombre de contrats et leurs montants, nombre de personnes formées,)

- *références spécifiques de l'opérateur* dans le(s) domaine(s) concerné(s) durant les cinq dernières années.

2.2. Compréhension de la demande / commentaires sur les termes de référence :

La proposition technique doit faire apparaître clairement que l'opérateur a bien compris le besoin en renforcement des capacités du promoteur.
Elle doit en particulier montrer comment on peut reconnaître que l'objectif de formation est atteint (quelle amélioration concrète sera constatée au sein de l'entreprise bénéficiaire après formation), quels sont les enjeux et les contraintes à prendre en compte pour la réussite de l'action de formation, ainsi que les actions d'accompagnement qui devront être suggérées au promoteur.
L'opérateur fera sa proposition sur la base des durées prévisionnelles et du cahier des charges de la présente demande de proposition
Par ailleurs, s'il pense pouvoir améliorer l'action de formation telle qu'elle est présentée dans le cahier des charges, et en particulier par rapport à la durée prévisionnelle de formation, le soumissionnaire est invité à en présenter les arguments.

La proposition devra faire apparaître :

- la compréhension du contexte et de la stratégie de l'entreprise.
- la compréhension des objectifs généraux
- la proposition d'objectifs spécifiques.
- la perception des enjeux et des contraintes à prendre en compte pour la réussite du projet de formation, en tenant compte aussi de l'expérience et du niveau du public.

2.3. Démarche pédagogique

L'opérateur candidat devra expliquer clairement son approche méthodologique (méthodes de travail proposées, progression, méthodes pédagogiques, supports d'animation, le cas échéant documents produits pendant la formation, les méthodes d'évaluation utilisées, etc....), en faisant apparaître les écarts à combler.

Cette approche devra être explicitée selon les rubriques suivantes :

- pertinence des outils utilisés et des méthodes pédagogiques en adéquation avec le public
- contenu clé,
- durée et organisation des séquences (progression)
- prise en compte des contraintes et exigences du promoteur, et pertinence des solutions proposées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

- moyens didactiques :
    - les supports d'animation et les documents à remettre aux participants
    - le type de matériel didactique utilisé et les moyens matériels mobilisés (un descriptif précis devra être joint à l'offre)
- processus d'évaluation de la formation : L'opérateur doit prendre en compte le type d'évaluation prévu par le promoteur (à chaud, pédagogique, en situation de travail) afin de décrire clairement son processus d'évaluation en précisant par qui et comment cette dernière sera faite.
- pilotage de la formation : le rôle de l'organisme dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'organisation.

NB : Ne pas oublier de joindre le tableau synoptique à renseigner (annexe 1).

2.4. L'équipe de formateurs

Les formateurs proposés devront justifier d'une expérience d'au moins 3 ans dans la spécialité pour laquelle ils sont proposés, et d'une bonne pratique de la formation d'adultes.

Ces expériences seront présentées sur les CV remplis selon le modèle joint en annexe 2. L'équipe des formateurs sera jugée sur les critères suivants :

- profil et qualification (complémentarité de l'équipe, choix, nombre, qualification individuelle..) qualification et expérience professionnelle des formateurs proposés. Il faut justifier le choix du formateur ou la constitution de l'équipe.

- expérience en formation professionnelle continue.

- expérience de formations dans des domaines similaires

N.B. Disponibilité et exclusivité des formateurs principaux :

Disponibilité :

Les qualités des formateurs proposés par l'opérateur étant un élément important dans la note technique de la proposition de formation, toute substitution d'un formateur principal proposé et retenu dans la proposition de l'opérateur, est interdite pendant la période de validité de la proposition et la période prévue de son intervention, en dehors de cas de force majeure.

En conséquence, au cas où le formateur principal proposé n'est pas disponible pour la prestation à la période prévue dans le contrat, l'opérateur devra soumettre à l'approbation du FONDEF, un formateur de compétence au moins équivalente.

Dans le cas contraire, le marché sera retiré.

Exclusivité :

De même, tout formateur doit être présenté de façon exclusive sur l'offre du soumissionnaire. Toute offre dans laquelle figure un formateur déjà présenté sur une autre offre, sera d'office éliminée.

Ainsi, pour chaque formateur principal (un formateur est considéré comme principal, s'il assure au moins 35% du temps de formation total et/ou formateur dont l'intervention est fondamentale pour l'atteinte des objectifs pédagogiques) proposé, l'opérateur candidat devra fournir dans sa proposition une déclaration d'exclusivité et de disponibilité signée par le formateur (cf. Annexe).

Cette déclaration a pour but d'assurer au FONDEF que :

. Les formateurs principaux proposés s'engagent à titre exclusif avec l'opérateur candidat, et qu'ils ne figurent dans aucune autre proposition remise dans le cadre de la présente DP.

. Chaque formateur principal s'engage à être disponible pendant l'intégralité de la période prévue de son intervention, conformément aux cahiers des charges et à la proposition de l'opérateur candidat.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

II- PROPOSITION FINANCIERE

La proposition financière doit être libellée en francs CFA et faite sur la base de la durée de formation prévisionnelle indiquée dans le cahier des charges.

La proposition financière comprend l'ensemble des honoraires et moyens que mobilisera l'opérateur pour l'exécution de sa prestation, conformément au cahier des charges et à la description faite dans la partie «démarche pédagogique».

Elle devra faire apparaître de façon exhaustive l'ensemble des prestations (matérielles, équipements et fournitures ...) fournies par l'opérateur.

L'opérateur candidat renseignera ainsi le tableau en annexe accompagné d'une note explicative précisant les différents postes et la méthode de calcul des coûts.

Le montant sera indiqué en hors taxes et en TTC.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES IV : Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN

Ce guide est conçu pour aider le responsable d'entreprise qui nous recevra en vue de nous donner des informations. Il sera remis en avance à ce dernier pour lui permettre de se préparer par rapport aux questions qui seront abordées. Il est à titre indicatif et ne prétend pas couvrir la totalité des questions à aborder.

I- GENERALITES

1) Présentation de l'entreprise
2) Présentation du service RH
   - depuis combien d'année y a-t-il une Gestion des RH dans l'entreprise?
   - qu'est ce qui a motivé ce choix ?
   - quels sont les processus (ou métiers RH) mis en œuvre ?
   - quel est la mission / l'objectif du service pour cette année ?

II- QUESTIONS RELATIVES A L'EVALUATION DES COMPETENCES

1) Comment se fait l'évaluation au sein de l'entreprise ?
2) Existe-t-il une procédure consolidée d'évaluation ? depuis quand est-elle formalisée ?
3) En dehors de l'Entretien Annuel, quelles autres actions entrent dans le cadre de l'évaluation ? combien d'entretien y a-t-il dans l'année ?
4) Comment est traité le résultat de l'évaluation ? Quelles sont les actions qui entrent dans le cadre de son suivi ?
5) Quel est le degré d'acceptation du processus par les salariés ?

III- QUESTIONS RELATIVES A LA FORMATION

1) Comment est-elle gérée ? constitue-t-elle une activité à part entière ? A-t-elle un budget propre ?
2) Existe-t-il une politique générale de formation ? un plan annuel de formation? pluriannuel ? comment ce plan est il élaboré ?
3) Comment se fait la sélection des bénéficiaires ? la formation est-elle réservée à l'encadrement ou ouvert à tous les salariés ?
4) Quels sont les méthodes de formation utilisées ? formation en ligne ? séminaire ?
5) Quelle est la moyenne de salariés formés par an ? Quel feedback avez-vous? amélioration dans le travail ? promotion ?
6) Quelle est le degré de satisfaction ? Comment est apprécié le degré de satisfaction des participants aux programmes de formation ?
7) Quelles sont les actions de suivi entreprises ? Quelle projection l'entreprise fait-elle sur 3ans en matière de formation ?

IV- DOCUMENTATION SOUHAITEE

1) Le plan de formation
2) Un exemple de la fiche de notation utilisée
3) Le référentiel de compétence
4) Tout document utile pour l'étude

V- INFORMATIONS SUPPLEMENTAIRES

1) Quelles informations pouvez-vous apporter de plus ?
2) Quelles sont vos attentes par rapport à l'étude que nous nous proposons de faire ?

CESAG BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

Table des matières

DEDICACE i
REMERCIEMENTS ii
SOMMAIRE iii
LISTE DES TABLEAUX, SCHEMAS ET GRAPHIQUES iv
LISTE DES ABREVIATIONS ET DES TERMES vi
INTRODUCTION GENERALE 0
1. CONTEXTE GENERAL DE LA RECHERCHE 1
2. PROBLEMATIQUE 2
3. OBJECTIFS DE L'ETUDE 4
4. HYPOTHESES 4
5. INTERET DE LA RECHERCHE 5
6. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 5
7. LIMITES DE L'ETUDE 6
8. DIFFICULTES RENCONTREES 6
9. PLAN DE L'ETUDE 6
1ERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE 0
Chapitre 1 : LES CONCEPTS D'EVALUATION DES COMPETENCES 7
Section1 : DEFINITIONS ET PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE 7
1- Définitions de l'évaluation des compétences 8
1.1- Evaluation ou appréciation ? 8
1.2- Qu'évalue-t-on? 9
1.3- L'évaluation des compétences : qu'est-ce-que c'est ? 12
1.3.1- Evaluation des compétences et évaluation des emplois 12
1.3.2- Evaluation des compétences et évaluation des performances 14
2. Le processus d'évaluation des compétences 15
2.1- Les objectifs de l'évaluation des compétences 15
2.2- Les préalables 16
2.2.1- La fiche de poste 16
2.2.2- Le référentiel de compétence 17
2.2.3- Règles de mise en œuvre 17
2.3- Les étapes de l'évaluation 19

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Section 2 : L'EVALUATION DES COMPETENCES DANS LA GRH 23
1- Les rapports avec les autres métiers RH 23
1.1- Evaluation des compétences et recrutement 23
1.2- Evaluation des compétences et rémunération 25
1.3- Evaluation des compétences et mobilité 27
1.4- Evaluation des compétences et formation 29
2- Les enjeux de l'évaluation des compétences 32
2.1- L'évaluation des compétences : une action plus stratégique. 32
2.2- L'évaluation des compétences : une action plus complexe mais mieux élaborée 33
2.3- L'évaluation des compétences : une action plus pertinente 35
Chapitre 2 : LES CONCEPTS DE LA FORMATION 37
Section1 : DEFINITIONS 37
1- Les diverses approches du concept de formation 37
1.1- La formation : sens commun ou sens professionnel ? 37
1.2- Notion de politique de formation 38
1.3- Le plan de formation 39
1.4- L'ingénierie de formation 40
2- La construction de compétences comme finalité de l'action de formation 42
2.1- Meignant et les trois finalités de l'action de formation 42
2.2- Les trois types d'actions de formation de Cépède 43
Section2 : LA MISE EN ŒUVRE DE LA FORMATION 44
1- L'élaboration du plan de formation 44
1.1- Les préalables 45
1.2- Le plan de formation 46
1.2-1- Les neuf étapes de Michel PARLIER 46
1.2-2- Les 4 activités de Martory et Crozier 47
1.2-3- Les 5 étapes de SONNTAG 48
1.2-4- La démarche du guide de gestion des ressources humaines 50
1.3- Le plan de formation : un produit de l'évaluation des compétences ? 51
2. La mise en œuvre et l'évaluation du plan de formation 53
2.1- Le cadre légal de la formation au Sénégal 53
2.2- La mise en œuvre de la formation 55
2.3- Le suivi et l'évaluation de la formation 57
CONCLUSION DE LA 1RE PARTIE : 58

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2eme partie : 58
LA GRH A LA COTECNA 58
Chapitre 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE 59
Section1 : GENERALITES SUR L'ENTREPRISE 59
1. Historique de l'entreprise 59
2. Missions et objectifs 60
3. La stratégie de l'entreprise 61
4. Culture d'entreprise à la COTECNA 62
5. L'organisation du groupe 62
5.1- L'organisation globale 62
5.2- L'organisation de COTECNA Sénégal 63
5.3- Le service Ressources Humaines 64
Section 2 : LA PRATIQUE DES RH A LA COTECNA 65
1. La pratique de l'évaluation et de la Formation à COTECNA 66
1.1- L'évaluation 66
1.1-1- L'évaluation des postes 66
1.1-2- L'évaluation des performances 67
1.1-3- L'évaluation des compétences 68
1.2- La formation 69
1.2-1- Elaboration du plan de formation 69
1.2-2- L'exécution du plan de formation 77
1.2-3- La question financière 79
1.2- 4- La gestion des retours 80
2. Du lien entre évaluation des compétences et Formation à COTECNA 82
2.1- Evaluation : source de la formation à COTECNA 82
2.2- La formation : un prolongement de l'évaluation des compétences à COTECNA 83
Chapitre 2 : PROPOSITION DE MISE EN PLACE D'UN PLAN SPECIFIQUE DE FORMATION A PARTIR DES RESULTATS DE L'EVALUATION DES COMPETENCES 85
Section 1 : ANALYSE DES RESULTATS DE L'EVALUATION DE L'AGENT X 85
1. Les compétences de l'agent X 85
2. Les objectifs prochains 86
3. Le plan de développement 87
4. Propositions d'actions de formation pour l'agent X 88
Section 2: LE PLAN SPECIFIQUE DE FORMATION 90

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1. De la prise en compte des besoins de l'agent x dans le plan annuel 90
2. Les plans spécifiques des actions de formation de l'agent x. 91
2.1- Intégrations des actions au plan annuel 91
2.2- Les plans spécifiques par action 91
2.2-1- Le développement du leadership 91
2.2-2- Planification et gestion d'activités et de temps 93
2.2-3- Techniques d'expression écrite et orale 94
3. Recommandations 95
3.1- La mise en place et la structuration d'un service RH 95
3.2- L'élaboration d'une politique de formation à long terme 96
3.3- Une plus grande prise en compte de l'évolution des agents 97
CONLUSION DE LA 2nde PARTIE 97
CONCLUSION GENERALE 97
BIBLIOGRAPHIE i
ANNEXES 0
TABLE DES MATIERES XIV

CESAG - BIBLIOTHEQUE