



**GRANDS MOULINS DE DAKAR**

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

**INSTITUT D'INGENIERIE DE FORMATION ET DU DEVELOPPEMENT DES  
RESSOURCES HUMAINES (IFDRH)**

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES  
DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES  
(DESS/GRH)**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE**

**THEME :**

**Contribution à l'Elaboration et à la Gestion  
du Plan de Formation du Personnel aux  
Grands Moulins de Dakar**



Réalisé et soutenu par :

**Vincent Sémado ADANKPETO**

Sous la supervision de :

• Directeur de Mémoire :

**Romuald Réal MBIDA**

Sous - Directeur IFDRH - CESAG

• Maître de stage :

**Souleymane GAYE, DRH / GMD**



# SOMMAIRE

Pages

|                                                                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>AVANT-PROPOS.....</b>                                                                                         | <b>2</b>  |
| <b>INTRODUCTION .....</b>                                                                                        | <b>3</b>  |
| <b><u>Première Partie</u> : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE .....</b>                                                 | <b>9</b>  |
| <b><u>Chapitre 1</u> : La FONCTION FORMATION ET LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES EN ENTREPRISE .....</b> | <b>9</b>  |
| <b><u>Section 1</u> : GENERALITES SUR LA FORMATION .....</b>                                                     | <b>9</b>  |
| <b>I . La fonction formation et la stratégie de l'entreprise .....</b>                                           | <b>10</b> |
| <b>II . Typologie de la formation .....</b>                                                                      | <b>14</b> |
| <b><u>Section 2</u> : LA FORMATION CONTINUE ET LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES .....</b>                        | <b>17</b> |
| <b>I. Clarification des Notions .....</b>                                                                        | <b>17</b> |
| <b>II-Les voies d'acquisition et de développement des compétences .....</b>                                      | <b>23</b> |
| <b><u>Chapitre 2</u> : LE PLAN DE FORMATION .....</b>                                                            | <b>29</b> |
| <b><u>Section 1</u> : ELABORATION DU PLAN DE FORMATION .....</b>                                                 | <b>29</b> |
| <b>I-Identification des besoins de formation .....</b>                                                           | <b>29</b> |
| <b>II-Le processus d'élaboration du plan de formation .....</b>                                                  | <b>34</b> |
| <b><u>Section 2</u> : LE PILOTAGE DU PLAN DE FORMATION .....</b>                                                 | <b>37</b> |
| <b>I- Processus de mise en œuvre du plan .....</b>                                                               | <b>37</b> |
| <b>II- Suivi et évaluation des actions de formation .....</b>                                                    | <b>41</b> |
| <b><u>DEUXIEME PARTIE</u> : CADRE PRATIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE.....</b>                                       | <b>47</b> |
| <b><u>Chapitre 3</u> : LE CONTEXTE DE L'ETUDE .....</b>                                                          | <b>47</b> |
| <b><u>Section 1</u> : Présentation Générale des GMD .....</b>                                                    | <b>47</b> |
| <b>I- Historique et Organisation .....</b>                                                                       | <b>47</b> |
| <b>II. Les Missions et les Moyens des GMD .....</b>                                                              | <b>50</b> |
| <b><u>Section 2</u> : Analyse de la politique de formation aux GMD.....</b>                                      | <b>51</b> |
| <b>I-Les moyens de la formation aux GMD.....</b>                                                                 | <b>52</b> |
| <b>II-Les Pratiques de la formation aux GMD.....</b>                                                             | <b>54</b> |

**Chapitre 4 : LES RESULTATS DES TRAVAUX D'ELABORATION DU PLAN DE  
FORMATION .....57**

**Section 1 : Présentation des résultats.....57**

**I-Méthodologie.....57**

**II- Résultats et Méthodologie d'analyse des besoins de formation.....59**

**Section2 : Suggestions et recommandations.....79**

**I-Amélioration de l'organisation et du fonctionnement de la DRH.....79**

**II- Autres suggestions .....83**

**Conclusion.....86**

**BIBLIOGRAPHIE .....90**

**TABLE DES MATIERES .....92**

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- Ma mère qui a précocement quitté ce monde (pour le respect de sa mémoire) et à mon Père ; qu'ils trouvent dans ce mémoire la récompense de leurs efforts et l'accomplissement de leurs vœux.
- Mes chers enfants Larrey et Briand. Puisse ce travail récompenser les douleurs vécues durant mon absence, et qu'il soit pour vous un modèle.
- Ma chère épouse Rachelle pour son amour et son courage. Puisse ce travail être pour toi le réconfort et le signe de ma profonde gratitude.

## **REMERCIEMENTS**

Mes remerciements vont :

D'abord à Dieu, le Tout Puissant pour toutes ses grâces dont il ne cesse de me combler tous les jours.

Ensuite à :

- Honoré, Clarisse et Antoine ADANKPETO ; Béatrice DEDOHOUÉDE, et Célestin FAVI pour leur soutien indéfectible.
- Ma Chère amie Rokhayatou DIAGNE et ses parents pour leur amour et leur soutien.
- La Coopération internationale belge pour avoir accepté et entièrement financé cette formation.
- Je remercie très particulièrement la Direction Générale de la Coopération Internationale du Royaume de Belgique au Bénin pour sa bienveillance et sa diligence dans le traitement de mon dossier de demande de bourse d'une part. et d'autre part pour l'importance qu'elle accorde au développement des Ressources humaines dont de leur intelligence, de leur capacité d'innovation dépend le développement socio-économique des entreprises publiques ou privées et donc des Nations.
- Mon directeur de mémoire et mon maître de stage qui n'ont ménagé aucun effort pour m'aider dans le cadre de la réalisation de ce travail.
- Monsieur Kéba DIALLO , professeur associé au CESAG pour son soutien et ses conseils.

- Tous mes Parents (Frères, Sœurs, Cousins, ....) pour leurs conseils et leur soutien.
- Tout le personnel de la Coopération Technique Belge du Bénin et du Sénégal pour tout le service rendu avant et durant toute la période de cette formation.
- Tout le personnel du Ministère du Plan du Bénin pour leur attention et leur disponibilité dans le traitement des dossiers de bourse.
- Tout le personnel ( enseignant comme administratif ) du CESAG et en particulier de l'Institut d'Ingénierie de Formation et du Développement des Ressources Humaines ( IFDRH ) pour leurs conseils et leur disponibilité.
- Tout le personnel des « GMD » pour leur disponibilité et leur franche collaboration.
- Odile et Madeleine SARR ; Françoise COLY ; Mariam KANE ; et Ndèye SECK pour leur amour et leur disponibilité.
- Mes collègues et amis de l'Hôpital de la Mère et de l'Enfant de la Lagune ( HOMEL ) de Cotonou pour leurs conseils et leur amour.
- Tous mes collègues stagiaires du CESAG pour leur participation, leur amour et leur franche collaboration.
- Au couple Ibrahima SOUMARE pour leur soutien désintéressé.
- A toutes mes amies et à tous mes amis qui de près ou de loin m'ont soutenu durant cette formation.

**« Enseigner sans jamais se lasser. »**

**« S'instruire sans jamais s'estimer satisfait .»**

**MAO TSE - TOUNG**

## AVANT-PROPOS

Nos façons de vivre, de travailler, de produire et de consommer, subissent, dans leurs aspects de profondes transformations suite à la révolution dans les domaines des technologies de l'information et des communications partout dans le monde. La demande de travailleurs instruits et hautement qualifiés ne cesse de croître dans tous les secteurs et domaines d'activités.

Les pays qui se démarqueront au cours de ce 21<sup>ème</sup> siècle seront ceux dont la population se sera montrée créative, aura su s'adapter aux changements et sera hautement qualifiée.

La nécessité de faire preuve d'ingéniosité, de créativité et d'ardeur au travail n'a pas changé. Mais notre façon de travailler, elle, a changé.

Le monde du travail d'aujourd'hui exige de plus hauts niveaux d'instruction et de compétences.

En exemple au Canada, 60 % de tous les nouveaux emplois créés entre 1990 et 2000, ont été des postes essentiellement techniques, qui exigent une constante mise à jour des compétences. (Cf. Rapport sur l'éducation et la formation des adultes au Canada : apprentissage et réussite, publié en 2001 avec statistique Canada et développement des R.H.)

Il est important pour les entreprises de continuellement évaluer leur engagement face à la formation. Il semble pour nous que la formation influe de manière appréciable sur le rendement des employés et, en bout de ligne, sur la rentabilité même de l'entreprise. Elle contribue par voie de conséquence à la bonne gestion de carrière des employés et à l'amélioration de leurs perspectives d'avenir.

## INTRODUCTION

La globalisation de l'économie de marché place les entreprises et organisations devant un défi majeur : celui de compétitivité. Dès lors, le souci majeur des entreprises se résume à la satisfaction des clients dans les meilleures conditions de prix et de qualité. Ce noble objectif, ne peut être atteint dans un environnement aussi concurrentiel que celui d'aujourd'hui, que lorsque les entreprises disposent de ressources humaines stables, compétentes et motivées. Car la valeur d'une organisation est à l'image des hommes et des femmes qui y travaillent.

La société industrielle agro-alimentaire « LES GRANDS MOULINS DE DAKAR » (GMD), à l'instar de toute unité de production de biens et/ou de services n'a pas échappé à ce défi de compétitivité, du moins de concurrence à cette ère de mondialisation de l'économie de marché dans tous les domaines et secteurs de production quels qu'ils soient.

Si depuis 1955 et jusqu'à un passé récent (1987), les GMD avaient presque seuls le monopole du marché de la filière blé/farine, l'option du libéralisme économique dans laquelle se sont engagés dans les années quatre vingt dix, les Etats Africains (dont le Sénégal) a fondamentalement bouleversé les activités de meunerie de cette entreprise.

En effet, depuis novembre 1995, l'on assiste à la libéralisation du secteur blé/farine, avec pour conséquences la liberté dans la fixation des prix de la farine et du pain, la suppression de la péréquation et l'autorisation des importations de farine interdites pendant longtemps au Sénégal.

Dès lors, les GMD sont confrontés à d'énormes difficultés de concurrence de la meunerie d'exportation d'origine européenne, pratiquant des prix extrêmement bas pour la conquête de nouveaux débouchés.

De plus, l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) créée par le traité du 10 janvier 1994, avec pour objectifs entre autres ; le renforcement de la compétitivité des activités économiques et financières des Etats membres dans le cadre d'un marché ouvert et concurrentiel ; va certainement accentuer par la mise en place du tarif extérieur commun, la vulnérabilité des GMD face à la concurrence et aux pratiques déloyales.

A tout cela s'ajoute, avec les MOULINS SENTENAC, SETUNA, (filiale de la SONACOS) et les Nouvelles Minoteries Africaines (NMA), la concurrence dans le domaine de l'aliment du bétail dont la production constitue l'activité secondaire des GMD, mais jouant un rôle très important dans l'atteinte des résultats financiers de l'entreprise.

Les possibilités de croissance du marché de l'aliment pour bétail et les diverses menaces sus-indiquées dans le domaine de la minoterie, amènent les dirigeants des GMD à repenser leur mode de gestion en termes de stratégie, de politique et d'organisation à mettre en œuvre pour conserver leur place sur le marché de la farine, conquérir de nouveaux marchés tant dans l'espace UEMOA qu'ailleurs, participer au premier plan au développement du secteur élevage, etc.

Dans cette optique, la Direction Générale des GMD, soucieuse de l'évolution et de la bonne marche de cette entreprise, s'est engagée depuis 1999 dans une démarche d'analyse critique de toutes les fonctions de l'entreprise, afin d'en définir et de formaliser un plan des actions à mener ainsi que les moyens techniques, humains et organisationnels à mettre en œuvre pour saisir à tout prix les opportunités qu'offrira l'ouverture du marché commun Ouest-Africain, du moins pour concrétiser ses ambitions. Cette démarche est dénommée «Opération Démarche Qualité pour le 21<sup>ème</sup> siècle » (D.Q.21).

L'analyse critique dont il s'agit a porté entre autres sur :

- la qualité des produits,
- les compétences des hommes et l'amélioration du facteur humain de production,
- les politiques de chaque secteur d'activités,
- Les performances de chaque service.

L'analyse critique menée sur la fonction Ressources Humaines dans le cadre des travaux de l'Opération « D.Q.21 » a permis à la Direction Générale des GMD d'identifier les problèmes qui minent la Gestion des Ressources Humaines dans son ensemble au sein de l'entreprise.

Il s'agit :

- Du niveau très bas de formation générale, et, partant, de compétences professionnelles, d'un bon nombre d'employés ;
- Du manque de motivation au travail avec pour conséquence le refus d'application des règles de discipline en entreprise ;
- De la non implication de l'encadrement dans la gestion du personnel ;
- Du manque de dispositif adéquat de communication ;
- Du climat social peu favorable ;
- Du manque de personnel qualifié et de la rareté de certaines compétences indispensables au niveau de la maintenance des équipements sur le marché du travail.

Ainsi dans le but de corriger ces tares, l'opération « D.Q. 21 » a eu le mérite d'avoir procédé :

- A la description des fonctions dans chaque secteur d'activité de l'entreprise ;
- A la formalisation des modes opératoires dans chaque service et unité de production ;
- A la rédaction des notes de procédures et consignes internes à chaque service et unité de production.....

Quant à la description des profils de poste, l'opération « D.Q.21 » s'est limitée au niveau requis et n'a pas procédé à la définition exhaustive du référentiel de compétences des postes.

Ces nobles résultats de l'opération « D.Q 21 » ont amené la Direction Générale des GMD à reconsidérer la fonction Ressources Humaines dans toutes ses dimensions en créant une Direction des Ressources Humaines avec pour mission la conception et la mise en œuvre d'une politique moderne et dynamique de gestion des ressources humaines, dont, de leurs compétences professionnelles et capacités d'innovation, dépendent la performance et la compétitivité de cette entreprise.

Selon Pierre CASPAR et Jean Guy MILLET ( 1993 : 17 ), « la productivité des équipements et la compétitivité des entreprises dépendent, en partie, des ressources financières et technologiques ; et, pour une part plus importante encore, de l'intelligence des situations et des capacités d'évolution et d'anticipation de chacune des personnes qui les utilisent ».

Abondant dans le même sens, Alain MEIGNANT ( 2001 : 11 ) écrit : « l'excellence des organisations, leur compétitivité, la satisfaction de leurs clients ou de leurs usagers sont de plus en plus liées à la compétence des hommes et à leur capacité d'innovation ».

Dès lors, nous nous posons la question suivante :

***Comment faire acquérir et développer aux travailleurs cette compétence, cette capacité d'adaptation professionnelle et d'innovation ?***

Cette question constitue la préoccupation majeure du Directeur des Ressources Humaines des GMD pour deux raisons principales :

- d'abord pour la consolidation du niveau de qualification de ses salariés (stabilité du personnel) afin de répondre au mieux à la demande sans cesse grandissante tant du marché de farine que de celui de l'aliment du bétail,
- ensuite pour la préparation de certains travailleurs à l'utilisation du troisième moulin (en construction) qui est différent des deux premiers compte tenu de ses caractéristiques

technologiques (capacité, puissance, ...), afin de permettre à cette société de concrétiser ses ambitions de conquête et de développement de nouveaux marchés, donc de performance et de compétitivité.

En effet la recherche de compétitivité au sein d'une entreprise suppose ou implique la recherche de l'adéquation qui doit exister entre le profil de l'homme et celui de son emploi. Cette adéquation importe beaucoup plus pour le présent et doit être par voie de conséquence anticipée et préparée pour le futur.

En d'autres termes, comme nous l'avons indiqué plus haut, on ne pourra parler de compétitivité ou de performance d'une entreprise que si elle dispose de ressources humaines stables et compétentes.

La stabilité du personnel au sein d'une entreprise dépend non seulement des conditions générales d'emploi (rémunération, politique sociale, motivation, santé et sécurité au travail, ...), mais surtout des possibilités de carrière que l'entreprise peut offrir à son personnel, donc des possibilités de développement de leurs compétences pour mieux occuper leur emploi évoluant sous l'influence des nouvelles technologies qui transforment les métiers et les compétences requises.

Alors, si cette adéquation homme/poste est devenue obsolète du fait de l'évolution technologique qui affecte les emplois, ou si elle n'est pas obtenue à l'embauche, du fait de la rareté de certaines compétences spécifiques (comme il en est souvent le cas aux GMD à la maintenance industrielle), le recours à la formation continue (du personnel) s'impose ou reste du moins la meilleure solution pour résoudre le problème.

Pour ce faire, le Directeur des ressources humaines a entrepris des actions de formation continue à l'intention de son personnel.

S'il est vrai qu'il existe plusieurs moyens pour acquérir et développer les compétences, la formation est l'une des voies les plus efficaces d'acquisition et de développement des compétences et capacités professionnelles du personnel d'entreprise, et constitue un facteur de motivation du personnel et d'amélioration du climat social au sein des entreprises. Elle est incontestablement et par voie de conséquence un des moteurs de la croissance des entreprises.

Cet investissement dans l'intelligence, l'une des sources principales de création de valeur, entrepris par la direction des ressources humaines avec l'appui de la direction générales des GMD, suppose pour sa réussite, l'élaboration d'un plan de formation afin de prendre en compte et à l'avance, les aspects opérationnels (objectifs, effets attendus), économiques, techniques et pédagogiques de ces actions de formation.

Ainsi pour apporter notre pierre à l'édifice, nous avons choisi, dans le cadre de la production de notre mémoire de fin de formation, de travailler sur le thème : « **Contribution à l'élaboration et à la gestion du plan de formation du personnel aux GRANDS MOULINS DE DAKAR** »

L'autre raison du choix de ce thème réside dans les enseignements tirés de l'enquête que nous avons eue à mener sur la formation continue dans les entreprises industrielles du Sénégal. Cette enquête a été réalisée sous la responsabilité du Syndicat Professionnel des Industries et Des Mines du Sénégal (SPIDS) et du Centre de Formation et de Perfectionnement aux Métiers de l'Industrie (CFPMI) avec la collaboration du département de l'ingénierie de formation du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG).

L'enquête a porté en effet sur l'étude de la perception, des comportements et attitudes des entreprises industrielles sénégalaises vis-à-vis de la formation.

Les résultats de cette enquête nous ont permis d'avoir une vision large de l'importance que les entreprises accordent à la fonction formation dans la réalisation de leur stratégie de développement, donc de compétitivité ou de concurrence. Ces mêmes résultats nous ont également permis de faire le point des outils de recensement et d'analyse des besoins de formation utilisés par les entreprises de notre échantillon (dont les « GMD »). Ils nous ont enfin permis d'appréhender les diverses difficultés que rencontrent ces entreprises dans la mise en oeuvre des actions de formation, du moins dans la gestion et le management de la formation, d'où l'intérêt de notre sujet. Nous pouvons citer en exemple l'inadaptation des outils de GRH à leur environnement, l'incapacité d'analyse des besoins de formation avec pour conséquences la réalisation des actions de formation sans objectifs et sans rapport avec les projets de l'entreprise.

**Trois (3) niveaux d'intérêts** se dégagent en effet de ce sujet :

D'abord, il permet à l'entreprise d'avoir un outil solide et fondamental de management des actions de formation, et de disposer au bout du compte d'un personnel stable et à forte capacité d'adaptation et d'innovation ; donc capable de faire face aux mutations technologiques dans l'intérêt supérieur des clients.

Ensuite, l'exécution du plan de formation permet aux salariés de développer leur employabilité, leurs capacités professionnelles facilitant ainsi leur mobilité (interne, externe) et la gestion de leur carrière.

Enfin, à travers ce sujet, nous allons nous-même maîtriser le processus de management des actions de formation en entreprise et l'utilisation des différents outils de gestion des ressources humaines concernés.

**Le présent travail se donne comme objectif** de mettre à la disposition de la société « les GMD », des éléments et outils de management de ses ressources humaines afin d'être d'une part, forte dans toutes ses composantes (performante) et d'autre part, souple pour anticiper les évolutions de son environnement.

De cet objectif général se dégagent **trois objectifs spécifiques** :

- Décrire les démarches et outils d'élaboration, d'exécution et d'évaluation du plan de formation ;
- Aider la société « **Les GMD** » dans le processus d'élaboration du plan de formation exercice 2004, en procédant à l'identification et à l'analyse des besoins de formation au niveau de chaque service ou unité de production;
- Faire quelques suggestions et recommandations en termes de démarches d'ingénierie de formation, de gestion et du management des compétences pour l'amélioration et le suivi de la gestion des carrières des salariés.

Le travail sera donc présenté en deux grandes parties :

La première partie consacre le cadre théorique où à partir de la revue de littérature, sera étudiée la place de la fonction formation dans la stratégie de développement des compétences et de la compétitivité des entreprises (chapitre 1), ainsi que la description des démarches (ou étapes) et outils de management de la formation en entreprise c'est-à-dire de l'élaboration du plan de formation jusqu'à l'évaluation des actions de formation (chapitre 2).

La deuxième partie, quant à elle, consacre le cadre pratique et le contexte de l'étude où seront abordées la présentation générale de la société industrielle « Les GMD », sa politique de gestion des ressources humaines, en l'occurrence la politique de formation (chapitre 1).

Le deuxième chapitre de cette partie est réservé aux résultats des travaux de notre contribution à l'élaboration du plan de formation du personnel de cette société. Il servira également de cadre pour les éléments de suggestions et de recommandations pour l'amélioration du management de la fonction formation au service du développement des compétences des salariés des GMD.

## **Première Partie : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

### **Chapitre 1 : LA FONCTION FORMATION ET LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES EN ENTREPRISE.**

La compétitivité d'une entreprise est fonction de la capacité d'action et d'adaptation, d'anticipation et d'innovation de ses ressources humaines.

Cela suppose une adéquation parfaite entre le profil des hommes et celui de leur poste respectif.

La formation, une des sous-fonctions ( comme la rémunération, le recrutement, la gestion des effectifs, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ...) de la fonction ressources humaines, est capitale dans l'accompagnement de la stratégie globale de l'entreprise. Il en est ainsi dans la mesure où elle participe activement à la conservation et au développement des ressources humaines de l'entreprise, ressources sans lesquelles cette dernière, quels que soient ses autres moyens (matériels, technologiques et financiers) ne pourra pas faire face au défi de compétitivité auquel est soumise aujourd'hui toute unité de production des biens et/ou de services.

La première section de ce chapitre abordera les généralités sur la fonction formation dans l'entreprise.

La deuxième, quant à elle, traitera de la question d'acquisition et de développement de compétences par la formation.

#### **Section 1 : Généralités sur la Formation**

Cette section consacre l'étude de la problématique de la fonction formation à travers son importance au sein d'une entreprise.

Cette étude se fera à travers le rôle de la formation dans la réalisation de la stratégie de l'entreprise, et ses moyens d'une part ; et d'autre part à travers l'étude de la typologie de la formation. Cette étude de typologie montre, à travers les objectifs multiformes et diversifiés que visent ces différentes actions de formation, l'importance de la fonction formation dans l'entreprise.

## **I. La fonction formation et la stratégie de l'entreprise**

Comme nous l'avons indiqué plus haut, les ressources humaines constituent l'une des ressources essentielles dont disposent les entreprises pour mettre en œuvre leur stratégie. La question qui se pose est la suivante : Comment faire jouer à la fonction formation son rôle d'outils de « maintenance » de ces ressources humaines sans lesquelles les entreprises échoueraient dans toutes leurs actions stratégiques de développement économique, matériel ou de compétitivité ?

Il s'agira d'élucider ici les mobiles de l'intégration de la formation dans la stratégie de l'entreprise.

Nous allons dans ce sens, étudier sous cette rubrique, le rôle de la fonction formation dans la réalisation des objectifs et directives de l'entreprise ; ainsi que les moyens de ladite fonction pour mener à terme sa politique.

### **A. Rôle de la formation**

Avant d'aborder le rôle de la formation dans l'entreprise il nous paraît intéressant d'étudier la problématique de la formation en entreprise.

#### **1. Problématique de la formation**

Il s'agira d'analyser en quels termes se pose le problème de la formation en entreprise.

En effet, l'entreprise n'a pas un problème de formation, elle a des problèmes que, peut-être, la formation peut contribuer à résoudre (Alain Meignant, 1998 ; in Jean – Marie Peretti, 2002 : 411 ). Jacques Soyer ( 2002 : 126 ) abonde dans le même sens écrit : « Il n'y a pas de besoin de formation, il n'y a que des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre » par une action de formation. Alors le problème pourrait se poser au service formation ou à son responsable, en ces termes : Quels sont les problèmes à régler par la formation ? Ou quels sont les objectifs de l'entreprise dont leur atteinte nécessite une action de formation du personnel ?

Dans cette optique, pour construire son plan de formation, le responsable de formation ne recense pas de besoins (de formation), mais plutôt fait un inventaire des problèmes à régler et des objectifs à atteindre. Ensuite, pour chaque élément de son inventaire il se pose la question : « la formation peut-elle être un moyen pertinent pour régler le problème ou pour

atteindre plus facilement l'objectif ? Cette question permet d'éviter aussi le choix automatique de la « solution formation » pour tout problème de l'entreprise .

Ainsi le service formation ou son responsable doit participer à la définition des objectifs (ce qui est souvent difficile dans les grosses entreprises), ou apprendre aux managers de son entreprise à analyser (s'interroger sur) au fur et à mesure, l'opportunité d'une formation comme moyen d'un plan d'action.

Au total, dès qu'il est informé du développement d'un plan d'action, le service formation ou son responsable prend contact avec le responsable concerné et recherche avec lui si le personnel va disposer des savoirs, savoir-faire et savoir- être nécessaires à la réussite du plan d'action. La formation constitue donc un atout stratégique pour le développement de l'entreprise quel qu'il soit.

Un autre point qu'il faut noter en ce qui concerne la problématique de la formation en entreprise, est que la formation est souvent enfermée dans un ensemble de contradictions sociales, depuis les conflits entre les objectifs patronaux et syndicaux jusqu'aux malentendus entre « besoins de l'entreprise » et « demandes des salariés » ( C. Dubar, 1980 ; in Philippe Carré et Pierre Caspar, 1999 : 133 ).

La formation joue cependant plusieurs rôles.

## **2. Les rôles**

Plusieurs rôles sont dévolus à la formation dans l'entreprise. Nous en retenons deux types.

D'abord, elle participe à la gestion des ressources humaines, ensuite contribue à la réalisation de la stratégie globale de l'entreprise.

### **a) Rôle de participation à la Gestion des Ressources Humaines**

Puisse qu'elle favorise l'acquisition et le développement des compétences (nous y reviendrons dans la section 2 ), la formation joue un rôle de consolidation de l'existant ( perfectionnement, recyclage ). En effet, le stage de perfectionnement, ou de recyclage permet d'assurer la « maintenance » ou « l'entretien » des compétences et/ou des capacités professionnelles des salariés aussi bien sur le plan individuel que collectif. Elle améliore ainsi leurs performances. En outre elle facilite les changements et accompagne les salariés dans ces modifications pouvant intervenir le long (au cours) de leur carrière. Ainsi, la formation

développe les potentiels et accompagne la mobilité interne. Elle permet également de réussir un investissement, un changement d'organisation et de faciliter les projets individuels.

### **b) Réalisation de la stratégie de l'entreprise**

La formation contribue à la réalisation de la stratégie globale de l'entreprise. Il faut entendre par stratégie l'ensemble des objectifs et orientations futures ( politique de production, politique commerciale...) définis, ainsi que les moyens aussi bien financiers que humains à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs. Les moyens humains, l'essentiel des ressources de l'entreprise, ont besoin d'un suivi perpétuel tant dans l'évolution de l'emploi que dans celle de leurs compétences. La formation continue facilite et accompagne ainsi les évolutions qui préparent l'avenir à moyen et long terme de l'entreprise. Elle facilite la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permettant la réussite des projets d'investissement ( projets commerciaux, d'information, installation de nouveaux matériels...). Elle développe l'adaptabilité des salariés et prévient les risques d'inadaptation aux emplois. Elle crée et maintient une culture d'entreprise ( par exemple la convergence des intérêts des salariés et ceux de l'entreprise) qui permet l'implication des salariés dans la fixation des objectifs et leur adhésion, gage d'un climat social favorable sans lequel le développement de l'entreprise est hypothéqué.

Pour R. Sainsaulieu & al ( 1979 ; in Philippe Carré & al, 1999 : 133 ) « la formation, en distribuant les formes de savoir ou d'expériences, fait naître de nouvelles relations entre les acteurs de l'entreprise qui s'expriment par un réagencement des réseaux d'alliances et par de nouvelles formes de pouvoirs ou d'autorité ».

De quels moyens se sert la formation pour jouer ces rôles ?

### **B. Les moyens de la fonction formation**

Deux types de moyens permettent à la fonction formation de s'exercer dans l'entreprise.

## **1. Les moyens structurels**

C'est l'ensemble des structures organisationnelles à travers lesquelles les responsables de la formation exercent la fonction formation.

Il peut s'agir d'une direction des ressources humaines, d'un service formation (rattaché à la direction des ressources humaines) ou d'un centre de formation. Tout dépend de la taille de l'entreprise d'une part et de l'importance accordée à la fonction formation par la direction générale. Dans les entreprises où cela existe, le comité d'entreprise et/ou la commission formation participent activement à la gestion des actions de formation. Comme sus indiqué, en fonction de la taille de l'entreprise ( effectif, enjeux, importance de la formation) la direction des ressources humaines peut confier la gestion des actions de formation à un département ou à un service qu'il supervise et dont il coordonne les activités. Ce département ou service aura à charge la définition de la politique et l'élaboration du plan de formation ainsi que la définition de tous les moyens (matériels, financiers et humains à mettre en œuvre) pour l'exécution et l'évaluation de ce plan de formation avec bien entendu la collaboration de ses supérieurs hiérarchiques (le Directeur des ressources humaines, le Directeur Général...).

Quant au centre de formation, pour les entreprises qui l'ont, il constitue le lieu d'exécution de tout ou partie de la politique de formation, donc du plan de formation élaboré (formation d'adaptation initiale pour les nouveaux embauchés, perfectionnement ou recyclage...) Acteurs principaux, les responsables des centres de formation participent activement à l'élaboration du plan de formation qu'ils exécutent et en assurent le suivi et l'évaluation.

## **2. Les procédures de mise en œuvre de la fonction formation**

Complétant les moyens structurels, ces procédures facilitent l'atteinte des objectifs fixés à chaque type d'action de formation. Il s'agit du groupe de pilotage, de suivi et contrôle de la réalisation, et enfin de la procédure de régulation. Le groupe de pilotage étudie et maintient la formation en adéquation avec l'environnement de l'entreprise. Il joue le rôle d'anticipation des besoins futurs de formation et d'optimisation des compétences, et des coûts. Il permet ou facilite l'implication de tous les acteurs qui doivent intervenir dans le processus afin d'assurer non seulement une meilleure performance avec les autres sous-fonctions de la fonction ressources humaines.

Une fois les actions de formation réalisées, groupe « suivi et contrôle » fournit les informations nécessaires au régulateur ( formations réalisées, stages annulés ou reportés, absentéisme ...) pour l'étude du déroulement des actions de formation et du bon fonctionnement de la fonction formation. Quant à la régulation elle permet d'assurer la gestion des réalisations dans le cadre des finalités définies en programmant, en ajustant les moyens ou en relançant au besoin des actions de formation qui ont pris du retard ou qui ne sont pas conformes aux attentes.

## **II. Typologie de la formation**

La formation étant un moyen servant des objectifs à des fins diverses, on en distingue plusieurs types dont le regroupement s'apparente difficile.

En effet, les actions de formation peuvent se distinguer par leur durée, le lieu, les acteurs initiateurs, leur objectif, finalité....

Pour être plus succinct, nous proposons de regrouper les types de formation en tenant compte des initiateurs, des finalités et des objectifs (opérationnels), regroupement qui n'oppose pas quant au fond les différents types de formation.

### **A. Suivant les initiateurs et les finalités**

#### **1. Suivant les initiateurs**

En partant des acteurs initiateurs on distingue la formation sur l'initiative du salarié et la formation sur l'initiative de l'entreprise qui vise à quelques différences près les mêmes buts :

- adaptation du salarié au poste actuel ou voisin,
- préparation à une conversion dans un autre métier,
- promotion du salarié dans l'entreprise,
- développement de la culture d'entreprise,
- acquisition d'une qualification professionnelle.

## **2. Suivant les finalités**

Suivant la finalité assignée à la formation on distingue la formation « œuvre sociale » et la formation outil de gestion des compétences.

La première constitue un avantage social octroyé au salarié par l'entreprise. En d'autres termes l'entreprise accorde au travailleur un stage de formation sans aucun rapport avec l'emploi occupé par celui-ci ou avec les objectifs de l'entreprise et même parfois sans aucun lien avec les besoins personnels du salarié. La logique « catalogue » s'apparente le plus dominant dans ce type de formation qui est actuellement en voie de disparition dans beaucoup d'entreprises.

La seconde s'intègre dans les stratégies de l'entreprise et permet de faire évoluer les compétences pour la mise en œuvre de ces stratégies. La formation « outil de gestion » est à la fois curative et préventive puisse qu'elle, à partir d'un diagnostic permet de régler les problèmes d'incapacité professionnelle et de préparer l'avenir de l'entreprise. Quelles compétences pour conquérir les nouveaux marchés ? Ou quelles compétences pour se positionner avant les concurrents sur les marchés les plus intéressants de demain ? Ce type de formation, le plus répandu et appliqué aujourd'hui dans les entreprises rejoint le troisième regroupement qui n'est que l'éclatement de celui-ci dans ses détails d'objectifs.

### **B - Suivant les objectifs**

Se référant aux objectifs opérationnels visés par la formation, on distingue cinq types de formations.

#### **1- Formation « adaptation » et Formation « mobilité »**

##### **a. La Formation « adaptation »**

Encore appelée formation d'adéquation, la formation d'adaptation permet aux salariés de répondre au mieux aux exigences du poste qu'ils occupent ou à occuper.

Ainsi elle peut être donnée au travailleur dès l'entrée dans le poste ( adaptation initiale) ou pendant l'exercice de ses fonctions par un recyclage pour une mise à jour de ses connaissances et pratiques, le travailleur garde le même type d'emploi, reste dans le même domaine professionnel ou dans le même métier.

### **b. La Formation « mobilité »**

Elle permet de développer les capacités professionnelles du salarié, son employabilité, donc de lui donner des compétences facilitant l'accès à des emplois dans des métiers différents de ceux dans lesquels il exerçait auparavant. Elle s'observe à l'occasion d'une mutation, promotion, reconversion.

## **2- Formation « culture générale » et « culture d'entreprise »**

### **a. Formation « culture générale »**

Elle permet d'élever le niveau intellectuel du personnel dans les domaines comme le français, l'anglais, les mathématiques, l'analyse de situation, prise de décision et ce suivant bien entendu les missions ou activités principales de l'entreprise.

Pour permettre une facile assimilation des connaissances (au travailleur à former), il est souvent conseillé de précéder la formation « mobilité » d'une formation « culture générale ».

### **b. Formation « culture d'entreprise »**

Semblable à la précédente, elle permet d'élever le niveau du personnel dans la connaissance et la maîtrise de la culture que la Direction de l'entreprise considère comme commune à la société. Il s'agit de former le personnel à posséder ou à s'encrer des « valeurs » de l'entreprise.

## **3. Formation « projet d'entreprise »**

Il peut arriver que l'entreprise organise des actions de formation pour accompagner certains de ses projets, afin d'impliquer le plus grand nombre de personnes pour une forte adhésion de celles-ci. L'objectif de cette formation est d'engendrer autour d'un projet donné une synergie au niveau de tous les acteurs, de manière à produire le maximum d'efficacité. Elle s'observe à l'occasion du lancement d'un projet d'investissement, d'installation de matériel avec des nouvelles technologies, d'un projet qualité, de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise.

Pour exemple, nous pouvons citer la formation organisée en 1999, aux GMD par la Direction Générale, à l'intention des responsables lors du lancement du projet dénommé « opération démarche qualité pour le 21<sup>ème</sup> siècle ». La Direction Générale des GMD visait en effet, par cette formation à expliquer aux responsables à divers niveaux, les objectifs de cette opération, les résultats attendus et comment l'on l'entend mener, afin d'impliquer ses responsables qui convaincus et adhérents pourront relayer la Direction au niveau de leurs collaborateurs respectifs. Cette action de communication entreprise par la Direction sur ce projet a donné ses fruits comme nous avons eu à le souligner dans notre introduction.

## **Section 2 : La Formation Continue et le Développement des Compétences**

La formation continue a pour objet de réduire l'écart constaté entre le profil du titulaire d'un poste et le profil du poste. En d'autres termes, elle vise comme objectif de corriger l'écart qui peut exister entre la compétence réelle c'est-à-dire celle détenue par le titulaire d'un poste et la compétence requise, celle exigée dans l'emploi.

De ce fait, nous pouvons dire qu'il y a un très fort lien entre la formation et les changements techniques ou économiques, ainsi que les politiques du personnel.

Avant de faire la corrélation entre la formation et le développement des compétences, il nous paraît nécessaire d'étudier la notion de formation d'une part, et d'autre part celle de compétence afin d'éviter aux lecteurs la confusion (souvent facile) de cette dernière (notion de compétences) avec d'autres notions voisines.

### **I. Clarification des Notions**

#### **A- La notion de formation**

##### **1- Définitions**

Le lexique de gestion définit la formation (régie par la loi du 16 juillet 1971 en France) comme une action visant à apporter une plus grande efficacité aux salariés actifs ou aux chômeurs, dans leur vie professionnelle. Elle peut être permanente ou continue.

La politique de formation quant à elle, est définie comme « l'ensemble des directives et stratégies définies par la Direction Générale dans le cadre des orientations et options fixées par le conseil d'administration en vue de l'accroissement des performances de l'entreprise en

tenant compte de sa culture et de son environnement. En d'autres termes, c'est l'ensemble des orientations visant à mener des activités de formation dans une entreprise en tenant compte de toute la politique institutionnelle » (cf. *mémoire*, Jean – Claude Yapo Yanon, 2003 : 21 ).

« La formation professionnelle permanente constitue une obligation nationale ... Elle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de la culture et de la qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social » (cf. loi française n°71-575 du 16 juillet 1971, article 1, ).

Il convient de distinguer cette formation (permanente) de l'éducation permanente qui « a pour objet d'assurer à toutes les époques de sa vie la formation et le développement de l'homme, de l'ensemble des aptitudes intellectuelles ou manuelles qui concourent à son épanouissement comme au progrès culturel, économique et social. ( Cf. loi n°71-575 du 16 juillet 1971)

## **2- Différentes formes de formations**

### **a. Formation initiale**

Sous forme de stage ou de formation de longue durée, elle a pour but de dispenser aux travailleurs un enseignement technique débouchant sur l'obtention d'un diplôme professionnel. Cette formation permet au formé l'acquisition de connaissances de bases nouvelles.

### **b. Formation continue**

Elle consiste à dispenser au travailleur un enseignement technique sous forme de stage de perfectionnement ou de recyclage.

Le stage de recyclage permet aux agents de rafraîchir leurs connaissances après plusieurs années d'exercices en vue de relever leur niveau.

## **B- La notion de compétence et les notions voisines**

### **1- Qu'est-ce que la compétence ?**

#### **a. Définitions**

La notion de compétences a fait l'objet de définitions très variables selon les auteurs.

- Pour Claude Fluck ( 2001 : 55 ), la compétence peut être définie comme « la combinaison de savoirs, de pratiques et de comportements professionnels permettant de faire face à des situations professionnelles évolutives ».

Alain Meignant ( 1995 : 20 ), quant à lui, distingue la compétence individuelle de la compétence collective. Il définit alors la compétence individuelle comme « un savoir-faire opérationnel validé ».

***Savoir-faire*** : Il n'existe de compétence qu'en acte (le savoir agir).

***Opérationnel*** : Ce savoir-faire est mis en situation et contextualisé. Il est rendu possible par un environnement (organisation, management, équipement).

***Validé*** : Socialement reconnu dans le milieu professionnel.

Quant à la compétence collective, c'est « la capacité d'une organisation à assurer à un client (interne ou externe) une prestation dans le meilleur rapport qualité/coût possible.

Pour Malglaive G. ( 1990 ; in J. Aubret, P. Gilbert et F. Pigeyre, 2002 : 51 ), la compétence est un « savoir en usage » désignant une totalité complexe et mouvante mais structurée, opératoire, c'est –à dire ajustée à l'action et à ses différentes occurrences.

Ces définitions se rejoignent en ce sens qu'elles renferment toutes l'idée d'un ensemble de connaissances (savoirs), de capacités d'actions, et de comportements ordonné en fonction d'un but, dans un type de situation donné.

Cependant celle d'Alain Meignant n'a pas pris en compte la capacité d'adaptation aux événements imprévus en situation de travail et celle de les anticiper, que doit posséder un individu qualifié comme tel.

Mais il est important de souligner que quelques années plus tard, le même auteur tout en restant dans sa logique de compétence individuelle et collective, a intégré dans la notion (de compétence) cette dimension évolutive et changeante de la situation de travail où s'apprécie la compétence.

Ainsi, il donne les définitions suivantes :

- la compétence est ce qui apporte à l'entreprise la possibilité d'une différenciation concurrentielle durable et difficilement copiable ; c'est le produit, le prix, le service, l'innovation (compétence collective).

- la compétence est un savoir-faire opérationnel, individuel, observable en situation de travail, validable (compétence individuelle).

En somme, la notion de compétence renvoie aux multiples manières de concevoir et de définir les capacités individuelles et collectives de mobilisation dans l'action, et dans la réaction, des connaissances, savoir-faire et comportements qui assurent l'efficacité de l'activité humaine en situation de travail.

En tant que telle, la compétence intéresse et doit avoir plusieurs champs d'application.

## **b. Différentes sortes de compétences**

On distingue le plus souvent et quel que soit le métier quatre (4) champs de compétences : compétences techniques, d'organisation, relationnelles et d'adaptation.

### **• Les compétences techniques**

Elles comprennent toutes les connaissances (le savoir théorique et du métier), les méthodes (les techniques et procédures), et tous les savoir-faire (les habiletés, les tours de main, les expertises), dont de leurs connaissances et de leur maîtrise dépend la tenue correcte du poste ou l'exercice sans faille du métier.

### **• Les compétences d'organisation**

Elles comprennent les capacités permettant à l'individu de s'organiser lui-même, organiser les autres en travaillant en équipe ou en réseau avec eux. C'est la capacité à diagnostiquer une organisation et à l'ajuster au contexte du travail.

- **Compétences relationnelles**

Elles comprennent les capacités managériales, la capacité pour l'individu à communiquer avec les clients (interne ou externe) ; celle de la prise de responsabilité et de l'autonomie en situation professionnelle. Ces compétences se confondent facilement avec les comportements personnels qui font référence aux traits de personnalité et aux aptitudes des individus, et relèvent de ce fait d'une évolution qui appartient à chaque individu.

- **Les compétences d'adaptation**

Elles font références aux capacités collectives d'apprentissage et d'anticipation. En effet, l'environnement professionnel étant évolutif avec l'évolution de la technologie qui transforme et/ou modifie les composantes du métier lui-même, l'individu doit pouvoir être capable de se remettre en cause, d'améliorer ou de modifier ses méthodes de travail, afin de faire face efficacement à ces mutations technologiques (qui affectent les emplois et les compétences requises), et de les anticiper. Il s'agit également des capacités de réflexion et d'analyse d'un événement imprévu en situation de travail pour éviter qu'il ne se reproduise.

Il importe de souligner que les compétences relationnelles, organisationnelles et d'adaptation peuvent se retrouver à la fois dans un métier et dans un autre, et dépassent de ce fait, la spécificité de chaque métier : on les appelle des compétences transversales.

## **2. Les notions voisines**

### **a. Le potentiel**

Le terme potentiel a fait l'objet de plusieurs définitions. Sans nous plonger dans cette polémique, nous retenons ce qui nous convient. Il est défini par le Larousse comme « l'ensemble des ressources de tous ordres que possède en puissance une personne, .... »

Le courant téléologique le définit comme « le niveau maximum de promotion (verticale) que peut atteindre le salarié ».

De ces définitions, on peut s'accorder que le potentiel d'un individu est l'ensemble des capacités non testées, ni démontrées qu'il possède.

En résumé, il faut entendre par potentiel la capacité supposée, latente non encore "exprimée" d'un individu à occuper un emploi. De ce point de vue il n'est pas une compétence.

### **b. Les comportements**

Les comportements traduisent la manière dont une personne réagit à un environnement en fonction de son éducation, du milieu, et de sa culture.

On appelle comportement professionnel la manière d'être ou de se conduire dans le métier, qui est attendue par les clients, les bénéficiaires ou les usagers, et qui est souhaitée par l'entreprise, en terme d'image de marque.

Lorsque le comportement est enfermé dans le caractère personnel de l'individu, il ne peut être amélioré que par la prise de conscience de celui-ci, il n'est pas une compétence.

EX : la ponctualité.

Par contre, le comportement est assimilé à la compétence, lorsqu'il peut s'apprendre, il s'agit ici de la compétence relationnelle ; savoir être qui peut être renforcé par l'apprentissage.

EX : le sens du client, de rigueur, du respect de la hiérarchie.

### **c. La performance**

La notion de performance est plus complexe à saisir qu'il n'y paraît. Le lexique de gestion définit la performance comme « le degré d'accomplissement des buts, des objectifs, des plans ou des programmes que s'est donné une organisation ». Dans ce sens, et pour mesurer ce seuil d'accomplissement, on utilise souvent les termes efficacité et efficience pour désigner la performance d'un individu, d'une machine, d'une entreprise...

Cependant, ces deux termes n'ont pas exactement la même signification, mais se complètent néanmoins.

On parle d'efficacité lorsque les objectifs fixés sont atteints dans les délais, et de performance si l'on atteint ces objectifs avant le délai fixé. Quant à l'efficience, elle fait référence en plus de la performance, à la qualité, au coût, du moins aux moyens mis en œuvre.

Ainsi le dictionnaire (le petit Robert) désigne sur le plan technique, par performance « le résultat optimal qu'une machine peut obtenir ». L'on vise ici non seulement l'atteinte des objectifs (efficacité) mais aussi la manière de les atteindre (efficience).

La performance d'une entreprise peut être identifiée à sa capacité à gagner de l'argent pour ses actionnaires (capacité à vendre avec une marge suffisante des produits sur le

marché) ; et dépend donc de la qualité des ressources humaines dont elle dispose, on parle de la performance par les hommes.

De ce fait, il est évident que la compétence, son acquisition, son développement et sa gestion s'imposent comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine (performance).

Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une entreprise, S. Michel et M. Lédru ( 1991 ; in Dimitri Weiss, 2001 : 253 ) considèrent que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau. A compétences égales, les performances peuvent être différentes. C'est dire que si la compétence est un savoir-faire, la performance pré-suppose toujours l'existence d'un vouloir faire ou motivation. Cette motivation détermine les stratégies d'action choisies par l'acteur pour atteindre ses objectifs, sans oublier bien entendu l'impact de l'environnement de travail (pouvoir faire).

Une fois cette clarification faite sur les notions de formation et de compétence, il nous reste à étudier les moyens par lesquels il faut acquérir et développer les compétences.

## **II - Les voies d'acquisition et de développement des compétences**

Les compétences exigées dans beaucoup de métiers et de professions changent rapidement et de nombreux types de compétences deviennent désuètes à mesure qu'apparaissent de nouveaux emplois, de nouvelles technologies et de nouvelles industries. De ce fait, il appert que les entreprises se lancent dans la recherche des moyens d'acquisition et de développement des compétences et des capacités d'adaptation et d'innovation de leurs salariés.

Ainsi, en plus de la formation initiale et continue, il existe d'autres formes de formation en situation de travail ou non, auxquelles s'ajoutent encore de nombreux autres moyens pour acquérir et développer au profit des travailleurs des compétences.

### **A- Acquisition et développement de compétences par la formation**

La formation avions-nous dit, est une action visant à apporter une plus grande efficacité aux salariés actifs ou aux chômeurs, dans leur vie professionnelle.

L'acquisition et le développement de compétences par la formation peuvent se faire hors situation de travail. Il s'agit de la formation initiale et de la formation professionnelle

continue qui se donnent ( s'exercent ) hors de la situation de travail, et permettent à l'individu d'acquérir de connaissances de base nouvelles ou de se perfectionner. Ces deux formes de formations étant déjà étudiées sous le paragraphe précédent, nous allons nous intéresser sous cette rubrique à l'étude du caractère formateur de la situation de travail.

En effet, la formation en vue de l'acquisition et du développement de compétences peut également se donner en situation de travail.

La question ici est de savoir comment organiser le travail pour favoriser l'apprentissage et le développement des compétences.

Plusieurs auteurs dont P. Zarifian ( in J . Aubret, P. Gilbert et F. Pigeyre, 2002 : 124 ) ont abordé la question et ont abouti à deux concepts qui malgré leur voisinage se distinguent dans la pratique. Il s'agit des concepts anglo-saxon d'« organizational learning » (organisation qualifiante ou apprentissage organisationnel) et de « learning organization » (entreprise apprenante).

### **1- Organisation qualifiante**

Ici les salariés apprennent en permanence et se perfectionnent de façon inductive à travers des situations professionnelles, des contacts, des responsabilités . . .

L'organisation qualifiante s'intéresse à l'organisation du travail qui favorise l'acquisition et le développement des compétences et ce surtout dans le secteur industriel. Elle étudie ainsi les modes de fonctionnement, pratiques managériales, dispositifs de GRH, par lesquels l'individu et le groupe de travail peuvent faire face à des situations changeantes. Elle prépare les salariés aux métiers de demain en corrigeant les tares de l'organisation taylorienne du travail : cloisonnement entre exécutants et concepteurs, tâches d'exécution parcellisées et répétitives, hiérarchie lourde, centralisation des décisions, absences d'autonomie des salariés..... Les activités sont organisées sur la base communicationnelle ( échanges d'informations et de connaissances). La coordination n'est plus seulement l'affaire de la hiérarchie mais se fait aussi entre les salariés.

L'organisation qualifiante motive en effet les salariés et décloisonne la formation en la liant à l'organisation même du travail.

De plus, après le traitement d'un événement, incident ou aléa (imprévu) en situation de travail, l'on procède à un travail de réflexion et d'analyse pour éviter qu'il ne se reproduise. Les résultats de ces travaux sont partagés par tous et peuvent faire l'objet d'un manuel de

procédures destinées à indiquer les réponses précises en cas de récurrence. Ils sont participatifs de l'apprentissage collectif.

L'organisation qualifiante permet à ses membres de ré-élaborer les objectifs de leurs activités professionnelles et à l'individu de se projeter dans l'avenir.

Elle est rendue facile par « le développement des mécanismes destinés à favoriser l'implication personnelle : systèmes de rémunération fondée sur une reconnaissance des compétences acquises, ouverture de filières d'évolution professionnelle, interaction formation – organisation etc. » ( J.F. Amadiou et L. cadin, 1996 ; in J . Aubret, P. Gilbert et F. Pigeyre, 2002 : 125 )

Elle est également possible par « la prise en charge par les salariés des obligations implicites de production, à travers un accent porté sur la gestion des aléas et des dysfonctionnements, une dynamique d'apprentissage et de formation prenant appui sur les situations de travail ». ( P.Zarifian,1993 ; G. de Terssac, 1992 ; C. Sauret, 1989 ; in J . Aubret, P. Gilbert et F. Pigeyre, 2002 : 125 )

La politique de l'organisation qualifiante est souvent présentée comme une alternative aux coûts énormes des systèmes de formation qui, en cas de crise et de reconversion, cherchent avec des succès souvent limités à adapter à de nouveaux emplois des salariés taylorisés.

Cependant sa pratique est encore à l'étape expérimentale et ne fait pas encore l'objet d'une méthodologie validée. Elle nécessite la mise en œuvre dans les entreprises d'un dispositif cohérent de communication interne. Elle pose, du moins, remet sur le tapis le problème de la validation des acquis ( de l'expérience ) et de leur reconnaissance en termes de classification et de qualification des emplois.

## **2 - L'entreprise apprenante**

Il s'agit de l'apprentissage à la formule de : « on fait, et on apprend à partir de ce que l'on a fait, de ses succès, de ses erreurs . . . » ( Alain Meignant, 2001 : 258 ). L'entreprise apprenante a pour objectifs la création et la consolidation de connaissances et de savoir- faire individuels et collectifs.

C'est un processus de création et de transfert de connaissances à 2 niveaux :

- **Entre l'individu et le groupe**

Il s'agit du travail en équipe où l'on fait bénéficier au groupe ce que connaît l'individu, ses expériences pour ne pas en souffrir après. Cette méthode de travail permet à

chaque membre du groupe d'acquérir des connaissances de base nouvelles et facilite aussi la polyvalence, c'est-à-dire développe en chacun des salariés des capacités (et la volonté) à pouvoir normalement occuper des postes de travail exigeant des compétences différentes.

- **Connaissances tacites et connaissances explicites**

Ici l'on développe certaines activités favorisant toujours l'apprentissage. Il en est ainsi des pratiques consistant à la résolution des problèmes en groupe, des pratiques d'expérimentation. Dans le dernier cas l'on tire leçon des expériences réalisées, l'on fait le point des questions qui s'imposent et l'on cherche les réponses ensemble. L'accent est mis aussi sur la pratique de la mise à contribution des autres partenaires (les clients, les sous-traitants, les fournisseurs...) de l'entreprise pour la résolution des problèmes et surtout sur les pratiques de mobilité et de tutorat qui permettent d'apprendre et de transmettre des connaissances.

L'entreprise apprenante permet la formalisation de connaissances implicites et leur transmission. Elle n'est possible que si le dirigeant lui est favorable. Elle ne favorise que la transmission des connaissances et de savoir-faire existants.

## **B - Autres voies d'acquisition et de développement de compétences**

Nous venons de voir dans le paragraphe précédent que le développement de compétence passe par la formation.

Cependant, il existe d'autres moyens qui permettent d'acquérir et de développer les compétences.

### **1. Groupe de progrès – Responsabilité projet**

- **Groupe de progrès**

Par une démarche dite « inductive », cette méthode permet un apprentissage par invention de solution relative à un problème bien précis. Un groupe de salariés se réunit autour d'un problème précis, l'analyse à partir des connaissances et outils afin de dégager une solution qui est mise en expérimentation. Elle s'apparente de ce fait à la formation – action. Les résultats obtenus peuvent faire l'objet d'un manuel de procédures destinées à indiquer les réponses précises en cas de problèmes (similaires). Elle est utilisée dans la recherche d'atteinte d'objectif de performance « terrain » comme ceux liés à la qualité par exemple.

- **Responsabilité d'un projet**

Apprentissage basé sur le savoir-faire et le comportement, cette méthode permet de tester le potentiel du salarié pour une évolution de carrière. Elle consiste à responsabiliser une personne sur un projet sortant du cadre habituel de son activité, ou à l'inviter à y participer.

A la fin de la réalisation (des missions) du projet, cette personne mise en situation réelle, se voit développer ses compétences d'autonomie, de communication, de fixation d'objectifs et de délais.... (compétences organisationnelles et relationnelles).

Réservée souvent aux cadres, cette méthode est beaucoup utile (mode de formation) dans les organisations par projet ou agissant sur des marchés évolutifs pour lesquels l'innovation constitue un atout stratégique.

## **2. Benchmarking – formation des autres**

- **Benchmarking ou échange d'expériences**

C'est l'apprentissage par comparaison avec les meilleures pratiques. Sa réussite dépend du choix judicieux des entreprises repères (à visiter) base de la comparaison ou d'échange. Il consiste pour des questions (problèmes) précises à aller voir ce qui se fait dans les entreprises choisies. A partir des échanges, des connaissances, pratiques et comportements (professionnels) s'acquièrent et se transmettent. Il permet de bousculer sérieusement les certitudes du type « cela ne peut pas marcher ».

Cependant la pratique du Benchmarking empêche d'innover.

- **Formation des autres**

Cette méthode consiste à apprendre en formant les autres. Elle permet la montée en compétences du salarié formateur.

Aujourd'hui, cette méthode moins coûteuse est utilisée dans bon nombre d'entreprises où les cadres intermédiaires (agents de maîtrises, techniciens, les meilleurs professionnels ...) s'engagent à partager avec leurs collègues leurs connaissances (maîtrisées) et expériences sur des questions précises. Ce transfert des connaissances techniques et expériences qu'ils possèdent les oblige à «potasser» sérieusement, à remettre en cause des routines, et à redéfinir le processus de travail.

### **3. Coaching – Tutorat**

Ces deux méthodes se confondent en réalité dans la pratique.

L'une consiste à accompagner ou assister un salarié dans l'accomplissement de ses activités professionnelles, par des conseils en savoir-faire et savoir-être (méthodes d'utilisation des outils de travail : machine, autres équipements technologiques).

L'autre, utilisée pour les nouvelles recrues (adaptation initiale) consiste à confier le nouvel embauché à un tuteur (expert) qui le suivra dans l'exercice de ses fonctions. Il se rapproche du tuteur chaque fois qu'il aura besoin des orientations, des indications (conseils) pour mieux tenir son emploi.

La méthode du coaching peut être utilisée par exemple dans le développement des compétences managériales, de prise de parole en public, d'accompagnement du changement et d'optimisation du temps d'affirmation de soi face aux collaborateurs ou aux hiérarchiques etc..... Ces deux méthodes se révèlent très coûteuses parce qu'elles nécessitent un « formateur » (tuteur ou coach) par apprenant. Cependant elles ont l'avantage de permettre au salarié (suivi) d'exprimer ses difficultés impossibles à formuler publiquement (en formation de groupe) sans crainte d'un aveu de faiblesse.

## **Chapitre 2 : LE PLAN DE FORMATION**

La politique de formation avions-nous dit, « est l'ensemble des directives et stratégies définies par la direction générale (d'une entreprise) dans le cadre des orientations et options fixées par le conseil d'administration en vue de l'accroissement des performances de l'entreprise en tenant compte de sa culture et de son environnement. C'est l'ensemble des orientations visant à mener des activités de formation dans une entreprise en tenant compte de toute la politique institutionnelle » .

On comprend que la politique de formation ne trace que des directives, des orientations de façon générale et globale. Il convient alors pour sa mise en œuvre et sa réalisation et pour être pragmatique, d'élaborer un plan d'action qui répond (traduit) ces objectifs, avec beaucoup plus de précisions ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre : les spécialistes (en formation) appellent ce plan, plan de formation du personnel.

Alain Meignant ( 2001 : 191 ) le définit comme « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés ».

Une fois la notion du plan de formation cernée, il nous reste à étudier son élaboration ainsi que les outils de sa gestion (exécution – suivi - évaluation) .

### **Section 1 : Elaboration du plan de formation**

Les orientations relatives aux actions de formation en vue de la « maintenance » et du développement des ressources humaines étant globalement définies par la politique de formation, il faut alors identifier et analyser les besoins de formation en vue d'élaboration du plan de formation.

#### **I. Identification des besoins de formation**

Nous n'allons plus revenir ici sur la polémique qui entoure la notion de « besoin de formation ». Il faut entendre par besoin de formation les « manques » ( écart entre ce qui devrait être et ce qui est en matière de compétences) à combler par le moyen de la formation pour mieux tenir un poste de travail ou occuper un emploi déterminé.

Jacques Soyer va plus loin dans la définition du besoin de formation : non seulement il comprend les « manques » à combler pour tenir correctement un poste de travail, mais aussi les actions (en termes de formation) à mener pour donner aux salariés des compétences nécessaires pour atteindre des objectifs futurs. C'est ici un moyen d'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Etape très importante dans l'élaboration du plan de formation, l'identification des besoins de formation doit donc tenir compte des changements qui pourraient intervenir aussi bien au niveau de l'environnement interne ( les objectifs de l'entreprise, reconversion, recrutement, mutation...) qu'au niveau de l'environnement externe ( les exigences des clients, les mutations technologiques, la stratégie des concurrents ) .

Nous étudierons sous cette rubrique les méthodes et outils de détection des besoins de formation

## **A. Méthodes d'identification des besoins de formation**

### **1. L'enquête**

Le responsable de formation avec la collaboration de la Direction des Ressources Humaines, à partir d'un questionnaire bien élaboré (avec des questions précises) recherche auprès des managers responsables de services ou d'unités de production à divers niveaux, les problèmes auxquels sont confrontés leurs collaborateurs dans la réalisation de leur travail, et dont la formation peut être ou constitue la meilleure solution.

Les questions de l'enquête visent également la collecte des informations (ou données) relatives aux objectifs de l'entreprise pour lesquels une action de formation constituerait le moyen le plus facile de les atteindre, ainsi que des domaines (de formation) dans lesquels il faut agir pour résoudre les problèmes ou faciliter la réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'analyse des résultats de cette enquête (qui prend en compte l'environnement interne et externe de l'entreprise) permet au service formation d'avoir une idée des besoins de formation dans l'entreprise.

### **2. L'audit**

D'une manière générale, l'audit est défini comme une « démarche scientifique d'examen, fondée sur un référentiel et dont les conclusions peuvent comporter des

propositions d'amélioration touchant à la régularité et /ou la performance ». (Cf. ouvrage IAS-IFACI, Edition liaison juin 2000).

Plus précisément l'audit social est « un audit appliqué à la gestion et aux modes de fonctionnement des personnes dans les organisations, qui les emploient ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes ».

La méthode d'audit utilisée en matière d'identification des besoins de formation consiste à faire l'analyse du fonctionnement de tout ou partie des grandes fonctions de l'entreprise ( fabrication, commercial, personnel...) à partir des statistiques, des divers ratios (taux d'accident de travail turn-over, absentéisme, pourcentage de postes pourvus par promotion interne, demande de mutation, satisfaction des clients, ...), des données du bilan social, afin de dégager les problèmes qui peuvent être résolus par des actions de formation.

### **3. La méthode centrée sur les individus**

Il s'agit ici de collecter des informations relatives aux besoins individuels de formation soit au service de l'entreprise, soit au service du développement personnel (besoin personnel de formation).

En effet, lors des entretiens (bilan) d'activités ou d'évaluation du personnel, le salarié peut tomber d'accord avec son manager sur une action de formation qui intéresse son emploi (formation -adaptation), ou qui est liée à un projet professionnel personnel.

Dans le dernier cas, si le service formation ou son responsable (du moins l'entreprise) n'arrive pas à entrer la demande dans son plan de formation, la formation se réalisera dans le cadre d'un congé individuel de formation. Cette méthode utilise les outils comme l'interview, questionnaire individuel.

En somme, il est souvent fait (en réalité et) dans la pratique la combinaison de deux ou plusieurs méthodes en vue d'identifier ou de détecter avec cohérence les besoins de formation.

D'autres méthodes telles l'observation (de l'agent au poste de travail), les demandes venant de la direction générale permettent elles aussi d'identifier des besoins de formation.

Il arrive parfois que la direction organise une réunion de recensement de besoin de formation. Il importe de souligner la place de choix qu'occupe l'implication des managers et responsables hiérarchiques dans la démarche de détection des besoins de formation.

Mais quels outils utilise-t-on pour réaliser ce minutieux et délicat travail ?

## **B. Les outils d'identification des besoins de formation**

On comprend à partir des différentes méthodes ci-dessus énumérées, que, plusieurs outils peuvent être utilisés par les différents acteurs pour aboutir à l'identification des besoins de formation.

Aussi varient-ils en fonction du type de formation (concerné) et des objectifs assignés à chaque action de formation.

Ainsi comme nous venons de le dire au niveau des méthodes, une panoplie d'outils est laissée au libre-choix des responsables hiérarchiques et du service formation.

Il peut s'agir de :

### **1. La fiche de fonction et la fiche de compétences**

Récapitulant les principales activités et tâches à exécuter par le titulaire du poste, la fiche de fonction permet de maîtriser du moins de dresser la liste des compétences requises pour le poste (pour exécuter lesdites activités/tâches). En un mot la fiche de fonction sert de base à l'élaboration du référentiel de compétences (ensemble de connaissances, de compétences, capacités et comportements nécessaires ou requis pour tenir un poste). Elle permet ainsi par comparaison entre les compétences démontrées ( par l'agent ) et celles requises de dégager le « manque » à combler par la formation. La fiche de fonction est un outil fondamental de base de gestion des ressources humaines en ce sens qu'elle sert de base à l'entretien annuel d'appréciation de rendement, au bilan d'activité, à l'analyse des besoins de formation. De ce fait il est indispensable pour toute entreprise et organisation de disposer de cette fiche pour chaque emploi/poste en vue d'une bonne gestion de leurs ressources humaines dont dépend essentiellement leur développement quel qu'il soit.

### **2. La fiche d'entretien d'appréciation du rendement**

La première mission de l'entretien d'appréciation de rendement est d'évaluer les résultats réalisés par l'agent à son poste de travail par rapport aux objectifs qu'on lui avait assigné. Outre cette mission, l'entretien d'appréciation de rendement donne l'occasion au salarié d'exprimer à son supérieur hiérarchique les difficultés rencontrées à son poste de travail, lesquelles il estime qu'une action de formation pourrait être la solution. Le salarié peut

également formuler à cette occasion d'autres besoins de formation directement liés à l'entreprise ou à son développement personnel (projet personnel professionnel).

Au cours de cet entretien, il sera également question pour l'agent et son supérieur hiérarchique de discuter et de convenir sur les objectifs futurs ainsi que sur les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre, parmi lesquels pourraient figurer des actions de formation. Il apparaît clairement, eu égard à tout ce qui précède que la fiche d'entretien d'appréciation des rendements constitue un outil important d'identification et d'analyse des besoins de formation.

La fiche d'appréciation, puisqu'elle sert dans beaucoup d'autres domaines de la fonction ressources humaines, (rémunération, mutation, promotion, ...), la conception et la mise en œuvre d'un système d'appréciation du personnel (surtout un système basé sur les activités du poste) serait un grand atout pour asseoir une bonne politique de gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise.

### **3. La fiche du bilan de compétences**

Les informations contenues sur la fiche du bilan de compétences permettent à l'agent de faire un projet de formation professionnelle. Le bilan de compétence entre par ce fait dans la liste des outils de détection des besoins de formation.

### **4. Les demandes de formation**

Le service formation ou son responsable s'appuie aussi et surtout sur les demandes de formation qu'il avait reçues des différents services ou unités de production de l'entreprise pour identifier ou détecter les besoins de formation devant servir à l'élaboration du plan de formation. La demande de formation est le résultat d'un long processus de recherche de solution pour résoudre un problème, un dysfonctionnement (préalablement identifié au sein d'un service ou unité) ou pour atteindre un objectif déterminé. En effet, lorsque cette recherche de solution aboutit à une solution formation, le responsable du service ou de l'unité concerné, recherche lui-même le stage (le produit) qui correspond au mieux à son besoin (de formation), et formule après l'avoir trouvé une demande de formation. Ainsi pour la cohérence des actions de formation que devrait comporter le plan de formation d'une part, et d'autre part pour faciliter la validation de celui-ci, le recours aux demandes de formation reçues, apparaît nécessaire voire indispensable pour l'élaboration du plan de formation.

Plusieurs autres outils tels les questionnaires de (recensement des besoins de formation), d'interviews individuelles ou collectives, la fiche du bilan d'activité, les tableaux de bord... sont également utilisés pour la détection des besoins de formation.

Il importe de souligner qu'à cette phase d'identification des besoins (de formation) le rôle de la Direction, du DRH et du Responsable formation est très important pour les actions de formation touchant à la culture générale et à la connaissance de l'entreprise. En effet, il leur revient de définir les stages qui correspondent (ou qu'ils jugent nécessaires) à la culture d'entreprise ou à la progression du niveau général du personnel, et de solliciter l'inscription des salariés avec la collaboration de leur supérieur hiérarchique.

Une fois cette étape d'identification des besoins étudiée, il nous reste à voir le processus d'élaboration du plan de formation, processus dont fait aussi partie la précédente étape.

## **II. Le processus d'élaboration du plan de formation**

L'élaboration du plan de formation comprend plusieurs étapes que nous avons essayé de regrouper en deux grandes phases.

### **A. Phase d'identification, de collecte et d'analyse des besoins de formation**

#### **1. Identification des besoins**

Les responsables hiérarchiques et des services opérationnels et fonctionnels procèdent, aux moyens des méthodes et outils (étudiés plus haut), et avec l'aide ou non du responsable de formation (ou des autres spécialistes de la fonction formation) à l'identification des besoins de formation. Une fois identifiés, les besoins sont recensés (y compris ceux détectés par les agents eux-mêmes) et analysés par ces responsables (première analyse au niveau opérationnel). Après cette première analyse, ils transmettent ces données au service formation ou à son responsable.

#### **2. Collecte et analyse des besoins**

C'est l'étape de centralisation et d'analyse des données. Il s'agit pour le responsable de formation (ou les autres spécialistes de la fonction formation) de collecter toutes les

données et informations relatives aux actions de formation projetées ainsi qu'aux objectifs à atteindre ou aux problèmes à résoudre, dont elles découlent. A partir de ces éléments, il analyse les besoins de formation en tenant compte de la stratégie et des objectifs de l'entreprise à moyen et long terme.

Aussi l'étude et l'analyse des grands enjeux de l'entreprise, de ses forces et faiblesses, de ses opportunités lui permettent-elles de donner un contenu précis aux objectifs à assigner à la formation (résultats attendus de chaque action) et au plan (prévision en heures, de coûts, prévision de planning, ...). C'est également à cette étape que l'on vérifiera si les moyens que l'on compte allouer à la formation sont en concordance avec les prévisions budgétaires. Nous insistons, et cela nous paraît très important, cet examen ne doit pas être que budgétaire, mais doit porter également sur la cohérence des actions prévues avec le cadrage des priorités et avec les objectifs opérationnels. Comme nous l'avions indiqué plus haut l'implication des différents acteurs, à divers niveau, est souhaitable pour éviter que le plan fasse l'objet d'importante remise en cause et touchant à ses grands axes.

Dans certaines entreprises (de management participatif) cette étape peut être réalisée avec la participation de groupes de travail constitués de représentants des diverses unités de l'entreprise (encadrement et personnel d'exécution). Ce n'est après tout ce travail que l'on passe à la phase d'élaboration proprement dite du plan de formation.

## **B. Phase de Rédaction et de validation**

### **1. Rédaction**

Une fois, tous ces éléments sont réunis, le responsable de formation avec l'aide des autres spécialistes de la fonction formation établit un avant-projet du plan de formation.

### **2. Validation**

Plusieurs niveaux de validation peuvent être observés.

#### **a) Niveau Direction des Ressources Humaines**

Avec les autres spécialistes de la fonction ressources humaines, l'on s'assure que le plan tienne bien compte des autres politiques humaines (recrutement, qualification des postes,

organisation humaine du travail, information et communication, ...). Au besoin l'on procèdera ici à une nouvelle monture (opérer quelques rectifications) du plan.

#### **b) Niveau Direction Générale**

L'avant-projet de plan, validé par la DRH est soumis à l'approbation de la Direction de l'entreprise.

Généralement, à cette étape de première validation, une réunion du comité de direction est consacrée à la présentation de cet avant-projet de plan par le DRH accompagné pour la circonstance du responsable de formation.

Les observations faites au cours de cette réunion regroupant tous les collaborateurs directs du directeur général, permettront au responsable de formation de finaliser le projet de plan.

Cette étape peut être supprimée et l'accord de la direction se fera après l'intégration des remarques des instances représentatives du personnel et celles de l'encadrement. Cependant, elle facilite les négociations avec les représentants du personnel.

#### **c) Niveau Instances représentatives**

Il s'agit d'une phase de consultations des délégués du personnel et/ou des représentants des organisations syndicales de l'entreprise. Au cours de cette consultation, les remises en cause ou les remarques recueillies, permettent de finaliser la monture à présenter aux managers.

#### **d) Niveau managers**

Il s'agit d'une période d'information où l'on accepte d'inclure dans le projet les remarques remontées à la DRH et à la Direction afin de déboucher sur la monture finale du plan.

#### **e) Niveau accord final ou adoption Direction**

C'est le dernier niveau de validation du plan de formation. Il s'agit, dans les mêmes conditions qu'à l'étape (b), de tenir compte avant l'adoption du plan, des remarques formulées au cours des étapes (c) et (d) puis de procéder à l'introduction des changements. Une fois ces changements opérés, le plan de formation est définitivement adopté et pourra être largement diffusé.

En la forme le plan de formation est un document comprenant trois parties :

- L'exposé du contexte de l'entreprise qui justifie les choix opérés entre les différents objectifs ;
- La présentation du plan lui-même avec un commentaire détaillé du tableau établi (voir le modèle du tableau en annexe, *annexe E*) ;
- Les explications des projets, particuliers liés au management de la formation ; et des annexes légales et managériales.

Nous venons ainsi d'élaborer notre plan de formation, du moins d'étudier comment l'élaborer, il nous reste à voir (étudier) comment l'exécuter et l'évaluer.

## **Section 2 : Le Pilotage du Plan de Formation**

Le plan de formation a pour vocation première de répondre à des objectifs opérationnels de l'entreprise.

L'une des qualités essentielles du plan de formation sera donc de répondre rapidement aux objectifs prioritaires de l'entreprise. Cela suppose l'existence et le respect des règles et des procédures aussi bien pour la mise en œuvre (la réalisation) du plan de formation que pour son suivi et son évaluation.

### **I - Processus de mise en œuvre du plan**

La mise en œuvre du plan de formation ainsi adopté ou validé suppose un certain nombre d'opérations. Il s'agit de l'ensemble des opérations visant la mise en application, du moins la réalisation des actions de formation prévues et contenues dans le plan.

#### **A. Phase d'information et de rédaction du cahier des charges**

##### **1. Information et diffusion du plan**

Il s'agit de diffuser de la façon la plus large possible le plan de formation auprès de tous les acteurs (l'ensemble du personnel, surtout la population concernée, les responsables hiérarchiques, les managers...).

L'information (ou la diffusion) dont il s'agit concerne aussi bien le plan de formation que les règles d'application des principes dégagés et contenus dans le plan. En effet, le

responsable de formation doit décliner le plan validé en des principes puis en un certain nombre de règles et les diffuser auprès des différents acteurs qui sont intervenus dans l'élaboration du plan. Cette diffusion peut se faire par plusieurs moyens parmi lesquels nous pouvons citer l'affichage, l'audiovisuel, les réunions animées par la hiérarchie et/ou les spécialistes de formation, l'e- mail..

Le responsable de formation doit veiller à l'observation par les managers directs des agents à former ou formés, des règles déclinées du plan, puisse que la réalisation et la réussite des actions de formation en dépendent.

## **2. La rédaction du cahier des charges**

La qualité de la formation repose sur la pertinence du cahier des charges, en particulier en cas d'appel d'offres et de recours à un organisme extérieur. Le cahier des charges d'une action de formation, comme celui que, dans le bâtiment, le maître d'ouvrage remet au maître d'œuvre, décrit le détail de ce qui est attendu du prestataire de service de formation. Celui-ci aura à proposer une réponse opérationnelle et chiffrée à cette attente.

Le cahier des charges apparaît comme un prolongement de l'analyse des besoins de formation en ce sens qu'en dehors de son caractère contractuel liant le prestataire à l'entreprise demanderesse, son élaboration même a pour vertu d'amener les différents acteurs internes à se mettre d'accord sur ce qu'ils veulent. De ce fait, du moins sur les projets importants de formation (amélioration des performances, implantation de nouveaux matériels, réorganisation du travail ou des procédures de production...) le cahier des charges est élaboré par un groupe de travail (groupe de pilotage, groupe de projet) composé de ces différents acteurs clés, animé par le manager de formation ou par un consultant dûment mandaté.

Il importe de souligner que dans ce cas, pour éviter toute ambiguïté, le consultant n'aura pas lui-même à répondre en tant que prestataire.

Selon Jean Marie Péretti (2002 : 422 ), l'on retrouve toujours dans les « bons » cahiers des charges des entreprises les mêmes points clés ci-après :

- Présentation de l'entreprise : activité, taille, structure, organisation, chiffres significatifs ;
- Explication du contexte du problème posé ;
- Caractéristiques de la population visée (service, métiers, fonctions, âges, ancienneté, sexe, qualification, niveau de formation, effectif) ;
- Le passé formation de la population (actions précédentes, évaluations) ;

- Les attentes des stagiaires et de l'entreprise (compétences et savoir-faire attendus ; niveaux de départ et niveaux à atteindre) ;
- La nature de la contribution attendue du prestataire par l'entreprise (conseil, opérateur, pilote) ;
- Un canevas de réponse formaté (pour pouvoir comparer plus facilement avec les réponses des autres organismes de formation) ;
- Le délai de réponse
- Les informations sur le prestataire (statut, références)
- Le nom et l'expérience des formateurs proposés ;
- Les contraintes à respecter (délai, durée, coût, lieu) ;
- Le budget disponible ; .....

Cette liste n'est ni exhaustive ni obligatoire, mais constitue un minimum.

## **B- Phase de sélection de prestataires et de réalisation des actions**

Il s'agit de rechercher (en interne ou en externe ) les compétences pouvant réaliser les actions prévues et contenues dans le plan.

### **1. Réalisation des actions en interne**

Une fois toutes les étapes précédentes franchies, le responsable de formation procède à l'identification d'abord au sein de son service ou de l'entreprise en général des personnes capables (ayant des expériences et expertises confirmées) de monter (concevoir) et d'animer des modules pour atteindre les objectifs assignés à telles actions de formation ou à telles autres prévues et contenues dans le plan. Il s'agit de s'assurer que les personnes possèdent toutes les compétences techniques, possèdent et maîtrisent toutes les méthodes et outils pédagogiques pour animer les modules conçus dans le cadre du transfert de compétences et savoir-faire visés par le plan.

Lorsque les moyens et les compétences internes sont réunis ou disponibles le responsable de formation fait réaliser les actions en interne. Plusieurs raisons peuvent amener le responsable de formation à opter pour l'action en interne. Il en est ainsi pour des actions touchant aux savoir-faire internes spécifiques ou aux compétences concurrentielles de l'entreprise. Il peut s'agir aussi des raisons économiques.

Au cas où il ne serait pas possible d'opérer les actions en interne, le responsable de formation aidé par les responsables hiérarchiques et les managers, et parfois par les agents concernés (action individuelle) procède à la recherche de prestataires externes.

## **2. Réalisation des actions en externe**

La recherche de prestataires en externe se fait par la procédure d'appel d'offres.

Il s'agit de la mise en concurrence des organismes de formation, du moins, de la publication du cahier des charges (en simplifié) établi en vue de recueillir les offres des organismes de formation pour en sélectionner celui qui répond au mieux à nos besoins, ou qui pourra nous aider à atteindre et bien, les objectifs de l'entreprise et fixés dans le plan.

En réalité, dans la pratique, un groupe de travail créé à cet effet et dirigé par le responsable de formation (qui peut se faire assister par un consultant dûment mandaté) s'occupe de ce travail de sélection d'organisme prestataire de formation. Il en est ainsi pour les actions importantes de formation (réorganisation du travail, ou des procédures de production, installation de nouveaux matériels et équipements, amélioration des performances) où le groupe projet ou groupe pilote ayant rédigé le cahier des charges a encore à charge l'étude (l'examen) des offres de formation et la sélection définitive du prestataire.

La recherche de prestataire de formation en externe peut aussi se faire sur catalogue. On parle d'achat de formation sur catalogue.

Il arrive en effet que les organismes de formation, sur leur propre initiative, propose leurs produits aux entreprises. Dans ce cas le responsable de formation, les responsables hiérarchiques et / ou l'un des groupes ci-dessus indiqués, procède à l'analyse (l'étude) du catalogue. A l'issue de cet examen du catalogue et par rapport aux éléments clés contenus dans le plan (objectifs à atteindre, résultats attendus, budget prévisionnel, les contraintes,...), un contrat d'achat de formation peut être conclu avec l'organisme dont les produits pourraient résoudre les problèmes posés dans le plan.

Au besoin, des aménagements peuvent être opérés au niveau des produits des catalogues avant une quelconque conclusion du contrat.

En ce qui concerne la réalisation proprement dite des actions de formation, qu'elles soient en interne ou en externe, le responsable de formation en collaboration avec les managers directs et responsables hiérarchiques des agents à former, doivent tout mettre en œuvre (réorganisation du travail en fonction des départs en stage...) pour assurer l'organisation matérielle et le bon déroulement des actions de formation.

## **II. Suivi et évaluation des actions de formation**

### **A. Suivi des actions de formation**

#### **1. Définition et opérations de suivi**

Une fois le plan mis en exécution, ou en fin d'une action (prévue au plan), le manager direct du formé et/ou dans une certaine mesure le formateur, doivent veiller à la mise en pratique par les formés des apprentissages (acquis) en situation de travail.

Jacques Soyer ( 2002 : 246 ) définit le suivi comme « l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé ». Il s'agit pour le manager direct d'aider le formé à mettre en application les acquis reçus de la formation. En d'autres termes, en fin d'action (formation concentrée dans le temps) ou en cours d'action (formation distribuée dans le temps), le manager direct du formé et le formateur sont tenus chacun en ce qui le concerne de prendre toutes les dispositions (revoir l'organisation du travail, régler les problèmes de résistance au changement des collègues ou de la hiérarchie des formés, rendre adéquat les outils ou méthodes de travail...) nécessaires pour mettre les formés dans une nouvelle situation d'équilibre afin de leur permettre d'utiliser pleinement les nouvelles compétences acquises. Le manager doit par exemple faire appel au formateur en cas de difficultés d'application des apprentissages pour donner aux formés des compléments d'informations, ou leur faire reprendre un ou des cas pratiques afin de leur faciliter la mise en œuvre des acquis.

Les actes de suivi jouent un rôle très important dans le pilotage du plan de formation. D'abord, ils permettent la plus forte mise en application possible des apprentissages. Ensuite, ils montrent aux stagiaires l'utilité de l'action et permettent de maintenir ou déclencher leur motivation vis-à-vis de la formation.

La réussite des actions de formation nécessite la prise en compte par le système de récompense des nouvelles compétences acquises par les stagiaires. Il s'agira pour les supérieurs hiérarchiques et les managers directs des formés de tenir compte des nouvelles performances attendues (et réalisées) dans la détermination de la rémunération des stagiaires, et dans les décisions de promotion ou de reclassement...

Toutefois il importe de souligner que toute action de formation n'est pas synonyme de reclassement ou motif de promotion.

## **2. Le tableau de bord de la formation**

Un bon suivi des actions de formation nécessite la mise à disposition des décideurs par les managers et les spécialistes de la fonction formation, des informations essentielles à la prise de décision (dans le court ou moyen terme) en vue d'une amélioration des actions entreprises. Ainsi la connaissance ou la maîtrise de quelques indicateurs significatifs est indispensable aux managers et aux spécialistes de formation pour mieux conduire les actions de formation. Il n'existe pas de ratios obligatoires, ni d'indicateurs types en la matière. Il appartient donc au responsable de formation ( et ses collaborateurs ) de chaque entreprise ou organisme d'identifier les informations qu'ils jugent essentielles et indispensables au suivi et contrôle des actions de formation et donc indispensable à la prise de décision en matière de formation continue. Ils pourront ainsi les synthétiser et en feront un tableau de bord.

Jean Marie Péretti ( 2002 : 428 ) repère quelques ratios de mesure ou de suivi des actions de formation en entreprise.

Nous avons essayé de les regrouper dans le tableau ci-après :

|   | INDICATEURS                           | MODE DE CALCUL                                                                        | UTILISES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Les congés formation                  | $\frac{\text{Nombre de congés formation} \times 10^3}{\text{Effectif permanent}}$     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- mesure l'importance du recours à cette formule</li> <li>- la comparaison (de ce ratio) d'une année sur l'autre permet de suivre l'évolution des demandes des salariés.</li> </ul>                                                                                                                    |
| 2 | L'apprentissage                       | $\frac{\text{Nombre de contrats conclus}}{\text{Effectif moyen}} \times 10^3$         | - mesure l'effort consenti par l'entreprise pour faciliter l'insertion des jeunes.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 3 | L'espérance d'une heure par formation | $\frac{\text{Montant consacré à la formation}}{\text{Nombre d'heures de stage}}$      | - mesure l'évolution des coûts de formation, et facilite l'évaluation du retour sur investissement.                                                                                                                                                                                                                                           |
| 4 | La durée moyenne des stages           | $\frac{\text{Nombre d'heures de stage}}{\text{Nombre de stagiaires}}$                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 5 | Le budget formation par salarié       | $\frac{\text{Montant consacré à la formation}}{\text{Effectif moyen de l'année}}$     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 6 | Le co-investissement                  | $\frac{\text{Nombre d'heures non rémunérées}}{\text{Nombre total d'heures de stage}}$ | <ul style="list-style-type: none"> <li>- montre l'effort consenti par chaque partie (employeur, salarié) en matière de formation continue,</li> <li>- traduit l'importance accordée à la formation continue par les salariés.</li> <li>- c'est un signe de motivation et d'implication du personnel dans les actions de formation.</li> </ul> |

Comme nous l'avions indiqué précédemment, sans être limitative, la liste n'est ni exhaustive ni obligatoire. D'autres indicateurs comme le taux d'accidents du travail, le pourcentage de postes de travail pourvus par promotion interne, ... peuvent servir également d'éléments de tableau de bord en la matière.

## **B – Evaluation des actions de formation**

Les pratiques dominantes de l'évaluation de la formation sont, en dehors de celles qui débouchent sur un examen professionnel nécessitant une validation des connaissances acquises, caractérisées par une seule estimation du niveau de satisfaction des stagiaires ; largement influencé par des facteurs d'ambiance du stage, tels l'environnement, la personnalité du formateur, etc.

Or d'une manière générale, évaluer une action, c'est vérifier si les objectifs préalablement assignés à l'action sont atteints dans toutes leurs composantes. Les types d'évaluations ainsi que les méthodes et les outils utilisés varient non seulement suivant les objectifs assignés à chaque action de formation mais aussi des types de formation (formation adaptation initiale ou continue, culture générale, projet d'entreprise ....).

Nous savons que les objectifs d'une action de formation peuvent globalement se résumer à l'acquisition de connaissances, de savoir-faire et de comportements professionnels nouveaux, transfert de ses apprentissages dans la pratique professionnelle en vue de l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Pour vérifier si ces objectifs que l'on peut assigner à une action de formation, sont atteints, nous pouvons distinguer deux types d'évaluation des actions de formation.

### **1) Evaluation de l'action « à chaud » en fin de stage**

Deux situations peuvent être observées :

#### **a) Evaluation du stagiaire**

Placée sous la responsabilité du formateur, elle consiste à vérifier si le ou les stagiaires ont effectivement acquis de connaissances, de savoir-faire ou de comportements (professionnels). Elle est faite à partir des objectifs bien définis et de façon opératoire.

Exemple : A la fin de la formation, le stagiaire doit être capable de .....

Bien entendu, les capacités doivent être elles aussi formulées en termes de comportements observables et mesurables. Elle peut utiliser plusieurs outils :

- Questionnaires de contenu pour contrôler les acquis.
- Tests - retest pour déterminer l'évolution des savoirs,
- Des exercices pratiques pour les savoir-faire...

Exemple : production d'une réalisation (par le stagiaire).

## **b) Evaluation de l'action elle-même**

A l'issue de la formation (du stage), les stagiaires évaluent l'action de formation elle-même, son organisation, son déroulement. Placée sous la responsabilité conjointe du formateur, du responsable de formation et des managers, cette évaluation vise la détection de grosses erreurs ou dérives, et l'amélioration des achats des stages individuels. Elle peut en effet porter sur la qualité du formateur, ses méthodes et outils pédagogiques, ses documents-soutiens. Les questionnaires peuvent également porter sur d'autres aspects tels les conditions matérielles, l'hébergement, restauration, sur toute la logistique. Cette évaluation est également utile pour une meilleure connaissance des organismes de formation et de leurs produits. Il s'agit en fait de mesurer le degré de satisfaction des stagiaires, satisfaction dont dépend en partie la mise en application des apprentissages en situation de travail.

Cependant l'opinion d'un stagiaire ne préjuge en rien de la réalité de ses acquis. De plus, il est tout à fait possible d'avoir suivi un stage inutile et d'en avoir une bonne opinion fondée seulement sur l'ambiance et le degré de sympathie qu'inspirent l'animateur et les autres participants. Aussi, cette évaluation de satisfaction des stagiaires ne permet pas non plus de préjuger ni de l'application réelle par les stagiaires de ce qu'ils ont appris, ni des effets que cette application va avoir pour l'entreprise.

## **2. Evaluation à « froid » de l'action**

Elle est placée pour une grande part sous la responsabilité des managers ou du responsable de formation et dans une certaine mesure sous celle du formateur. Elle vise la vérification du transfert des apprentissages (acquis) dans la pratique professionnelle ainsi que les effets de ce transfert sur les performances de l'entreprise.

En effet, elle peut être réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation (formation/stage durant dans le temps) recherchant aussi bien des informations pour corriger

des erreurs de démarrage que des informations sur la mise en pratique des enseignements reçus, la qualité du suivi assuré par les managers, ou sur les diverses retombées de la formation.

Elle peut être également réalisée des mois (3 ou 6 mois) après la fin de l'action. Le formé est évalué en situation de travail réel.

La mesure porte sur les comportements au travail.

Exemples :

- Le formé fait-il une chose qu'il ne faisait pas ou la fait-il différemment ?
- Fait-il mieux quelque chose qu'il faisait déjà ?
- Ne fait-il plus ce qu'il faisait avant parce que c'est devenu inutile ou nuisible ?

La réponse à ces questions permet aux managers d'apprécier l'usage que les formés font des connaissances, des savoir-faire ou comportements acquis pendant le stage.

Outre l'observation sur poste de travail, cette évaluation peut également se faire à partir des outils comme la fiche du bilan d'activités, du bilan de compétence, la fiche de l'entretien annuel d'appréciation du rendement.

Elle peut enfin se faire par observation de certains indicateurs sociaux tels le turn-over, les taux d'accidents du travail, l'absentéisme, les demandes de mutation, le pourcentage de poste de travail pourvus par promotion interne, les résultats des audits de climat..... L'évaluation des actions de formation par objectifs présente un grand intérêt. En effet, la mesure des objectifs de formation présente l'intérêt d'agir sur un levier de changement, une action tant sur le comportement du formé que sur celui de sa hiérarchie.

Cependant, il n'est pas toujours possible de se fixer des objectifs vraiment quantifiables. De plus pour certaines actions comme formation «culture d'une entreprise» aucune définition des objectifs n'est souvent faite.

## **DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE**

### **Chapitre 3 : LE CONTEXTE DE L'ETUDE**

Comme son nom l'indique, ce chapitre consacre la présentation de la société industrielle agro-alimentaire « LES GRANDS MOULINS DE DAKAR » ( G M D ) et de sa politique de gestion des ressources humaines, en occurrence sa politique de formation.

#### **Section 1 : Présentation Générale des GMD**

Cette section sera consacrée d'une part à l'historique et à l'organisation de la société, et d'autre part à ses missions et aux moyens mis en œuvre.

##### **I. Historique et Organisation**

###### **A. Historique**

Crée en 1946 par Jacques MIMRAN, la société industrielle agro-alimentaire « LES GRANDS MOULINS DE DAKAR » est l'une des plus vieilles entreprises industrielles du Sénégal. Avec un statut juridique de société anonyme (S.A), les GMD ont pour objectifs l'importation de blé, la fabrication et la distribution de la farine (de blé). Son implantation s'est faite de manière progressive :

- Avril 1946 : l'on assiste à la mise en place d'une société d'étude d'implantation de minoterie à Dakar.
- Février 1951 : cette société d'étude devient une société d'exploitation.
- Juin 1952 : ont démarré les travaux de construction du moulin.
- Décembre 1954 : a débuté l'exploitation du moulin.
- Janvier 1955 : l'on assiste à l'exploitation réelle des GMD permettant l'approvisionnement du marché sénégalais et de quelques pays de la sous-région.

En 1960, les GMD approvisionnent en farine la quasi-totalité des pays francophones de l'Afrique Occidentale Equatoriale et plus tard le Madagascar.

Devenus aujourd'hui l'une des plus grandes industries meunières d'Afrique de l'Ouest, les GMD, après avoir étendu leurs activités à la production de l'aliment pour bétail,

ont absorbé depuis 1988 la SENAL, une unité de fabrication d'aliment - bétail de la compagnie sucrière du Sénégal (créée en 1981).

Toutefois, il est important de noter que les GMD ne sont pas aujourd'hui seuls sur le marché de farine. Ils ont au plan national trois (3) principaux concurrents dont deux moulins :

- Les Moulins sentenac,
- Les Nouvelles Minoteries Africaines (NMA),
- et un importateur de farine : WEHBE.

## **B. Organisation**

La société industrielle agro-alimentaire « LES GRANDS MOULINS DE DAKAR » comprend aujourd'hui une Direction Générale, trois directions (techniques) et deux services (détachés) directement rattachés à la Direction Générale. Il s'agit du service commercial et du service transit-achats.

### **1. La Direction Administrative et financière**

Chargée de toutes les transactions comptables et financières, cette direction assure l'application de la réglementation et la conservation des actifs mobiliers, immobiliers et financiers de la société. Elle définit les moyens et l'organisation à mettre en œuvre pour la réalisation des objectifs fixés par la direction de l'entreprise. Elle a également une mission de représentation auprès des fournisseurs, des clients..... Elle comprend à cet effet la comptabilité, le contrôle de gestion, le service informatique et le service de l'audit interne.

### **2. La Direction Industrielle**

Sa mission consiste dans l'exploitation et la maintenance des moulins, de la centrale électrique et des autres matériels et équipements industriels, en vue d'assurer dans les meilleures conditions les objectifs de production fixés par la direction de la société.

Elle a également la mission du maintien de la compétitivité de l'outil de production, et de la recherche d'amélioration du processus de production tant technique qu'humain

La direction industrielle comprend à cet effet deux départements. Il s'agit du département Fabrication et du département Maintenance et travaux neufs. Elle comprend ensuite un laboratoire, un service contrôle qualité-hygiène et enfin la centrale électrique.

### **3. La Direction des Ressources Humaines**

Elle a en charge la gestion dynamique des ressources humaines de l'entreprise. Elle a à cet effet pour mission la définition des conditions d'emploi et de rémunération du personnel ainsi que la définition de la politique sociale et du développement humain. Elle a également pour mission de définir et de mettre en œuvre (en collaboration avec la direction générale) les moyens de sa politique. Bien que faisant l'objet d'une étude assez approfondie plus loin (dans les pages suivantes), il convient de souligner que cette direction comprend à l'état actuel deux services : l'un s'occupe de l'administration du personnel, de la paie et des « fonctions support » de l'entreprise (cantine, infirmerie, entretien et gardiennage de la maison...) ; et l'autre des affaires sociales.

### **4. Le service commercial**

Comme son nom l'indique, ce service a pour mission de définir la politique commerciale ainsi que les moyens (humains et logistiques) de sa mise en œuvre pour atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise. Il est investi du mandat de représentation de l'entreprise auprès des clients et des administrations concernées. Il a en charge l'application de la réglementation commerciale.

Pour bien couvrir le marché d'aliments bétail et de farine, ce service dispose de 16 dépôts dont onze (11) pour l'alimentation du bétail (Ourosogui, Aéré Lao, Richard Toll, Saint Louis, Linguère, Dahara, Louga, Kébémér, Kaolack, Kaffine, Tambacounda), et cinq (05) pour la farine (Ourosogui, Saint Louis, Diourbel, Kolda, Pikine).

### **5. Le Service Transit-Achats**

Il a en charge la gestion des achats des matières premières. En d'autres termes ce service gère toutes les opérations de transit (chargement-déchargement, dédouanement-enlèvement, assurance ...) relatives aux importations (achat de blé, son et autres matières premières) et aux exportations (produits finis) par voie maritime, aérienne et routière. Il représente la Société « Les GMD » auprès des compagnies d'assurance et accomplit tous les actes juridiques à cet effet.

Par ailleurs, ce service est appelé à prendre en charge, y compris les négociations de prix et de conditions, les achats autres que le blé et les pièces de rechange.

## **II. Les missions et les moyens des GMD**

### **A. Missions et activités**

Comme nous l'avons indiqué plus haut, la mission première de la société industrielle « Les GMD » est d'approvisionner le marché sénégalais en farine de blé. Ses activités consistaient essentiellement donc dans les opérations d'importation de blé, de fabrication de la farine, de distribution et de vente de celle-ci. A ces activités principales la société ajoute par la suite (1988) une activité secondaire : la production de l'aliment pour le bétail à partir du son importé. Bien que secondaire, cette activité a donné aux GMD le rang du premier fournisseur du secteur élevage en aliment bétail et participe considérablement aux résultats financiers de l'entreprise. Les GMD commercialisent donc aujourd'hui deux types de produits : la farine et l'aliment - bétail.

Il existe plusieurs sortes de farine à savoir : la farine boulangère, étuvée, complémentée, la farine biscuitière (simple) et biscuitière fine, la farine complète.

Quant à l'aliment pour bétail nous avons l'aliment pour bovins, cheval ; l'Aliment laitier et l'aliment laitier HE.

Outre le marché sénégalais, les GMD approvisionnent également certains pays de la sous-région tels que la Guinée, le Mali, la Mauritanie.

### **B- Les moyens des GMD**

Il s'agit des moyens aussi bien humains, financiers que matériels mis en œuvre par les GMD pour la réalisation des objectifs fixés.

#### **1. Les moyens humains**

Les Grands Moulins de Dakar emploient aujourd'hui trois cent un ( 301 ) salariés dont treize ( 13 ) femmes. On y dénombre vingt ( 20 ) cadres dont une seule femme. Les employés (84) et les ouvriers ( 136 ) représentent 73 % de l'effectif permanent.

Avec soixante et un ( 61 ) agents de maîtrise ( tout corps confondu ), le taux d'encadrement est d'environ 28 %.

Il est important de noter que les GMD emploient en moyenne cent dix ( 110 ) journaliers (ouvriers ) par mois.

NB : L'effectif journalier est obtenu à partir du quotient du nombre d'heures de travail ( des journaliers ) du mois par 173,33 .

## **2. Les moyens financiers**

Avec un statut de société anonyme, la société industrielle «Les Grands Moulins de Dakar» a un capital social d'un milliard cent quatre-vingt millions (1.180.000.000) de francs CFA. Ce capital est détenu à 98 % par la compagnie sucrière du Sénégal contre 2 % pour le groupe Mimran.

## **3. Les moyens matériels**

Pour accompagner sa politique, la société industrielle «Les GMD » dispose aujourd'hui de deux (02) moulins d'écrasement de blé et de deux (02) machines de production d'aliment -bétail à l'usine construite à cet effet.

La capacité d'écrasement des moulins est de : deux cent dix mille (210.000) tonnes de blé par an. Quant aux machines de production d'aliment - bétail, elles ont une capacité de production de cent dix mille (110.000) tonnes par an. Cette capacité s'avère de jour en jour insuffisante compte tenu de la demande sans cesse croissante dans le domaine (du marché bétail).

Outre ces moyens, les GMD disposent également d'une centrale électrique et bien d'autres matériels et équipements industriels.

Pour garder et développer davantage son marché, la société a entrepris la construction d'un troisième moulin et l'étude de l'investissement dans une ligne de production d'aliment - bétail. Les GMD s'engagent acharnement à finaliser ces projets dans un court délai.

## **Section 2 : Analyse de la politique de formation aux G M D.**

La politique de formation peut être définie comme l'ensemble des orientations voire des stratégies visant à mener des activités de formation au sein d'une entreprise pour atteindre

des objectifs de développement définis par la Direction Générale de celle-ci en tenant bien entendu compte de son environnement.

Dans ce sens, et selon Jean - Marie Péretti ( 2002 : 415 ), une politique de formation doit répondre à un double but :

- permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique ;
- permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

Aux G M D, l'encadrement participe peu à la gestion du personnel. Cette faible participation est due au niveau relativement bas de l'encadrement. Ce faible niveau de l'encadrement influe énormément sur la politique de formation surtout quant à l'identification et à l'analyse des besoins de formation d'une part, et d'autre part à la mise en œuvre et au suivi des actions de formation.

Nous analyserons sous cette section les pratiques de formation aux G M D à travers les moyens mis en œuvre d'une part, et d'autre part les acteurs de la politique de formation ainsi que les outils utilisés par ceux-ci dans cette unité de production.

## **I – Les moyens de la formation aux GMD**

L'exercice de la fonction formation au sein d'une entreprise nécessite l'existence d'un certain nombre de moyens.

### **A -Les moyens structurels**

Les moyens structurels de la fonction formation comprennent, avons-nous dit, l'ensemble des structures organisationnelles à travers lesquelles les responsables de la formation exercent leur fonction.

En dépit de sa taille et de l'enjeu de la formation pour l'atteinte de ses objectifs, la société « Les GMD » ne dispose pas d'un service formation au sein de la DRH ( elle aussi nouvellement créée ), ni d'un responsable chargé de la formation. L'absence d'une commission formation constitue aussi un handicap pour la DRH dans la réalisation de ses objectifs de formation. La commission formation ( composée d'experts de chaque service ou unité de production de l'entreprise, de spécialistes de la fonction formation et de quelques

managers, ...) joue en effet dans les entreprises où elle existe un rôle très important dans le processus de mise en œuvre d'une action de formation. Elle assiste les hiérarchiques dans l'identification et l'analyse des besoins de formation de leur service. La commission assiste en d'autres termes la DRH voire le service formation ( et à chaque étape ) dans tout le processus d'élaboration et du pilotage du plan de formation tel que décrit dans le chapitre 2 de ce document. Aussi importe-t-il de souligner que l'inexistence d'un centre de formation au sein des GMD constitue un frein aux actions de perfectionnement et de recyclage souvent entreprises ( par la DRH ) avec les compétences disponibles ( expertises internes ) à l'intention des ouvriers spécialisés et des techniciens pour le développement de leurs compétences et l'accroissement de leurs performances. La création en son sein d'un centre de formation professionnelle permettrait à la société « les GMD » d'amoindrir les coûts de ces petites actions de perfectionnement et de recyclage, et de conserver certaines compétences spécifiques et concurrentielles.

## **B – Les procédures de mise en œuvre de la fonction formation.**

Les procédures de mise en œuvre de la fonction formation complètent les moyens structurels. Elles sont définies comme des moyens de facilitation ( principes d'application, règles de procédure ) de la réalisation des objectifs assignés à chaque type d'action de formation.

Aux GMD, elles se résument seulement aux actions du DRH qui ne dispose pas non plus de personnel qualifié dans son équipe pour la bonne gestion et le suivi de la formation. Il importe de noter qu'il existe dans l'un des manuels de procédures disponibles à la DRH la description de la procédure de mise en œuvre de la formation. Celle-ci décrit les différentes étapes, les tâches et les rôles des différents acteurs à chaque étape du processus. Mais cette procédure souffre d'application dans la réalité faute de moyens structurels.

En effet l'inexistence d'un service de formation et de spécialistes de la fonction formation au sein de la DRH empêche, du moins ne permet pas au DRH de décliner ( facilement ) les objectifs de la politique de formation en des principes voire en des règles pouvant faciliter l'application des procédures de mise en œuvre des actions de formation.

Il est important de souligner ( au passage ) que le cadre juridique de la formation professionnelle continue a considérablement évolué un peu partout dans le monde au cours de ces dernières décennies en vue du développement des ressources humaines en entreprise.

En effet, en Afrique francophone en général et au Sénégal en particulier, la formation professionnelle continue a fait l'objet des principales préoccupations des législateurs. Aussi les conventions collectives et les accords d'établissements ont-ils abordé également la question.

Dans ce sens, des contrats d'apprentissage peuvent être signés entre les chefs d'entreprises industrielles, commerciales ou agricoles, et les jeunes travailleurs pour permettre à ces jeunes de suivre une formation professionnelle méthodique et complète (articles L.73 du code du travail du Sénégal ; et 64 du code du travail du Bénin). Il peut être aussi prévu dans les contrats de travail ' ( ou dans leur avenant ) des actions de formation professionnelle, soit en alternance, soit en formation continue, ou des stages à l'intention des salariés (articles L.75 code du travail du Sénégal).

La convention collective nationale interprofessionnelle ( CCNI ) du Sénégal a abordé la question dans un esprit de promotion sociale et économique. En effet, l'entreprise est en droit d'exiger avec à sa charge les coûts, du personnel en fonction qu'il suive des cours de formation ou de perfectionnement professionnel que nécessitent l'exercice de son emploi et l'adaptation à l'évolution économique, sans qu'il puisse en résulter une diminution quelconque de son salaire et des indemnités qui s'y rattachent sauf celles qui découlent de l'exercice même de son travail. .... L'échec du travailleur à un examen de fin de formation ou de perfectionnement professionnel ne peut constituer cause de licenciement. (article 35 CCNI du Sénégal).

En somme, en dehors des principes, règles et procédures internes ; la mise en œuvre de formation aux GMD obéit, du moins doit obéir à la législation en vigueur en la matière au Sénégal.

## **II – Les pratiques de formation aux GMD**

D'une manière générale, les pratiques de formation obéissent très peu dans les entreprises à la démarche d'ingénierie de la formation. L'ingénierie de la formation étant définie selon Philippe Carré et Pierre Caspar ( 1999 : 338 ), comme l'ensemble coordonné des activités de conception d'un dispositif de formation ( dispositif de formation, centre de formation, plan de formation, centre de ressources éducatives, ... ) en vue d'optimiser l'investissement qu'il constitue et d'assumer les conditions de sa validité.

Nous analyserons sous cette rubrique le processus de mise en œuvre de formation aux GMD à travers les acteurs, leurs rôles, et les outils utilisés par ceux-ci.

## **A – Les acteurs et leurs rôles**

Les acteurs de la politique de formation aux GMD se résument à la Direction Générale et au DRH, l'encadrement participant peu à la gestion du personnel. Cette faible partition de l'encadrement à la gestion du personnel a, avons-nous signalé, des implications sur la mise en œuvre de la politique de formation. Elle ne facilite pas en effet la tâche, et c'est là l'une des difficultés que nous avons rencontrées, lors des travaux d'analyse des besoins de formation.

En tant qu'acteur principal, la Direction Générale définit les objectifs stratégiques de développement économique, social, commercial, ... et donc de compétitivité que les GMD entendent atteindre. Il appartient à la DRH et à partir de ces objectifs de proposer une politique de formation ainsi que les moyens de sa mise en œuvre.

Aux GMD, dans le passé, le chef du personnel et les hiérarchiques établissent un planning de formation en fonction de la disponibilité des salariés concernés. Le hiérarchique fait remplir dès la fin de la formation par le formé une fiche d'évaluation, et la remet au chef du personnel qui la classe aux dossiers de l'intéressé. Les actions de formation s'opéraient sans une analyse approfondie des besoins de formation et sans un plan de formation élaboré à cet effet à l'avance.

L'inobservation des pratiques d'ingénierie de la formation, et de gestion des ressources humaines telles que les bilans de compétences et d'activités, l'entretien d'appréciation de rendement ; l'identification et l'analyse des besoins de formation sur la base des objectifs à atteindre, et des difficultés rencontrées par les agents en vue de l'élaboration d'un plan de formation ( tenant compte des perspectives économiques, de l'évolution de l'emploi, des investissements et des technologies ), a conduit ces acteurs à des pratiques de formation peu cohérentes et ne correspondent pas aux besoins réels de formation des agents de la société « les GMD » .

Tout cela justifie l'engagement du DRH dès sa prise de fonction, dans les travaux d'élaboration du plan de formation et dans bien d'autres actions de gestion des ressources humaines en vue d'améliorer la gestion et le management de la formation dans cette société.

L'intérêt de notre travail se trouve également justifié ici. Ce travail a eu en effet le mérite de mettre à la disposition des GMD une banque de données ( besoins de formation par service et par ordre de priorité ), la description des outils, des méthodes et des démarches (ou étapes ) d'élaboration et du pilotage du plan de formation, pour une amélioration de la gestion des actions de formation au sein de cette entreprise.

## **B – Les outils .**

La formation professionnelle continue a pour objet avions-nous indiqué, de réduire, du moins de corriger l'écart constaté entre le profil du titulaire d'un poste et le profil du poste.

Quels outils utilisent les acteurs de formation des GMD pour détecter ces écarts ?

Quels outils utilisent-ils pour gérer les actions de formation ?

Aux GMD, le recensement des besoins de formation se fait par la DRH par enquête auprès des chefs de services et d'unités de production et auprès des agents qui expriment eux-mêmes leurs besoins de formation. La pratique d'entretien annuel d'appréciation du rendement ( ou d'évaluation du personnel ) à l'occasion de laquelle l'on peut aussi recenser ( fixation des objectifs et des moyens de les atteindre dont parfois les actions de formation ; inventaire des problèmes et difficultés et recherche de solutions dont éventuellement la solution formation ) les besoins de formation des agents est à l'étape embryonnaire. Les pratiques de bilan de compétences, d'activités et de bilan professionnel qui permettent l'identification et l'analyse des besoins de formation n'ont pas encore connu le jour aux GMD.

Cependant, il est important de souligner que la DRH a entrepris cette année avec l'assistance du centre de formation industrielle « Le Pôle de Développement Industriel » ( PDI ) des tests d'évaluation du niveau de maîtrise des connaissances théoriques des agents de la maintenance et de la centrale en vue de déterminer les moyens et politiques ( actions de formation ) à mettre en œuvre pour le développement des compétences techniques de chacun de ces agents dans son domaine.

Quant au choix des prestataires ( de formation ), il se fait sur catalogue par la DRH en collaboration avec les hiérarchiques et les managers directs des agents à former.

En ce qui concerne le choix des actions : perfectionnement professionnel, recyclage, culture générale, formation diplômante ; il se fait en fonction des objectifs prioritaires de l'entreprise.

En matière d'évaluation des actions de formation, il reste beaucoup à faire. Toutefois à l'issue de certaines actions de formation les agents formés sont ( parfois ) évalués suivant le type de formation par écrit et / ou en situation de travail.

Il importe de signaler que les GMD investissent beaucoup dans la formation des agents de maîtrise, des ouvriers et employés que dans celle des cadres.

## **Chapitre 4 : LES RESULTATS DES TRAVAUX D'ELABORATION DU PLAN DE FORMATION**

Comme nous l'avions indiqué dans l'introduction, ce chapitre est consacré à la présentation des résultats des travaux de notre contribution à l'élaboration du plan de formation pour le personnel de la société « Les Grands Moulins de Dakar ».

La méthodologie suivie et les résultats feront l'objet de la première section. La seconde section de ce dernier chapitre sera réservée aux suggestions que nous avons formulées dans le cadre de l'amélioration d'abord, de la fonction formation au sein de la DHR, et ensuite des autres pratiques de gestion des ressources humaines en général.

### **Section 1 : Présentation des résultats**

Nous aborderons d'abord la méthodologie du travail avant de procéder à la présentation des résultats auxquels nous avons abouti.

#### **I- Méthodologie**

Comme vous vous en doutez, il s'agit pour nous de décrire ici les méthodes et les moyens utilisés pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés dans le cadre de notre étude. Recherche documentaire, enquête par questionnaire et par entretien nous ont permis en effet de réaliser ce travail.

#### **A- Recherche documentaire**

Notre recherche documentaire a consisté à collecter et à parcourir tous les travaux et publications disponibles et ayant rapport avec notre thème d'étude. Nos notes de cours sur l'ingénierie de la formation, la gestion et le management des compétences ; et quelques mémoires abordant la question de la formation, la gestion et le management des compétences, nous ont également servi de moyens. A tout cela s'ajoute la documentation interne des GMD ( manuels de procédures, notes et consignes, résultats des travaux de l'opération « D.Q.21 », journaux d'entreprise : « le meunier » ; .....).

Il faut dire que c'est à partir de cette revue littéraire que nous avons traité l'approche théorique du plan de formation du personnel et de la problématique de la formation en entreprise.

## **B- Enquête**

Nous avons fait une enquête par questionnaire ( dont copie se trouve jointe en annexe, *annexe A*) auprès des chefs de service lors des travaux d'identification des besoins de formation. Pour la conception du questionnaire, nous nous sommes basés d'une part sur les résultats issus de nos travaux de recherche documentaire, et d'autre part sur les objectifs des différents services et unités de production de l'entreprise.

Cette enquête nous a permis d'avoir une vue globale des besoins de formation de chaque unité de production de l'entreprise. Le traitement des données issues de cette enquête nous a servi de base pour la confection du guide d'entretien ( *annexe B* ) que nous avons eu avec les chefs de service et avec certains agents (compte tenu de la spécificité de certaines actions). Cet entretien nous a permis de finaliser le recensement et l'analyse des besoins de formation ainsi que la définition de leur ordre de priorité . L'entretien nous a permis également de préciser la population concernée pour chaque action de formation retenue et par service.

Dans le cadre de la recherche de prestataire nous avons également collecté auprès des Centres, Ecoles ou Institut, de formation ou de perfectionnement professionnel, des informations relatives à leurs domaines d'intervention. Les résultats de cette collecte de données se trouvent en annexe ( *annexe D* ).

A ce niveau il faut dire que la DRH avait déjà reçu quelques offres de formation. Certains centres (ou cabinets) de formation ou de perfectionnement professionnel ont déjà servi de cadre aux GMD pour certaines actions de formation dans les années antérieures. Il s'agit de :

- CFAO TECHNOLOGIE, dans le domaine de l'informatique /bureautique ;
- Fudiciaire France Afrique (FFA – Sénégal) dans le domaine de gestion et finance ;
- Le centre de formation de la SENELEC dans le domaine de la maintenance et entretien des installations.

## **II- Résultats et méthodologie d'analyse des besoins de formation**

L'élaboration du plan de formation étant le résultat d'un long processus, et compte tenu du délai qui nous est imparti pour le stage, nous ne saurions mener à terme tout le processus d'élaboration du plan de formation tel que décrit dans la première partie de ce document. Nous nous sommes donc limités ( comme nous l'avions indiqué dans l'introduction ) dans le cadre de nos travaux à l'identification et l'analyse des besoins de formation au niveau de chaque service (ou unité ) de la société.

### **A- Les résultats**

#### **1- Résultats de l'enquête**

Les résultats de l'enquête se présente comme suit :

**Tableau 1 : NIVEAU DE COMPREHENSION DES TACHES A EXECUTER**

| Services           | Bonne<br>compréhension | Mauvaise<br>compréhension | Moyens de détection de la<br>mauvaise compréhension |                          | Actions de correction                                                                                    |
|--------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    |                        |                           | Signal de<br>l'agent                                | Constat aux<br>résultats |                                                                                                          |
| Maintenance        | X                      |                           |                                                     | X                        | Ré-explication du processus de fonctionnement des ensembles et de montage                                |
| Magasin farine     | X                      |                           | X                                                   | X                        | Résoudre le problème dans la limite de ses compétences                                                   |
| Achats - transit   | X                      |                           |                                                     | X                        |                                                                                                          |
| Fabrication UAB    | X                      |                           |                                                     | X                        | Le supérieur hiérarchique fait aux collaborateurs le feed-back des activités                             |
| Centrale           |                        | X                         |                                                     | X                        | Ramène les tâches à la portée des collaborateurs                                                         |
| Fabrication Port   | X                      |                           | X                                                   |                          | Ré-explication des consignes, des schémas de fonctionnement des installations                            |
| DRH                | X                      | X                         |                                                     | X                        | Rectificatifs avec explication à l'appui                                                                 |
| Comptabilité       | X                      |                           | X                                                   | X                        | - Ré-explication – Faire reprendre le travail –<br>Le prendre personnellement en charge en cas d'urgence |
| Service commercial | X                      |                           |                                                     |                          |                                                                                                          |

**Tableau 2 : RESULTATS DES COLLABORATEURS**

| Services           | Délai             |                  |              | Qualité    |       |           |               | technicité          |                |                     |                     | Observations |
|--------------------|-------------------|------------------|--------------|------------|-------|-----------|---------------|---------------------|----------------|---------------------|---------------------|--------------|
|                    | Toujours respecté | Souvent respecté | Peu respecté | Très bonne | Bonne | Peu bonne | Approximative | Excellente maîtrise | Bonne maîtrise | Maîtrise incomplète | Absence de maîtrise |              |
| Maintenance        |                   | X                |              |            | X     |           |               |                     |                | X                   |                     |              |
| Magasin farine     | X                 |                  |              |            | X     |           |               |                     | X              |                     |                     |              |
| Achats - transit   | X                 |                  |              |            | X     |           |               |                     | X              |                     |                     |              |
| Fabrication UAB    |                   | X                |              |            | X     |           |               |                     |                | X                   |                     |              |
| Centrale           |                   |                  | X            |            |       | X         |               |                     |                | X                   |                     |              |
| Fabrication farine |                   | X                |              |            | X     |           |               |                     |                | X                   |                     |              |

[illegible]

Le tableau (1) nous montre que dans 70 % des cas, la mauvaise compréhension des tâches (à exécuter ) de la part des agents se découvre aux résultats. Les agents ne signalent leur mauvaise compréhension des tâches que dans 30% des cas à leur hiérarchique. Cela dénote de la nature ( la qualité ) du style du management ( d'équipe ) des chefs de services. Cet état de chose justifie les actions de formation en management et communication que nous avons sollicitées pour les chefs de service et pour l'encadrement en général.

Les résultats contenus dans les tableaux (1) et (2) nous ont permis de mesurer la performance des agents, du moins d'avoir des informations relatives à la compétence démontrée par chaque agent. Cela nous donne une idée réelle sur le taux de couverture des emplois par les agents. Ces tableaux nous montrent les différents problèmes rencontrés par les agents dans l'exécution des tâches, et les diverses actions engagées par les hiérarchiques en vue de la résolution de ces difficultés.

La persistance de ces problèmes malgré les actions entreprises justifie certaines actions ( ou besoins ) de formation que nous avons retenues ( tableaux 5, 6 et 7 ).

**Tableau 3 : BESOINS DE FORMATION**

| Services           | Domaines                |                    |               |            |      |                     |         |                   |                                |                                                                                                                                                                                     |
|--------------------|-------------------------|--------------------|---------------|------------|------|---------------------|---------|-------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | Informatique /sec./bur. | Gestion des stocks | Communication | Management | R.H. | Marketing /commerce | Gestion | Economie et droit | Culture générale et entreprise | Spécifique au poste                                                                                                                                                                 |
| Maintenance        |                         | X                  | X             |            |      |                     |         |                   |                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mécanique industrielle</li> <li>• Electrotechnique</li> <li>• Chaudronnerie</li> </ul>                                                     |
| Magasin farine     |                         | X                  |               |            | X    |                     |         |                   |                                |                                                                                                                                                                                     |
| Achats - transit   | X                       |                    |               |            | X    |                     |         |                   |                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribution et commerce (coordonnateur achats)</li> <li>• Commerce international et transport maritime (coordonnateur-transit)</li> </ul> |
| Fabrication UAB    |                         |                    | X             |            |      |                     |         |                   | X                              |                                                                                                                                                                                     |
| Centrale           |                         |                    |               |            |      |                     |         |                   |                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrale électrique</li> </ul>                                                                                                             |
| Fabrication farine | X                       |                    | X             |            |      |                     |         |                   | X                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Electricité, mécanique et sécurité incendie (chef de quart UAB, Moulin, chefs d'équipe fabrication-farine)</li> </ul>                      |

|                    | Domaines                        |                          |                    |                 |      |                        |                           |                           |                                      |  | Spécifique au poste |
|--------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------|-----------------|------|------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------------------|--|---------------------|
|                    | Informati-<br>que<br>/sec./bur. | Gestion<br>des<br>stocks | Communi-<br>cation | Manage-<br>ment | R.H. | Marketing<br>/commerce | Gestion                   | Econo-<br>mie<br>et droit | Culture<br>générale et<br>entreprise |  |                     |
| Services           | X                               | X                        |                    |                 |      |                        |                           |                           | X                                    |  |                     |
| Fabrication Port   | X                               |                          | X                  |                 |      |                        |                           | X                         | X                                    |  |                     |
| DRH                | X                               |                          |                    |                 | X    |                        |                           |                           |                                      |  |                     |
| Comptabilité       | X                               |                          |                    |                 |      |                        | • Comptabilité<br>• Audit | • fiscalité               |                                      |  |                     |
| Service commercial |                                 |                          |                    |                 |      |                        |                           |                           |                                      |  |                     |

Ce troisième tableau nous donne une vue globale des besoins de formation par service et par domaine. La combinaison des éléments de ce tableau avec ceux des tableaux (1), (2), et (4) nous a permis de cerner les contours des besoins lors des entretiens d'analyse des besoins de formation.

**Tableau 4 : CONNAISSANCE DE LA FICHE DE FONCTION**

| N° | SERVICES           | OUI | NON | N'EXISTE PAS                | EXISTE MAIS<br>NON<br>DISPONIBLE |
|----|--------------------|-----|-----|-----------------------------|----------------------------------|
| 01 | Maintenance        |     | X   |                             | X                                |
| 02 | Magasin farine     | X   |     |                             |                                  |
| 03 | Achats - transit   | X   |     |                             |                                  |
| 04 | Fabrication UAB    | X   |     |                             |                                  |
| 05 | Centrale           | X   |     |                             |                                  |
| 06 | Fabrication farine |     | X   |                             | X                                |
| 07 | Fabrication Port   |     | X   |                             | X                                |
| 08 | DRH                | X   |     |                             |                                  |
| 09 | Comptabilité       |     | X   | En cours de<br>modification |                                  |
| 10 | Service commercial | X   |     |                             |                                  |

Le tableau (4) nous a permis d'approfondir l'analyse des besoins de formation recensés. Car il serait difficile pour un agent de bien accomplir les missions d'un poste s'il n'a pas connaissance exacte de celles-ci. En effet il est nécessaire de connaître les activités que l'on veut mener ou les tâches à accomplir avant de rechercher les moyens ou les compétences à mettre en œuvre. Ainsi avec les éléments des tableaux (1) et (4) nous avons pu identifier et retirer au niveau de certains services des besoins exprimés ( par les chefs services ) que la mise à disposition des services, des fiches de fonction ( et une explication de celle-ci aux concernés ), pourrait régler, et ce sans formation.

## **2- Les résultats après l'entretien**

Comme nous l'avons indiqué dans la méthodologie, à partir des résultats de l'enquête nous avons procédé par entretien à l'analyse des besoins de formation ainsi que celle de leur priorité.

Ainsi les besoins de formation identifiés se présentent après analyse par ordre de priorité et par service comme suit :

- a) Formations à court terme**
- b) Formations à moyen terme**
- c) Formations à long terme**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**a)Tableau 5 : FORMATIONS A COURT TERME**

| SERVICES           | DOMAINES                                                                                                                 | POPULATION                                                                                                                                                                                                                        |          | OBSERVATION                                                                                                                        |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    |                                                                                                                          | BENEFICIAIRES                                                                                                                                                                                                                     | EFFECTIF |                                                                                                                                    |
| Comptabilité       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Initiation à la Fiscalité indirecte : TVA, TE. (connaissances de base)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>comptable fournisseurs</li> <li>comptable trésorerie</li> </ul>                                                                                                                            | 2        | Initiation                                                                                                                         |
|                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fiscalité approfondie</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>comptable matière</li> <li>comptable général</li> </ul>                                                                                                                                    | 2        | Perfectionnement                                                                                                                   |
| Fabrication Farine | <ul style="list-style-type: none"> <li>Informatique (word, excel)</li> </ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsables magasin farine (2)</li> <li>Responsables magasin UAB (2)</li> <li>Moulins : les chefs de quart, leurs adjoints et le contremaître UAB (6)</li> <li>Laborantins (3)</li> </ul> | 13       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Perfectionnement pour les laborantins</li> <li>Initiation pour les autres</li> </ul>        |
| Fabrication Port   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Informatique (word, excel)</li> </ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable du Port</li> </ul>                                                                                                                                                             | 1        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Initiation</li> </ul>                                                                       |
| Centrale           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Conduite d'entretien des installations</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>3 chefs de quart</li> <li>3 agents de conduite</li> </ul>                                                                                                                                  | 6        | <ul style="list-style-type: none"> <li>initiation pour un agent de conduite</li> <li>perfectionnement pour les 5 autres</li> </ul> |
|                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Techniques d'entretien des installations</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>les 4 mécaniciens de l'équipe d'entretien</li> </ul>                                                                                                                                       | 4        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Initiation pour un mécanicien</li> <li>Perfectionnement pour les 3 autres</li> </ul>        |

| SERVICES       | DOMAINES                                                               | POPULATION                                                                                                                                                 |          | OBSERVATION      |
|----------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------|
|                |                                                                        | BENEFICIAIRES                                                                                                                                              | EFFECTIF |                  |
| Magasin Farine | Gestion des stocks                                                     | - les 2 titulaires et un suppléant                                                                                                                         | 3        | Perfectionnement |
| Maintenance    | Electrotechnique, mécanique industrielle, chaudronnerie                | -chaudronniers-soudeurs (3)<br>-mécaniciens injection-diesel ( 11 )<br>-mécaniciens (mécanique général et d'entretien) : (13)<br>-électromécaniciens (13 ) | 40       | Perfectionnement |
| D.R.H          | Droit : droit du travail et sécurité sociale ( Connaissances de base ) | - le chargé de la paie<br>- le responsable services généraux<br>- la secrétaire<br>- le chargé des affaires sociales<br>- l'archivistes /documentaliste    | 5        | Initiation       |

**b)Tableau 6 : FORMATIONS A MOYEN TERME**

| SERVICES           | DOMAINES                                                                              | POPULATION                                                                                               |          | OBSERVATION                                                                               |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    |                                                                                       | BENEFICIAIRES                                                                                            | EFFECTIF |                                                                                           |
| Comptabilité       | • Comptabilité approfondie                                                            | - 1 comptable matière<br>- 1 comptable général                                                           | 2        | Perfectionnement                                                                          |
|                    | • Audit                                                                               | - comptable général                                                                                      | 1        | Initiation et perfectionnement                                                            |
| Comptabilité       | • Informatique/Bureautique (word, excel,... )                                         | - 3 pointeurs pont sortie<br>- le pointeur pont entrée<br>- le contrôleur pont sortie<br>- la secrétaire | 6        | - initiation pour les pointeurs et le contrôleur<br>- perfectionnement pour la secrétaire |
| Fabrication Farine | • Initiation aux connaissances de base en électricité, mécanique et sécurité incendie | - Tout le personnel ouvrier de la fabrication                                                            | 11       | Initiation                                                                                |
| Fabrication Port   | • Gestion des stocks                                                                  | - responsable du port                                                                                    | 1        | Initiation                                                                                |
| Maintenance        | • Gestion des stocks                                                                  | - Les agents du magasin maintenance                                                                      | 6        | Initiation                                                                                |
| Achats-Transit     | • Informatique / Bureautique                                                          | - le coordonnateur transit<br>- l'auxiliaire de transit                                                  | 2        | Initiation                                                                                |
|                    | • Distribution et commerce international                                              | - Le coordonnateur achat                                                                                 | 1        | Initiation                                                                                |
|                    | • Transport maritime et commerce international                                        | - Le coordonnateur transit                                                                               | 1        | Initiation                                                                                |

| SERVICES | DOMAINES                                                                                                                                                                                                                                    | POPULATION                      |          | OBSERVATION          |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------|----------------------|
|          |                                                                                                                                                                                                                                             | BENEFICIAIRES                   | EFFECTIF |                      |
| D.R.H    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ressources humaines</li> </ul>                                                                                                                                                                       | - L'archiviste / documentaliste | 1        | Formation diplômante |
|          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Culture générale et connaissance de l'entreprise</li> </ul>                                                                                                                                          | - Tout le personnel de la D.R.H | 6        | initiation           |
|          | <p><b>* besoins de l'organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Management d'équipe et communication interne,</li> <li>Formation aux techniques et méthodes d'entretien ( annuel ) d'appréciation du rendement.</li> </ul> | Tout l'encadrement              |          | Initiation           |

**c) Tableau 7 : FORMATIONS A LONG TERME**

| SERVICES           | DOMAINES                                                                                                                                                | POPULATION                                  |                                      | OBSERVATION          |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------|
|                    |                                                                                                                                                         | BENEFICIAIRES                               | EFFECTIF                             |                      |
| Fabrication farine | <ul style="list-style-type: none"> <li>Culture générale et connaissance de l'entreprise : initiation à la langue française (alphabétisation)</li> </ul> | Tout le personnel ouvrier de la fabrication | 15                                   | initiation           |
| Fabrication Port   | <ul style="list-style-type: none"> <li>culture générale et connaissance de l'entreprise : initiation à la langue française (alphabétisation)</li> </ul> | Tout le personnel ouvrier du port           | 4                                    | Initiation           |
| Fabrication UAB    | <ul style="list-style-type: none"> <li>culture générale et connaissance de l'entreprise : initiation à la langue française (alphabétisation)</li> </ul> | Tout le personnel ouvrier                   | Dont 16 ne savent ni lire, ni écrire | Initiation           |
| D.R.H              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Communication : initiation aux techniques et aux outils de communication et de l'information</li> </ul>          | Tout le personnel de la DRH                 | 6                                    | Initiation           |
|                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Management</li> </ul>                                                                                            | - L'archiviste / documentaliste             | 1                                    | Formation diplômante |

| SERVICES      | DOMAINES                                                                       | POPULATION                                                                                                                                                                                                                                                         |          | OBSERVATION      |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------|
|               |                                                                                | BENEFICIAIRES                                                                                                                                                                                                                                                      | EFFECTIF |                  |
| D.R.H (suite) | Informatique / bureautique                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'employé de bureau</li> <li>- Le chargé de paie</li> <li>- Le chargé des affaires sociales</li> <li>- Le responsable des services généraux</li> <li>- L'archiviste/documentaliste</li> <li>- Les 3 infirmiers</li> </ul> | 8        | Initiation       |
|               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatique / bureautique</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le chargé de la paie</li> <li>- L'archiviste /documentaliste</li> <li>- Infirmier chef</li> </ul>                                                                                                                         | 3        | Perfectionnement |
|               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatique / bureautique</li> </ul> | La secrétaire                                                                                                                                                                                                                                                      | 1        | Recyclage        |

**Remarque** : chaque action de formation ainsi identifiée et retenue après analyse rentrera dans le plan de formation suivant cet ordre de priorité et bien entendu en fonction du budget prévisionnel.

## **B – La méthodologie d’analyse des besoins de formation**

### **1 – Justification et description de la méthodologie choisie**

Il s’agit de mettre en exergue ici le ou les facteurs inducteurs ( des besoins de formation ) sur lesquels nous nous sommes basés pour identifier et analyser les besoins de formation.

Il existe en effet selon Alain Meignant ( in Jean – Marie Péretti ; 2002 : 415 ) trois sources de besoins de formation :

- projet d’entreprise ( nouveaux produits, nouvelle organisation, gain de productivité ) ;
- attentes conscientes des individus ;
- niveau des individus face au manque à combler.

Il apparaît clairement que plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour analyser les besoins de formation : les méthodes centrées sur l’expression des attentes individuelles ; les méthodes centrées sur les besoins de compétences de l’organisation ; et les méthodes de diagnostic individuel.

La logique de l’organisation nous a servi de guide. Nous avons opté en effet pour l’une des méthodes centrées sur les besoins de l’organisation dans le cadre du recensement et de l’analyse des besoins de formation pour le personnel des GMD et nous en donnerons plus loin les raisons.

Les méthodes centrées sur les besoins de compétences de l’organisation sont elles aussi nombreuses et consistent à identifier les écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requises et les ressources humaines disponibles. La formation étant l’un des moyens pour combler cet écart. Ces méthodes tiennent toutes aux objectifs de l’entreprise et aux projets technico-organisationnels.

Il peut s’agir de la méthode qui repose sur l’élaboration de référentiel de compétences pour les emplois de l’organisation. Le référentiel de compétences étant défini comme un document dans lequel est récapitulé et pour chaque emploi, l’ensemble des compétences, des capacités et comportements professionnels requis pour la tenue correcte de l’emploi considéré par son titulaire. A partir de ce référentiel, l’on dégage les manques à combler ( en terme de compétences ) par les agents pour la tenue correcte des postes.

Il peut s’agir aussi de la méthode dite « d’interrogation de l’encadrement » qui consiste à interroger l’encadrement sur les besoins de formation de son service. Il faut dire que plusieurs autres méthodes sont de cette catégorie de méthodes centrées sur les besoins de

compétences de l'organisation parmi lesquelles nous pouvons citer : la méthode matricielle, la méthode par vérification d'hypothèses, l'étude des besoins par l'analyse des performances ...

La méthode « d'interrogation de l'encadrement » consiste en réalité, dans la pratique à amener l'encadrement du moins les hiérarchiques à faire l'analyse des compétences requises par chaque emploi de sa responsabilité. Cette méthode est celle que nous avons choisie en empruntant pour la pratique, aux méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelles, la démarche de l'enquête par questionnaire.

Notre enquête a consisté en effet à interroger par questionnaire ( *annexe A* ) les chefs de services en vue de recueillir les besoins de formation de leurs collaborateurs pour l'élaboration du plan de formation.

Nous avons retenu cette méthode pour plusieurs raisons :

D'abord la société « les G M D » ne connaît pas encore la pratique de l'entretien annuel d'appréciation de rendement ou celle de l'entretien d'activité à l'occasion desquels non seulement s'évaluent les résultats atteints ( par les agents ) par rapport aux objectifs antérieurement fixés ; mais surtout se fixent les objectifs futurs et se définissent les moyens de leur réalisation. C'est aussi à l'occasion de ces entretiens que les agents informent les hiérarchiques des difficultés rencontrées dans l'exécution des tâches. Les hiérarchiques recherchent ensemble avec les agents les solutions pour contrer ces difficultés, la formation pouvant en constituer une.

Ensuite la société est à sa première expérience dans l'élaboration du plan de formation et s'engage par ailleurs dans un projet technico-organisationnel ( construction du troisième moulin ).

Quant au choix de l'échantillon de notre enquête ( les chefs services ), il se justifie par le simple fait que les questionnaires sur une population ciblée donnent les meilleurs résultats. Il en est ainsi parce que le taux de réponse est souvent assez bas ( inférieur à 20 % ) pour les questionnaires envoyés à tout le personnel. De plus l'expérience a montré que ce sont les populations ayant objectivement le plus de besoins qui répondent peu.

Il importe de souligner, en terme de démarches que nous avons, au début du stage après avoir pris connaissance des fiches de fonctions de l'ensemble du personnel de G M D , procédé à l'étude et à l'analyse de celles-ci poste par poste. Nous avons élaboré, à partir de cette analyse des activités de chaque poste, à l'exception des postes des services industriels, le référentiel de compétences de chaque poste ( de l'administration ).

Les chefs de service ont à partir de la fiche de fonction et du référentiel de compétences fixé le niveau de maîtrise requis de chacun des postes de leur ressort. Notre

questionnaire a porté en effet sur le niveau de maîtrise, les résultats obtenus par les agents, les difficultés rencontrées par ceux-ci dans l'exécution des tâches quotidiennes.

Ainsi à partir des résultats obtenus par les agents et des difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur fonction ( tableaux (1) et (2) ), les hiérarchiques ont dégagé les grands domaines d'action de formation (les manques à combler en compétences ) pour améliorer les prestations de leurs collaborateurs. Comme nous l'avions indiqué plus haut, l'enquête nous a donné une vue globale des besoins de formation dans chaque service.

Nous avons ensuite à partir des résultats de l'enquête et des fiches de fonctions tenu des entretiens avec chaque chef de service en vue d'approfondir l'analyse des besoins, du moins pour voir en quoi les actions de formation sollicitées se justifient ( voir guide d'entretien : *annexe B* ). L'entretien a eu pour objectif premier d'étudier de façon plus approfondie en quoi l'action de formation sollicitée par le hiérarchique pour tel ou tel agent, contribuera à la résolution des problèmes rencontrés par l'agent, et à l'amélioration de ses résultats ; ou encore, en quoi contribuera-t-elle à l'atteinte des objectifs assignés au service concerné. L'entretien nous a permis également d'identifier les bénéficiaires des actions et de vérifier surtout si le niveau ( de formation ou de qualification ) des bénéficiaires est suffisant pour suivre la formation prévue. Il en est ainsi parce que la réussite des actions de formation en dépend.

En fait, il s'agit pour nous, d'amener lors de l'entretien, les hiérarchiques à justifier la pertinence des actions de formation sollicitées afin d'éviter d'élaborer un plan de formation sur la base des besoins fantaisistes, mais fondés sur les besoins réels induits par l'organisation du travail, le projet de l'entreprise, son environnement, ...

Un autre point qu'il est important de souligner dans notre démarche d'analyse des besoins est la combinaison de méthodes que nous avons faite au niveau des services industriels. En fait nous avons combiné la méthode de diagnostic individuel et celle centrée sur les besoins de compétences de l'organisation dans le cadre de l'analyse des besoins de formation des services tels que la centrale, la maintenance et les ateliers.

La méthode de diagnostic individuel consiste à évaluer aussi bien le potentiel de chaque individu ( agent ) que la capacité d'apprentissage de celui-ci.

En effet la société « Les G M D » a commis un centre de formation industrielle, « Le Pôle de Développement Industriel » ( PDI ) pour évaluer le niveau de maîtrise des connaissances théoriques des agents de la maintenance et de la centrale dans les domaines de la mécanique générale et d'entretien, de la chaudronnerie et soudure, de la mécanique injection diesel, et de l'électromécanique. Cette épreuve test a concerné quarante ( 40 ) agents.

Elle a consisté à administrer à chaque agent un questionnaire visant à déterminer son niveau de maîtrise des connaissances théoriques dans son domaine. Nous nous sommes servis des résultats de ce test (disponibles à la DRH) lors de notre entretien avec les hiérarchiques concernées. Ces résultats présentent en réalité les domaines de carence sur le plan théorique de chaque agent, et les propositions des actions ( de formation ) à mener pour le relèvement de leurs niveaux.

Ainsi à partir des difficultés rencontrées par les agents, et les résultats obtenus par ceux-ci ( recensés à travers le questionnaire d'enquête ) d'une part, et d'autre part des résultats des travaux du PDI, nous avons ensemble avec les hiérarchiques concernés identifié et retenu parmi les actions de formation ( correctrices ) proposées par le PDI, celles qui répondent aux besoins de compétences de l'organisation, c'est-à-dire celles qui contribueront à la résolution des problèmes recensés et à l'amélioration des résultats des agents. Car comme l'ont exprimé certains des hiérarchiques des services industriels, « l'exécution de certaines tâches techniques ( industrielles ) nécessite la maîtrise de connaissances théoriques en la matière, mais pour d'autres, la maîtrise des pratiques professionnelles, des tours de mains suffit. »

Il faut dire que l'une ou l'autre des méthodes utilisées présentent aussi bien des avantages que des inconvénients.

## **2 – Avantages et inconvénients de la démarche utilisée**

### **a) Les avantages**

La méthode centrée sur les besoins de l'organisation puisqu'elle part des besoins de compétences de l'entreprise, du niveau réel des agents et des difficultés rencontrées par ceux-ci dans l'exécution des tâches quotidiennes, donne souvent l'occasion, par remise en cause de certaines habitudes de travail, de trouver en plus de la formation proprement dite, des solutions à des problèmes pratiques liés au poste ( organisation, matériel, ... ). Elle est d'une manière générale bien assimilée par les acteurs non professionnels de la formation surtout lorsqu'ils perçoivent que l'enjeu de celle-ci justifie le temps qu'ils doivent y consacrer. Aussi importe-t-il de signaler que l'entretien avec les hiérarchiques pour l'analyse des besoins permet d'impliquer le plus suffisamment possible ceux-ci ( tous les acteurs ) et d'obtenir plus facilement leur adhésion pour les actions à engager. Une fois impliqués et adhérents, les managers directs et les hiérarchiques prendront alors toutes les dispositions non seulement

pour donner aux agents à former une explication suffisante sur les actions de formation retenues afin de les motiver, mais surtout pour la réalisation des actions et le transfert des apprentissages ( acquis ) par les agents formés en situation de travail. Selon Alain Meignant ( 2001 : 144 ), cette méthode a pour avantage de pouvoir « formuler par écrit les exigences de compétences d'un poste. Cette formulation permettra un dialogue entre le manager et le salarié lors de l'entretien annuel, permettant d'identifier sur une base rigoureuse des écarts entre compétences maîtrisées et compétences requises et d'en tirer des conclusions sur les priorités de développement de compétences au cours de l'exercice suivant. »

L'enquête par questionnaire permet de toucher de façon relativement économique un grand nombre de personnes, une quantification des besoins exprimés et un croisement de variables (corrélations entre les besoins exprimés et niveau de qualification par exemple, ...).

Cependant notre démarche présente quelques limites qu'il importe de souligner.

#### **b) Les limites de la démarche**

Nous avons constaté comme le souligne souvent Jean – Marie Péretti ( 2002 : 416 ), qu'avec la méthode d'enquête par questionnaire ( pour le recensement des besoins de formation ), l'on n'arrive pas souvent à retenir les besoins les plus importants de l'entreprise. Car avec cette méthode la formation admet implicitement qu'elle travaille avec une fraction du personnel et non avec l'ensemble de l'entreprise. En effet dans le cas d'espèce, seuls les chefs de services ont servi d'échantillon à l'enquête. Ceux-ci peuvent parfois manquer d'attention sur certains de leurs collaborateurs et dont les besoins en formation sont les plus importants et même les plus prioritaires pour l'atteinte des objectifs. De plus les relations entre le hiérarchique et le collaborateur ou le subordonné peuvent amener le premier à positionner le second pour un stage dont les résultats n'auront pas d'effets sur la réalisation des objectifs de l'entreprise. En d'autres termes nous voulons dire que suivant les relations un chef de service peut préférer pour une formation tel ou tel agent à tel autre. De la même manière, si l'encadrement interrogé (par questionnaire) voit dans le remplissage de ce questionnaire une formalité administrative, les résultats sont aléatoires.

Les entretiens que nous avons eus au cours de la phase qualitative de l'analyse des besoins, avec les hiérarchiques ( chefs services ) nous ont permis d'éluder cet état de chose et de retenir des besoins objectifs.

Une autre limite de la démarche que nous avons utilisée est qu'elle se révèle inefficace dans l'analyse des besoins de formation liés à des métiers nouveaux pour lesquels il n'existe pas de référentiel observable.

La méthode centrée sur les besoins de compétences de l'organisation requiert de la part de la personne en charge de l'analyse une grande rigueur et une forte capacité de synthèse de la masse des informations recueillies. Un autre risque de la méthode d'interrogation des hiérarchiques sur les besoins de formation de leur service est que ceux-ci privilégient le renforcement des compétences des personnes actuellement présentes dans leur secteur d'activité, au détriment de projets d'évolution individuelle des salariés en dehors de celui-ci.

Il est important de noter qu'en dépit de la disponibilité du personnel et de leur franche collaboration, nous avons rencontré quelques difficultés dans la réalisation de ce travail. Plus ou moins négligeables ces difficultés tiennent essentiellement au fait que la société « les G M D » soit à sa première expérience dans l'élaboration d'un plan de formation, et au niveau relativement bas de l'encadrement.

## **Section 2 : Suggestions et recommandations**

Elles ont d'abord trait à l'amélioration de l'organisation et du fonctionnement de la DRH en vue d'une intégration complète de la fonction formation dans la stratégie globale de l'entreprise. Les autres suggestions touchent à l'amélioration dans leur ensemble des autres pratiques de gestion des ressources humaines.

### **I- Amélioration de l'organisation et du fonctionnement de la DRH**

#### **A- Proposition d'organigramme**

La direction des ressources humaines étant naissante, bien que préoccupée par les actions de formation, ne dispose pas actuellement d'un service formation en son sein ni d'un responsable de formation. Eu égard à l'important rôle (étudié plus haut) de la fonction formation dans la mise en œuvre de la stratégie globale de l'entreprise, et pour la bonne gestion et/ou la coordination des activités des différentes fonctions de la DRH, nous avons pensé qu'il serait intéressant de procéder à une réorganisation de la fonction ressources humaines de l'entreprise à même temps qu'à la création d'un service formation au sein de la D.R.H. Ce qui facilitera l'intégration complète de la fonction formation dans l'ambitieuse

stratégie de la société les «GMD» qui est de conserver sa place sur le marché de farine, de conquérir de nouveaux marchés dans l'espace UEMOA et ailleurs, et enfin de participer au premier plan au développement du secteur élevage.

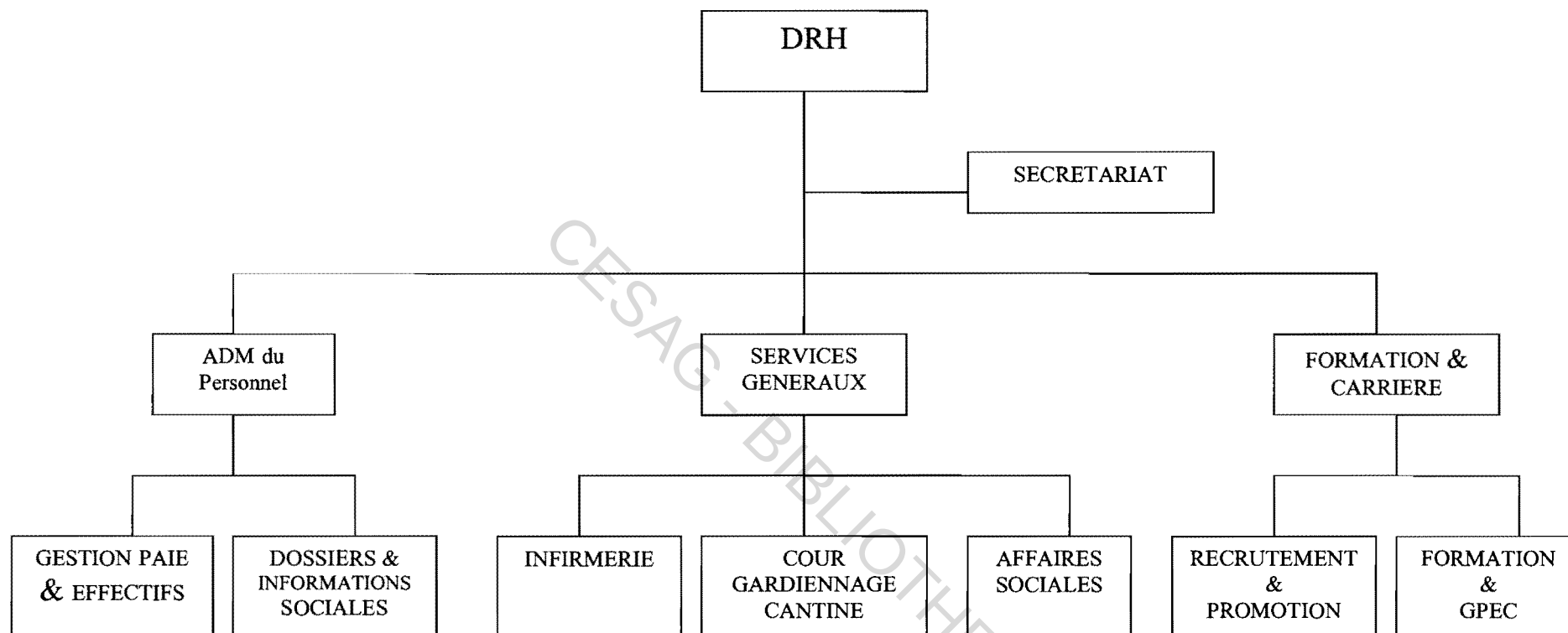
Dans le cas échéant, il faudra responsabiliser un agent pour s'occuper des questions de formation, très préoccupantes dans une entreprise industrielle comme les « GMD » où l'exercice des emplois (surtout de la direction industrielle) nécessite des actions continues de formation ou de perfectionnement professionnel (en direction des agents) compte tenu de l'évolution de la technologie dont dépend la performance des moulins, des machines et autres équipements industriels.

A cet effet, nous proposons pour la DRH, un organigramme où le service formation aura sa place. Suivant cet organigramme la direction des ressources humaines comprendra trois services :

- un service qui s'occupera de l'administration du personnel ;
- un service qui aura en charge le recrutement et la formation du personnel, ainsi que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- et les services généraux.

Nous donnerons sous la rubrique suivante la mission assignée à chaque service et les principales activités qui en découlent.

Schématisé cet organigramme se présente comme suit :



**Organigramme proposé pour l'amélioration de l'organisation et du fonctionnement de la DRH**

## **B- organisation et fonctionnement des services de la DRH**

Il s'agit de répartir les activités (mise à part celles qui sont dévolues au DRH lui-même) entre les différents services de la DRH.

### **1. Le service « administration du personnel »**

Comme son nom l'indique, ce service aura pour mission la gestion quotidienne (congrés, absence, permission, repos médical,...) du personnel et de la paie. Il assure sous la responsabilité du Directeur des ressources humaines l'application de la réglementation sociale. Il assure le suivi du dossier individuel du personnel et collabore avec le service « formation et carrière » dans le cadre de la gestion de la carrière des agents. Il a la responsabilité du suivi, du classement et de l'archivage des documents administratifs et familiaux du personnel. Il est garant de la circulation des documents et informations relatifs au personnel ainsi que de la gestion administrative des effectifs.

### **2. Les services généraux**

Sans doute, en nous référant à sa dénomination, ce service joue le rôle de « fonction support » dans l'entreprise. Il a pour mission (en collaboration avec le médecin du travail) d'assurer le suivi et le bon fonctionnement du dispensaire et de l'infirmerie, de la cantine en collaboration avec le restaurateur. Il a la responsabilité du suivi et de la gestion de la coopérative. Il a également en charge et sous le contrôle du DRH, les œuvres sociales (différents prêts au personnel, pèlerinages...) et les achats des prestations extérieures tels le gardiennage et l'entretien de la maison en collaboration avec le comité d'hygiène et de sécurité.

### **3. Le service « formation et carrière »**

Ce service aura en charge la conception ( ou l'élaboration ) et la mise en œuvre d'une procédure de recrutement du personnel et ce avec la collaboration du directeur des ressources humaines. Sous la responsabilité du DRH et en fonction des objectifs fixés par la direction des GMD et de l'évolution de la technologie ; ce service aura également pour mission de définir la politique de formation ainsi que les moyens nécessaires à sa mise en œuvre. A cet effet il

conçoit les outils et définit les méthodes de gestion et de management de la formation. Ce service a également en charge la mise en application de ces outils et méthodes pour aider les managers et les hiérarchiques à bien identifier les besoins de formation en vue de l'élaboration du plan de formation. Il assure en fait, toutes les opérations de mise en œuvre des actions de formation (de l'identification des besoins jusqu'à la réalisation et l'évaluation des actions). Il a également en charge la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ( GPEC ). Il étudie et conçoit à cet effet la politique et la démarche de la mise en œuvre de la GPEC. Il lui incombe également la définition et la mobilisation des moyens de sa politique. Il gère avec la collaboration du service « Administration du personnel » les demandes de mutation, les promotions internes et toute autre forme de mobilité du personnel. En d'autres termes, ce service s'occupera de l'acquisition, du maintien et du développement des ressources humaines de l'entreprise dont de leurs compétences dépend l'atteinte de ses objectifs.

Pour ce faire, nous proposons à la DRH de procéder en fonction de ce nouvel organigramme, à la redéfinition des fonctions ou tâches de son actuel personnel et si nécessaire, au recrutement pour satisfaire le besoin.

Pour les deux premiers services (Administration du personnel, services généraux), la DRH en collaboration avec la DG peut à notre humble avis les confier à certains agents de cette direction après avoir renforcé leurs capacités et compétences par des actions de formation (en ressources humaines et management pour le premier, et en gestion pour le second ). Quant au service « formation et carrière », il n'existe pas actuellement au sein de la DRH une compétence disponible. Le DRH pourra rechercher au niveau des autres directions ou services un agent ( potentiel ) qui pourra assumer, bien entendu après une formation complémentaire en ingénierie de formation ou en ressources humaines, cette fonction. Le DRH pourra le cas échéant, procéder au recrutement d'un spécialiste.

Il s'agit pour la société d'analyser le coût d'opportunité et de choisir entre le recrutement d'un personnel qualifié et la mise en œuvre d'une politique de formation visant la requalification du personnel actuel. Cette suggestion est valable pour tous les autres services ou unités de l'entreprise.

## **II- Autres suggestions**

Dans le but d'accompagner et de faciliter la réforme ci-dessus proposée d'une part et d'autre part pour renforcer la bonne politique de gestion de ressources humaines entreprise

dans le domaine social, de formation, de recrutement, de la gestion et du management des compétences, il serait souhaitable pour la DRH de :

- Procéder à l'élaboration ( ou à la conception ) et à la mise en œuvre d'un système d'appréciation du rendement qui doit être celui basé sur les activités de chaque poste. Cette appréciation doit être faite lors d'un véritable entretien entre l'agent et son supérieur hiérarchique. Pour ce faire le DRH doit veiller à la formation du personnel d'encadrement aux méthodes, aux techniques et aux pratiques d'entretien d'appréciation du rendement en vue d'une bonne identification et analyse des besoins de formation. Dans le même sens, il doit également veiller à l'information de tout le personnel ; sur les systèmes et les procédures d'appréciation du rendement.

- Tenir les entretiens annuels en début d'exercice centrés sur les objectifs à atteindre, dégager par voie de conséquences, les objectifs pour lesquels des actions de formation sont nécessaires pour les atteindre. Il s'agit là d'harmoniser la procédure d'entretien annuel et celle d'élaboration du plan de formation.

Il est important de souligner à ce niveau que, l'entretien d'évaluation, même s'il se révèle coûteux (temps matériel : préparation /description des fiches d'évaluation, collecte et traitement des données, ...), pour être utile et servir de moyen de gestion des compétences, du management de formation, doit être fait au moins deux fois l'an. Cela permet de ne pas biaiser l'entretien, car une fois l'an et généralement tenu en fin d'année, l'entretien d'évaluation prend un caractère pécuniaire. En effet, l'agent dans le but d'avoir une bonne note en vue de bénéficier d'une grosse prime de rendement ou de fin d'année ne déclarera jamais ses insuffisances, et dira toujours qu'il tient bien son poste ou qu'il en maîtrise bien la tenue.

- Adresser périodiquement aux agents une fiche d'expression de besoins pour permettre à ceux-ci d'exprimer leur besoin en formation en fonction de la compétence qui leur manque pour tenir correctement leur emploi. La comparaison de cette fiche avec celle de l'entretien d'évaluation permettra d'identifier les besoins réels de formation pour un meilleur taux de couverture des emplois de l'entreprise.
- Harmoniser la procédure d'élaboration du plan de formation avec celle de l'élaboration du budget prévisionnel de l'année suivante pour que les dépenses correspondantes soient bien prévues.
- Procéder à l'élaboration des fiches de fonction pour les postes qui n'en disposent pas.

- Diffuser les fiches de fonction au niveau de tout le personnel et à tous les niveaux.
- D'envisager à long terme la création en son sein d'un centre de formation professionnelle pour la conservation des compétences spécifiques et concurrentielles, et la réduction des coûts de certaines actions de formation.
- D'éviter l'application automatique du principe de la promotion interne pour combler les postes vacants et surtout sans formation complémentaire. Car cela met en cause l'adéquation homme / poste et compromet par voie de conséquence l'efficacité dans l'emploi des ressources humaines.

Il importe également de souligner que le plan de formation étant un document destiné à circuler, il serait souhaitable de ne pas y faire figurer des éléments détaillés pouvant intéresser les concurrents.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CONCLUSION

La formation est une composante importante de la politique sociale de l'entreprise. Elle concourt de ce fait à la conservation et au développement des ressources humaines en entreprise. Cela justifie l'évolution considérable observée au cours des trois ( 3 ) dernières décennies un peu partout dans le monde du droit de la formation professionnelle continue. La formation professionnelle continue a pour objet de réduire, du moins de corriger l'écart constaté entre le profil du titulaire d'un poste et le profil du poste considéré. Elle permet en effet aux entreprises qui en font un outil de gestion ( des ressources humaines ) de doter leur personnel de compétences requises pour répondre favorablement aussi bien aux attentes des clients qu'à leur environnement en général ( technologie, organisation du travail, concurrence, évolution des emplois, fournisseurs, ... )

En effet les entreprises qui réussissent sont celles qui présentent une forte réactivité face aux modifications de leur environnement. Aussi, l'une des qualités essentielles du plan de formation avions-nous dit est de répondre rapidement aux objectifs opérationnels et surtout les plus prioritaires de l'entreprise.

Le responsable de formation qui souhaite apporter à son entreprise un système de formation très réactif va donc mettre en place un plan souple pouvant prendre en compte tous les nouveaux besoins individuels ou collectifs, ressentis au cours de l'exercice et dont leur satisfaction est jugée indispensable à l'atteinte des objectifs prioritaires par les décideurs.

Cependant, la seule règle à respecter à ce niveau consiste à ne pas autoriser la remise en cause des actions déjà engagées. Aussi faudra-t-il prendre soins de reporter sur un autre exercice la ou les actions dont le budget a permis la réalisation sur l'exercice en cours des actions nouvelles (jugées prioritaires).

L'on prendra également soins de tenir régulièrement informés les partenaires sociaux des changements apportés au plan.

En matière de coût, la formation n'étant pas la seule voie aux solutions des problèmes auxquels est confrontée l'entreprise en terme de compétences, d'emplois, de changements, d'organisation du travail, le responsable de formation peut être amené à choisir une formule autre que la formation pour la résolution du problème posé en comparant le coût des deux formules (solution formation ou solution sans formation).

Par exemple une entreprise qui doit affronter des problèmes d'inadaptation de sa main-d'œuvre à de nouveaux emplois, a le choix entre d'une part le licenciement des personnes

inadaptées avec le recrutement d'un personnel qualifié, et d'autre part la mise en œuvre d'une politique de formation visant le maintien du personnel actuel et sa requalification ( Jacques Soyer, 2002 : 256).

Aussi importe-t-il de souligner que la progression des salaires, d'une part, et la répartition des stagiaires entre catégories, d'autre part, influent de façon non moins négligeable en hausse sur le coût moyen de formation. Il en est ainsi parce que le coût moyen de formation par stagiaire englobe non seulement le coût du stage proprement dit, mais aussi la charge que représente la rémunération du stagiaire.

En ce qui concerne l'évaluation des actions de formation nous pouvons dire en nous référant à Alain Meignant ( in Jean – Marie Péretti, 2002 : 431 ), que l'après stage reste très souvent la terra incognita de la formation. En effet, la double question de savoir si le stagiaire a bien transféré les connaissances acquises dans la situation de travail et si les résultats obtenus sont économiquement dans un rapport favorable avec les dépenses consenties, reste souvent sans réponse.

Cependant, en matière de projet d'investissement, de changements organisationnels, la formation joue un rôle préventif en réduisant les risques (non maîtrise de délais, des coûts, des objectifs de productivité...) et en renforçant les compétences des salariés à la réalisation de l'investissement ou du changement prévu.

Aussi constitue-t-elle un facteur de motivation du personnel puisqu'elle permet dans certains cas l'atteinte des objectifs de projet individuel du salarié. En d'autres termes, la formation favorise l'éclosion d'un bon climat social au sein de l'entreprise et impulse donc la production de celle-ci.

Comme nous l'avons souligné plus haut, l'excellence des organisations, leur compétitivité, la satisfaction de leurs clients ou de leurs usagers sont davantage liées à la compétence des hommes ( qui y travaillent ) et à leur capacité d'innovation. Investir donc dans l'intelligence de leurs ressources humaines devrait être la préoccupation majeure des entreprises comme les GMD dont les métiers sont sujets à des mutations ( technologiques ) quasi-constantes. Ceci leur permettrait de relever le défi de compétitivité et d'accroissement de leurs performances.

Toutefois, il est important de noter que la formation n'est pas la solution à tout problème dans l'entreprise. Elle ne contribue à la résolution des problèmes liés à la compétence que lorsque le problème a été bien identifié comme tel. Et il n'est pas inutile de rappeler que la réussite des actions de formation quelles qu'elles soient dépend en grande partie de la qualité de l'identification et de l'analyse des besoins de formation. Car c'est à

cette importante phase que, par rapport aux objectifs à atteindre et aux dysfonctionnements, l'on dégage les objectifs des actions de formation ainsi que les résultats attendus de celles-ci.

Le plan de formation étant la traduction des choix formulés au niveau de la politique de formation en termes d'actions de formation, il devrait aller au-delà de l'obligation légale (plan annuel) en prenant en compte des actions de formation relatives aux objectifs à moyens et long terme de l'entreprise. Se limiter à une tranche d'un an renvoie à un pilotage à très courte vue et constitue un frein à une action à long terme dans l'entreprise.

Nous pouvons dire au terme de cette étude qu'en dépit des démarches formalisées pour bien mener les actions de formation en entreprise, la gestion et le management de la formation souffre dans la pratique de la non application de ces normes d'ingénierie de formation. Cette étude sur l'élaboration et la gestion du plan de formation nous a en effet permis de constater que le fossé entre la théorie et la pratique est toujours présent en ce qui concerne la mise en œuvre et le suivi des démarches d'ingénierie de formation en entreprise.

Ainsi l'applicabilité des règles d'ingénierie de formation et de gestion des ressources humaines en général dépend du contexte technologique et socio-économique de chaque entreprise et varie surtout suivant le niveau de formation générale et de qualification professionnelle des différents acteurs pouvant intervenir dans le processus de mise en œuvre des actions de formation ( de l'élaboration du plan de formation jusqu'à l'évaluation de son exécution ).

Comme nous l'avons indiqué précédemment, la rigueur dans l'identification et l'analyse des besoins de formation telle que souhaitée par les normes d'ingénierie de formation est difficile à observer ( à 100 % ), et dépend de l'environnement interne ( le niveau de formation générale du personnel et de l'encadrement, le climat social, ... ) et externe ( le marché de l'emploi, les clients, ... ) de l'entreprise. Cette rigueur doit bénéficier en effet de la souplesse de la part des spécialistes de la fonction formation et nécessite de leur part un effort de maturité, et une grande capacité de synthèse, de communication et de relativité.

Un autre point qu'il convient de souligner en ce qui concerne l'enseignement tiré de ce travail, est que l'on note une sorte de contradiction d'idées et de pensées au niveau des dirigeants d'entreprises par rapport à la formation. En effet, en même temps qu'ils accordent une place de choix à la formation dans la réalisation de la stratégie globale ( objectifs stratégiques de tout genre ) de l'entreprise, ces responsables d'entreprises n'ont pas cessé de considérer les actions de formation comme des investissements sans retour et continuent d'hésiter à s'y engager. Et c'est là la grande difficulté à laquelle sont confrontés les spécialistes de gestion des ressources humaines en général, et de la fonction formation en

particulier au sein des entreprises. Ces spécialistes devraient ( comme nous l'avions indiqué plus haut ) donc faire preuve d'attention pour bien décrypter le message de l'environnement ( interne comme externe ) de leur entreprise afin de pouvoir jouer avec plénitude et judicieusement leur rôle de manager des ressources humaines dans son ensemble.

Une autre leçon que nous pouvons encore tirer de ce travail, est que la mise en œuvre des actions de formation ( suivant la démarche d'ingénierie de formation ) se révèle difficile lorsque ces actions visent la requalification d'un personnel inadapté avec un niveau de formation générale très bas. Cet état de chose rend par voie de conséquence difficile, du moins impossible la mise en place dans les entreprises d'une politique cohérente de gestion de carrière du personnel.

En revanche, un grand nombre de salariés, et même l'encadrement ( un des principaux acteurs des actions de formation ) ont toujours de la formation la traditionnelle perception suivant laquelle les actions de formation sont considérées comme des avantages sociaux octroyés aux travailleurs ( par les employeurs ), et n'y trouvent pas un moyen du plan d'action de l'entreprise, ni un moyen de développement de compétences et donc de gestion de leur carrière.

Il est important pour terminer, de préciser que la question de la gestion et du management de la formation en entreprise constitue un domaine très sensible de la gestion des ressources humaines. Nous n'avons abordé qu'un aspect du problème ( élaboration et pilotage du plan de formation ) et nous pensons que des études et des réflexions méritent encore d'être entreprises sur la question.

## **BIBLIOGRAPHIE :**

### **OUVRAGES GENERAUX ET SPECIFIQUES**

- Aubret Jacques, Gilbert Patrick et Pigeys Frédérique (2002), Management des compétences : Réalisations – Concepts - Analyses ; Edition Dunod, Paris, 190 p.
- Besson Bernard (1992), Maîtriser l'entretien d'évaluation et de développement personnel : guide pratique avec exercices, chotard Editeurs, 143 p.
- Carré Philippe et Caspar Pierre (1999), traité des sciences et des techniques de la formation édition Dunod, Paris.
- Caspar Pierre et Miller Jean-Guy (1993), apprécier et valoriser les hommes, Réflexions et pratiques, 2<sup>ème</sup> édition, Edition liaisons, Paris, 290 p.
- Charron Jean-Luc et Sépari Sabine (2001), Organisation et Gestion de l'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, Editions Dunod, Paris 469 p.
- Demont L., Kempe A., Rapidel M. et Scibette C. (2001), communication des entreprises : stratégies et pratiques, collection Nathan, VUEF, 384 p.
- Fluck Claude (2001), compétences et performances : une alliance réussie, les éditions Demos, collection Demos management/RU France, 182 p.
- Igalens Jacques (2000), Audit des Ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition, Editions Liaisons, Paris, 169 p.
- Igalens Jacques et Patrice Roussel (1998), Méthodes de Recherche en gestion des ressources humaines, Editions Economica, Paris 207 p.
- Le Boterf Guy (2000-2001 ), construire les compétences individuelles et collectives, 2<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, 217p.
- Livian Yves Frédéric (2000), Introduction à l'analyse des organisations, 2<sup>ème</sup> édition, Editions Economica, Paris, 112 p.
- Meignant Alain (2001), Manager la Formation, 5<sup>ème</sup> édition, Editions Liaisons, Paris, 408 p.
- Meignant Alain (2000), Ressources Humaines Déployer la stratégie, Editions Liaisons, Paris, 466 p.
- Meignant Alain (1995), les compétences de la fonction Ressources Humaines : diagnostic et action, Editions Liaisons, Paris 151 p.

- Peretti Jean-Marie (2002), Ressources humaines, 7<sup>ème</sup> édition, Edition Vuibert, Paris, 585 P.
- Peretti Jean-Marie (2000), Gestion des Ressources Humaines, 10<sup>ème</sup> édition, Edition Vuibert, Paris. 285p.
- Soyer Jacques (2002), la Fonction Formation, 2<sup>ème</sup> Edition, Editions d'organisation Paris, 453 p.
- Viargues Jean-Louis (1999), Manager les hommes : manuel de DRH à l'usage des opérationnels, Editions d'organisations, 157 p.
- Weiss Dimitri (2001), les ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, Paris, 795 p.

## ELEMENTS DE CODES ET CONVENTIONS

- code du Travail du Bénin (1998), ONIP, Cotonou, 86 p.
- code du travail du Sénégal ( 1997, de : Pierre Marie Coly ), Editions Ecoles Nouvelles Africaines, Sénégal, 189 p.
- convention Collective nationale inter professionnelle du Sénégal(1982), Editions Clair Afrique. Dakar-Sénégal 70 p.

## LEXIQUES

- Lexique de gestion (2000), 5<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Italie, 453 p.
- Lexique des sciences sociales (2000), 7<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Varese, 424 p.
- Lexique des Termes Juridiques (2001), 13<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Italie, 592 p.

## ELEMENTS DES TRAVAUX ACADEMIQUES

- ARUNA Yaye ( 2000 ), Diagnostic de la formation : Cas de la SONITEL , dakar
- DICKI EPANYA Marlyse (2000), Le management de la Formation à l'ASECNA, CESAG, Dakar 97 p.
- YAPO YANON Jean-Claude (2003), contribution à l'amélioration de la fonction formation à la SENELEC, CESAG, Dakar, 92 p.

# TABLE DES MATIERES

|                                                                                                                                 | <b>Pages</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>AVANT-PROPOS.....</b>                                                                                                        | <b>2</b>     |
| <b>INTRODUCTION .....</b>                                                                                                       | <b>3</b>     |
| <br><b><u>Première Partie : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE</u> .....</b>                                                            | <b>9</b>     |
| <br><b><u>Chapitre 1 : La Fonction Formation et le Développement des Ressources Humaines en Entreprise.</u></b><br><b>.....</b> | <b>9</b>     |
| <b><u>Section 1 : GENERALITES SUR LA FORMATION</u> .....</b>                                                                    | <b>9</b>     |
| <br><b>I . La fonction formation et la stratégie de l'entreprise .....</b>                                                      | <b>10</b>    |
| A – Rôle de la formation .....                                                                                                  | 10           |
| 1- Problématique de la formation .....                                                                                          | 10           |
| 2- Les rôles .....                                                                                                              | 11           |
| a) Rôle de participation à la Gestion des Ressources Humaines .....                                                             | 11           |
| b) Réalisation de la stratégie de l'entreprise .....                                                                            | 12           |
| B – Les moyens de la fonction formation .....                                                                                   | 12           |
| 1 – les moyens structurels .....                                                                                                | 13           |
| 2- Les procédures de mise en œuvre de la fonction formation .....                                                               | 13           |
| <b>II . Typologie de la formation .....</b>                                                                                     | <b>14</b>    |
| <br>A – Suivant les initiateurs et les finalités .....                                                                          | 14           |
| 1. Suivant les initiateurs .....                                                                                                | 14           |
| 2. Suivant les finalités .....                                                                                                  | 15           |
| B- Suivant les objectifs .....                                                                                                  | 15           |
| 1- Formation « adaptation » et Formation « mobilité » .....                                                                     | 15           |
| 2- Formation « culture générale » et Formation « culture d'entreprise » .....                                                   | 16           |
| 3- Formation « projet d'entreprise » .....                                                                                      | 16           |

## **Section 2 : LA FORMATION CONTINUE ET LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES**

.....17

### **I. Clarification des Notions .....17**

#### **A. La Notion de Formation .....17**

##### **1-Définitions .....17**

##### 2-Différentes formes de Formation.....18

##### a- Formation initiale .....18

##### b- Formation continue .....18

#### **B- La notion de Compétence et les notions voisines .....19**

##### 1-Qu'est-ce que la compétence ? .....19

##### a-Définitions .....19

##### b-Différentes sortes de compétences .....20

##### 2-Les notions voisines .....21

##### a-Le potentiel .....21

##### b-Les comportements .....22

##### c-La performance .....22

#### II-Les voies d'acquisition et de développement des compétences .....23

##### **A-Acquisition et Développement de Compétences par la Formation .....23**

##### 1- Organisation qualifiante .....24

##### 2- L'entreprise apprenante .....25

##### B-Autres voies d'acquisition et de développement de compétences ...26

##### 1-Groupe de progrès – Responsabilité projet .....26

##### 2-Benchmarking – formation des autres .....27

##### 3-Coaching – Tutorat .....28

## **Chapitre :2 LE PLAN DE FORMATION .....29**

### **Section :1 ELABORATION DU PLAN DE FORMATION .....29**

#### I-Identification des besoins de Formation .....29

##### **A-Méthodes d'identification des besoins de formation .....30**

##### 1-L'enquête .....30

##### 2-L'audit .....30

|                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3-La méthode centrée sur les individus .....</b>                                      | <b>31</b> |
| <b>B-Les outils d'identification des besoins de formation .....</b>                      | <b>32</b> |
| <b>1. La fiche de fonction et la fiche de compétences_.....</b>                          | <b>32</b> |
| 2.La fiche d'entretien d'appréciation du rendement .....                                 | 32        |
| 3. La fiche du bilan de compétences .....                                                | 33        |
| 4.Les demandes de formation .....                                                        | 33        |
| <b>II-Le processus d'élaboration du plan de formation .....</b>                          | <b>34</b> |
| <b>A-Phase d'identification, de collecte et d'analyse des besoins de formation .....</b> | <b>34</b> |
| <b>1. Identification des besoins .....</b>                                               | <b>34</b> |
| 2.Collecte et analyse des besoins .....                                                  | 34        |
| <b>B-Phase de Rédaction et de validation .....</b>                                       | <b>35</b> |
| 1. Rédaction .....                                                                       | 35        |
| 2.Validation .....                                                                       | 35        |
| a) Niveau -Direction des Ressources Humaines.....                                        | 35        |
| b) Niveau -Direction Générale.....                                                       | 36        |
| c)Niveau -Instances représentatives.....                                                 | 36        |
| d)Niveau -managers .....                                                                 | 36        |
| e)Niveau -accord final ou adoption-Direction .....                                       | 36        |
| <b><u>Section 2</u> : LE PILOTAGE DU PLAN DE FORMATION .....</b>                         | <b>37</b> |
| <b>I- Processus de mise en œuvre du plan .....</b>                                       | <b>37</b> |
| A- Phase d'information et de rédaction du cahier des charges .....                       | 37        |
| 1. Information et diffusion du plan.....                                                 | 37        |
| 2. La rédaction du cahier des charges .....                                              | 38        |
| B-Phase de sélection de prestataire et de réalisation des actions.....                   | 39        |
| 1.Réalisation des actions en interne.....                                                | 39        |
| 2.Réalisation des actions en externe.....                                                | 40        |
| <b>II- Suivi et évaluation des actions de formation .....</b>                            | <b>41</b> |
| A- Suivi des actions de formation.....                                                   | 41        |
| 1.Définition et opérations de suivi .....                                                | 41        |
| 2.Le tableau de bord de la formation.....                                                | 42        |
| <b>B – Evaluation des actions de formation.....</b>                                      | <b>44</b> |

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.Evaluation de l'action « à chaud » en fin de stage.....</b>            | <b>44</b> |
| <b>a) Evaluation du stagiaire .....</b>                                     | <b>44</b> |
| <b>b)Evaluation de l'action elle-même.....</b>                              | <b>45</b> |
| <b>2 .Evaluation à « froid » de l'action.....</b>                           | <b>45</b> |
| <b><u>DEUXIEME PARTIE</u> : CADRE PRATIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE....</b>   | <b>47</b> |
| <b><u>Chapitre</u> :3 LE CONTEXTE DE L'ETUDE .....</b>                      | <b>47</b> |
| <br><b><u>Section</u> :1 Présentation Générale des GMD .....</b>            | <b>47</b> |
| <b>I- Historique et Organisation .....</b>                                  | <b>47</b> |
| <b>A- Historique .....</b>                                                  | <b>47</b> |
| <b>B-Organisation .....</b>                                                 | <b>48</b> |
| 1. La Direction Administrative et financière.....                           | 48        |
| 2. La Direction Industrielle.....                                           | 48        |
| 3. _La Direction des Ressources Humaines.....                               | 49        |
| 4. Le service commercial.....                                               | 49        |
| 5.Le Service Transit-Achats.....                                            | 49        |
| <b>II. Les Missions et les Moyens des GMD .....</b>                         | <b>50</b> |
| <b>A. Missions et Activités.....</b>                                        | <b>50</b> |
| <b>B.Les Moyens des GMD.....</b>                                            | <b>50</b> |
| 1. Les Moyens humains.....                                                  | 50        |
| 2.Les Moyens financiers.....                                                | 51        |
| 3.Les Moyens matériels.....                                                 | 51        |
| <b><u>Section 2</u> : Analyse de la politique de Formation aux GMD.....</b> | <b>51</b> |
| <b>I-Les moyens de la formation aux GMD.....</b>                            | <b>52</b> |
| <b>A-Les moyens structurels .....</b>                                       | <b>52</b> |
| <b>B- Les procédures de mise en œuvre de la formation .....</b>             | <b>53</b> |
| <b>II-Les Pratiques de la Formation aux GMD.....</b>                        | <b>54</b> |
| <b>A- Les Acteurs et leurs rôles .....</b>                                  | <b>55</b> |
| <b>B- Les outils .....</b>                                                  | <b>56</b> |

**Chapitre4 : LES RESULTATS DES TRAVAUX D'ELABORATION DU PLAN DE FORMATION**

.....57

**Section 1 : Présentation des résultats.....57**

**I-Méthodologie.....57**

**A-Recherche documentaire.....57**

**B-Enquête.....58**

**II- Résultats et Méthodologie d'analyse des besoins de formation.....59**

**A- Les Résultats.....59**

1. Résultats de l'enquête.....59

2. Les résultats après l'entretien.....67

a) formations à court terme.....68

b) formations à moyen terme .....70

c) formations à long terme.....72

**B-La Méthodologie d'analyse des besoins de formation.....74**

1-Justification et Description de la méthode choisie .....74

2-Avantages et Limites de la démarche .....77

**Section2 :Suggestions et recommandations.....79**

**I-Amélioration de l'organisation et du fonctionnement de la DRH.....79**

**A-Proposition d' organigramme.....79**

**B-organisation et fonctionnement des services de la DRH .....82**

1.Le service « Administration du personnel » .....82

2.Les services généraux .....82

3.Le service « formation et carrière ».....82

**II- Autres suggestions .....83**

**Conclusion.....86**

**BIBLIOGRAPHIE .....90**

**TABLE DES MATIERES .....92**

**ANNEXES**

# ANNEXES

**Annexe A** : Questionnaire d'enquête.

**Annexe B** : Guide d'entretien.

**Annexe C** : Répertoire de quelques centres de formation ou de perfectionnement  
Professionnel.

**Annexe D** : Modèle de la structure d'un plan de formation.



LES GRANDS MOULINS DE DAKAR

Fabrication  
Port

Dakar, le 17 septembre 2003

SG/ms  
108/DRH/03

A

L'attention des Chefs de service

**Objet :** *Elaboration plan de formation**Monsieur,*

Dans le cadre du recensement des besoins de formation en vue de l'élaboration du plan de formation *EXERCICE 2004*, nous vous prions de bien vouloir nous faire parvenir à travers le questionnaire ci-joint, les besoins en formation de vos collaborateurs.

Le retour du questionnaire est attendu au secrétariat de la Direction des Ressources Humaines au plus tard le *vendredi 19 septembre 2003*.

Vous remerciant de votre collaboration, Recevez, *Monsieur*, mes meilleures salutations.

Le Directeur des Ressources  
Humaines  
Les Grands Moulins de Dakar  
Avenue Félix Eboué B.P. 2068  
DAKAR

S. GAYE

ENQUETE

Population concernée : Tous Chefs de services

Objectifs : Dégager besoin de formation des collaborateurs

Questions :

1. Vos collaborateurs comprennent-ils bien le travail que vous leur confiez ?

☐ Oui ☐ Non

2. Si Oui aboutissent-ils aux résultats attendus ?

☐ Oui ☐ Non

3. Ces résultats vous donnent-ils satisfaction ?

☐ Oui ☐ Non

4. En quoi des résultats vous satisfont-ils ?

Délai

☐ Toujours respecté ☐ Souvent respecté ☐ Peu respecté

Qualité

☐ Très bonne ☐ Bonne ☐ Peu bonne ☐ Approximative

Technicité

☐ Excellente maîtrise ☐ Bonne maîtrise ☐ Maîtrise incomplète  
☐ Absence de maîtrise

5. Comment découvrez-vous que vos collaborateurs ne comprennent pas bien de travail que vous leur confiez ?

☐ Le collaborateur vous en informe lui-même.

☐ Vous le constatez au niveau du résultat.

6. Que faites-vous dans l'un ou l'autre cas ?

.....  
.....

7. Vos collaborateurs ont-ils connaissance de leur fiche de fonction ?

☐ Oui ☐ Non

8. Si Non pourquoi ?

- ☐ N'existe pas
- ☐ Autres raisons (préciser)

9. Vos collaborateurs arrivent-ils à exécuter toutes les activités contenues dans leur fiche de fonction ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

10. Si Non pourquoi ?

- ☐ Activités non demandées par le supérieur hiérarchique ?
- ☐ Manque de moyen pour les exécuter
- ☐ Insuffisances de compétences pour les exécuter (préciser les domaines)

11. Avez-vous des besoins de formation pour vos collaborateurs ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

12. Si Oui dans quels domaines ?

- ☐ Informatique / Secrétariat / Bureautique
- ☐ Gestion des stocks
- ☐ Communication
- ☐ Management
- ☐ Ressources humaines
- ☐ Marketing / Commerce
- ☐ Gestion
- ☐ Economie et Droit
- ☐ Culture générale / Connaissance de l'entreprise
- ☐ Spécifique au poste (préciser)

**13. Classez vos besoins de formation dans l'ordre ci-après.**

**a. Formations indispensables :**

.....

.....

.....

.....

**b. Formations nécessaires :**

.....

.....

.....

.....

**c. Formations utiles :**

.....

.....

.....

.....

GESAG - BIBLIOTHEQUE

## **ANNEXE B**

### **GUIDE D'ENTRETIEN**

1. La formation dont il s'agit concerne combien d'agents ?
2. S'agit-il d'une formation :
  - d'initiation ?
  - de perfectionnement ?
  - ou de recyclage ?
3. Aviez-vous adressé une demande de formation à la DRH ?
  - si oui a-t-elle eu une suite ?
  - dans le cas échéant, avez-vous tenu compte de cette demande dans le cadre du recensement actuel des besoins de formation ?
4. Quelles sont vos attentes ? (Résultats attendus de la formation)  
En d'autres termes :
  - qu'attendez-vous de ces agents après la formation ?
  - quelles compétences attendez-vous d'eux ?
5. -Quel est leur niveau actuel dans le domaine ?  
quel est le niveau souhaité ?
6. Quel est le niveau de formation ou de qualification des agents concernés par la formation ?
7. Avez-vous ciblé un centre ( école ou institut ) de formation ou de perfectionnement professionnel pour le domaine de formation sollicitée ?
8. De quels moyens manquent vos collaborateurs pour une exécution complète et correcte des tâches que vous leur confiez ?

## Les Centres de formation

| DESIGNATION DU CENTRE/ETS                                      | DOMAINES D'INTERVENTIONS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ADRESSES                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingénierie de formation</li> <li>- Gestion des Ressources Humaines</li> <li>- Audit et contrôle de Gestion</li> <li>- Marketing – communication</li> <li>- Banque et Finance</li> <li>- Maîtrise Professionnelle en Gestion des Entreprises et Organisations</li> <li>- Maîtrise professionnelle en Techniques comptables et financières</li> <li>- Gestion hospitalière et des Programmes de santé</li> </ul> | <p>Boulevard du Général De Gaulle<br/>           BP 3802 DAKAR-Sénégal<br/>           Tél : (221) 839 73 60<br/>           Fax : (221) 821 32 15<br/>           Email : <a href="mailto:courrier@cesag.sn">courrier@cesag.sn</a><br/>           Site web <a href="http://WWW.cesag.sn">WWW.cesag.sn</a></p> |
| <b>Complexe MAURICE DE LAFOSSE</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informatique /Bureautique / Secrétariat</li> <li>- Comptabilité – gestion</li> <li>- Marketing – communication</li> <li>- Transport logistique</li> <li>- Commerce international</li> <li>- Tourisme – hôtellerie</li> </ul>                                                                                                                                                                                   | <p>BP : 894 Dakar<br/>           Tél. : (221) 822.15.22<br/>           E-mail : <a href="mailto:cfpc@sentoo.sn">cfpc@sentoo.sn</a></p>                                                                                                                                                                      |
| <b>Ecole supérieure Polytechnique (E.S.P)</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintenance des systèmes industriels et informatiques</li> <li>- Informatique de gestion</li> <li>- Electronique, électrotechnique, informatique industriel, automatique</li> <li>- Industrie chimique et agro-alimentaire</li> </ul>                                                                                                                                                                          | <p>BP. : 15915<br/>           Tél. : (221) 825 75 28<br/>           Télécopie : (221) 825 37 24</p>                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Institution Sainte Jeanne d'Arc</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing / commerce international</li> <li>- Industrie Agro-Alimentaire</li> <li>- Transport Logistique</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>Avenue des Jambar x boulevard<br/>           Roosevelt<br/>           BP. : 2074<br/>           E-mail : <a href="mailto:isjapb@refer.sn">isjapb@refer.sn</a></p>                                                                                                                                        |

| <b>DESIGNATION DU CENTRE/ETS</b>                                             | <b>DOMAINES D'INTERVENTIONS</b>                                                                                                                                                                                                              | <b>ADRESSES</b>                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Institut de Technologie Industrielle (ISTI)</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Electronique Industriel</li> <li>- Informatique et Froid industriel</li> </ul>                                                                                                                      | <b>Tél : (221) 825 41 66</b><br><b>Fax : (221)</b><br><b>Email : <a href="mailto:isti2@sentoo.sn">isti2@sentoo.sn</a></b>                                                                                                               |
| <b>Institut Supérieur de Management (ISM)</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Finance – comptabilité</li> <li>- Gestion des Ressources humaines</li> <li>- Multimédia / NTIC</li> <li>- Bachelor Business Administration</li> <li>- Marketing – commerce international</li> </ul> | <b>Tél. : (221) 825 93 74</b>                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Ecole Nationale Supérieure d'Agriculture (ENSA) de Thiès</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Production végétale</li> <li>- Production animale</li> <li>- Economie rurale</li> <li>- Génie rural</li> </ul>                                                                                      | <b>Tél. : (221) 951 12 57</b>                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Institut de Formation Professionnelle (IFP)</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comptabilité – gestion</li> <li>- Secrétariat – Bureautique</li> <li>- Analyste – Programmeur</li> <li>- Marketing et commerce international</li> </ul>                                             | <b>Allées Papa Gueye Fall</b><br><b>BP : 15363 Dakar Fann</b><br><b>Tél. : (221) 821 39 95</b><br><b>821 39 39</b>                                                                                                                      |
| <b>Ecole Supérieure de Commerce de Dakar (Sup DE CO)</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Commerce international et transport</li> <li>- Communication et marketing</li> </ul>                                                                                                                | <b>Avenue Faidherbe</b><br><b>Tél. : (221) 822 80 80</b><br><b>822 00 35</b>                                                                                                                                                            |
| <b>Institut Africain de Management (IAM)</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachelor of Business Administration</li> <li>- Bachelor en informatique de gestion</li> <li>- Général Management Diploma</li> </ul>                                                                 | <b>7606 Mermoz</b><br><b>B.P. : 15 391 – DAKAR</b><br><b>Tél : (221) 825 16 16</b><br><b>Fax : (221) 825 71 00</b><br><b>Email : <a href="mailto:iam@sentoo.sn">iam@sentoo.sn</a></b>                                                   |
| <b>Centre de Formation et de perfectionnement aux métiers de l'Industrie</b> |                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Gibraltar II, villa n° 355</b><br><b>BP. : 6460 DAKAR</b><br><b>Tél. : (221) 821 93 29</b><br><b>Cel. : 634 80 36</b><br><b>Fax : (221) 823 75 29</b><br><b>Email : <a href="mailto:caissab@hotmail.com">caissab@hotmail.com</a></b> |

| DESIGNATION DU CENTRE/ETS                                                    | DOMAINES D'INTERVENTIONS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ADRESSES                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Institut Africain de Management (IAM)</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachelor of Business Administration</li> <li>- Bachelor en informatique de gestion</li> <li>- Général Management Diploma</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>7606 Mermoz<br/>           BP. : 15 391 – DAKAR<br/>           Tél : (221) 825 16 16<br/>           Fax : (221) 825 71 00<br/>           Email : <a href="mailto:iam@sentoo.sn">iam@sentoo.sn</a></p>                                                         |
| <b>Centre de Formation et de perfectionnement aux métiers de l'Industrie</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-accueil physique et téléphonique ;management pour secrétaires et assistantes de direction ; informatique/ bureautique ; formation des commerciaux (prospection et vente aux grands comptes, outils et techniques de vente)</li> <li>-hygiène et sécurité ; management et communication interne</li> <li>-formation des formateurs internes</li> <li>-gestion opérationnelle des R.H.</li> </ul>                                                                                                                                                                    | <p>Gibraltar II, villa n° 355<br/>           BP. : 6460 DAKAR<br/>           Tél. : (221) 821 93 29<br/>           Cel. : 634 80 36<br/>           Fax : (221) 823 75 29<br/>           Email : <a href="mailto:caissab@hotmail.com">caissab@hotmail.com</a></p> |
| <b>Syndicat professionnel des industries et des mines du Sénégal</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Conseil et assistance en élaboration du plan de formation et cahier de charges de formation ;</li> <li>-amélioration de la productivité industrielle ( qualité, sécurité, maintenance, métrologie, environnement )</li> <li>-Audit de la formation, formation de formateurs internes ( en maintenance industrielle, assurance qualité, hygiène, sécurité,....)</li> <li>-management et communication interne ; distribution, planification, prévention des risques et méthodes de résolution de problèmes, gestion des stocks et des approvisionnements</li> </ul> | <p>Gibraltar II villa N° 333<br/>           BP 593 Dakar<br/>           Tél : 823.43.24 / 823.43.73<br/>           Fax : 822.08.84</p>                                                                                                                           |

### Structure de base d'un plan de formation

| Axes d'objectifs (1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Population concernée |             | Stages    |      | Autres | Prévision |       | Plan-ning |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------|-----------|------|--------|-----------|-------|-----------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Clas-si-fication     | Efficacités | Inti-tulé | Code |        | Heures    | Coûts |           |
| <b>1. Consolider l'existant</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                      |             |           |      |        |           |       |           |
| 1.1. Performances individuelles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                      |             |           |      |        |           |       |           |
| 1.2. Performances de l'unité                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                      |             |           |      |        |           |       |           |
| <b>2. Préparer l'avenir</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                      |             |           |      |        |           |       |           |
| 2.1. Investissements                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                      |             |           |      |        |           |       |           |
| 2.2. Changements d'organisation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                      |             |           |      |        |           |       |           |
| 2.3. Évolution des métiers (2)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                      |             |           |      |        |           |       |           |
| 2.4. Évolution des qualifications                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                      |             |           |      |        |           |       |           |
| <b>3. Acct. mouvements indiv.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                      |             |           |      |        |           |       |           |
| 3.1. Intégration                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                      |             |           |      |        |           |       |           |
| 3.2. Promotion                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                      |             |           |      |        |           |       |           |
| 3.3. Mobilité interne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |             |           |      |        |           |       |           |
| 3.4. Mobilité externe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |             |           |      |        |           |       |           |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                      |             |           |      |        |           |       |           |
| <p>(1) Nous avons repris ici les rubriques que nous proposons dans le chapitre « Politiques de formation ». Elles sont évidemment modifiables en fonction des besoins ou du contexte (notamment pour la rubrique « mobilité externe »), l'essentiel étant que l'esprit « entrée par les objectifs » reste fortement marqué.</p> <p>(2) <i>A priori</i>, c'est dans cette rubrique que nous mettons les formations « management », pour bien marquer le caractère professionnel de l'activité de management. Mais on peut décider de les faire apparaître dans une catégorie à part (cf. note précédente).</p> |                      |             |           |      |        |           |       |           |