



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

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



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du
MASTER 2 PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,
OPTION RESSOURCES HUMAINES - M2PSG GRH
Promotion 2, Année académique 2009-2010

THEME

CONTRIBUTION À L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE
FORMATION : CAS DE L'AFRICAINNE DE
L'AUTOMOBILE



Préparé par :

Amy SOUGOU

Sous la direction de :

Professeur Abdoulaye OUATTARA
AGREGÉ EN SCIENCES DE GESTION

Avril 2010

M0042MPSG11

Dédicace

Je dédie ce mémoire à tous les membres de ma famille pour leur soutien et leur compréhension.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Remerciements

Dans l'accomplissement de ce travail, j'ai eu à compter sur le soutien combien important du Professeur Ouattara, mon directeur de mémoire, sans lequel ce travail n'aurait pas connu l'aboutissement souhaité. Merci pour la disponibilité et pour les précieux conseils.

Je voudrais exprimer mes remerciements à mes parents qui m'ont soutenue tout au long de mes études.

Mes remerciements vont également à Tonton Babacar DIOP et à toute sa famille pour le soutien moral et matériel.

Mes sincères remerciements au Directeur Général de Bexcom International pour les opportunités offertes ainsi qu'au personnel dudit cabinet.

Je remercie :

- Monsieur Moussa Yazzi, Directeur de l'ISCBF et Directeur par intérim de l'ISMEO du CESAG ;
- Monsieur Adama Sène chef du département Ingénierie et Gestion de la Formation du CESAG ;
- Monsieur Birane TAMBA, Responsable des Ressources Humaines de L'AFRICAINNE DE L'AUTOMOBILE ;
- Tout le personnel de L'AFRICAINNE DE L'AUTOMOBILE ;
- Le personnel administratif et l'ensemble du corps professoral du CESAG pour la formation reçue ;
- Mes camarades stagiaires du Master Professionnel en Sciences de Gestion.

Mes remerciements vont à tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.

Que tous les êtres qui me sont chers trouvent ici l'expression de ma gratitude.

GLOSSAIRE DES TERMES ET ABREVIATIONS

DEFINITION DES TERMES

Capacité : disposition ou faculté acquise ou développée, qui permet à une personne de réussir dans l'exercice d'une activité physique, intellectuelle ou professionnelle donnée.

Potentiel : ensemble des capacités latentes liées aux aptitudes cognitives d'un salarié.

Qualification : titre qui résulte d'un jugement officiel et qui confère à celui qui le détient une aptitude en termes de compétence.

Comportement : ensemble des réactions d'un individu face à une situation donnée.

Performance : expression d'un savoir agir avec compétence. Elle désigne le résultat obtenu après réalisation d'une tâche spécifique.

Approche systémique : méthodologie de représentation, de modélisation d'un objet actif finalisé, physique ou immatériel, en interaction avec ses environnements par l'intermédiaire de flux sur lesquels le système exerce une action.

Cahier des charges : document qui rassemble les obligations et les éléments indispensables à la définition d'un besoin et d'autre part les principales contraintes à respecter pour le satisfaire.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AA	l'Africaine de l'Automobile
AFNOR	Association Française de Normalisation
AGRH	Association des Gestionnaires des Ressources Humaines
BIT	Bureau International du Travail
CSS	Caisse de Sécurité Sociale
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

GRH	Gestion des Ressources Humaines
IPRES	Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal
RH	Ressources Humaines
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TTC	Toutes Taxes Comprises

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	
CHAPITRE I : APPROCHE THEORIQUE DU CONCEPT FORMATION	8
I. Généralités sur la formation.....	8
II. Formation et développement des compétences	13
III. Moyens d'acquisition et de développement des compétences.....	18
IV. Théories de développement des compétences : approche systémique de la formation	21
CHAPITRE II : DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE CONSTRUCTION D'UN PLAN DE FORMATION	25
I. Identification et analyse des besoins	25
II. Elaboration et validation du plan de formation	30
III. Achat de prestations de formation	32
IV. Suivi et évaluation des actions de formation.....	34
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE	
CHAPITRE III : CONTEXTE DE L'ETUDE.....	39
I. Présentation de l'Africaine de l'Automobile.....	39
II. Description de l'existant.....	43
CHAPITRE IV : ANALYSE DES DONNEES ISSUES DU TERRAIN	44
I. Identification et analyse des besoins de formation de l'Africaine de l'Automobile	44
II. Proposition d'un programme de formation à l'Africaine de l'Automobile.....	53
RECOMMANDATIONS	60
CONCLUSION	62
BIBLIOGRAPHIE.....	64
ANNEXES	

INTRODUCTION

Le contexte de compétitivité actuelle place le facteur humain au cœur des discours en gestion des ressources humaines. Il résulte de ce débat des notions telles que la performance et les compétences. L'entreprise est dite performante lorsqu'elle met en place un pilotage par les processus et les compétences, facteurs clés de son développement. La performance se décline de nos jours en termes de qualité et de gestion des compétences ; il devient alors important de la définir, la mesurer, la piloter et l'améliorer.

Par ailleurs, Riel Miller parle de capital humain qu'il définit « comme le savoir que les personnes acquièrent et utilisent au cours de leur vie afin de produire des objets, des services ou des idées »¹. Il apparaît que c'est l'Homme, le collaborateur au contact de la réalité professionnelle, qui peut apporter la réactivité nécessaire pour faire face à l'instabilité de l'environnement.

Les entreprises doivent être de plus en plus flexibles et responsabiliser leurs salariés. Les hommes constituent effectivement des capitaux immatériels pour l'entité, qu'il faut impérativement améliorer. D'ailleurs, il n'est plus question de dépense en formation, mais plutôt de notion d'investissement-formation

L'un des rôles de la direction des ressources humaines est de veiller à l'employabilité des compétences, ceci en s'alignant à la stratégie de l'entreprise. A ce titre, une démarche d'ingénierie de la formation devient nécessaire.

Guy LeBoterf définit « l'ingénierie comme l'ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser et de synthétiser les informations nécessaires à la conception et à la réalisation d'un ouvrage (unité de production, bâtiment, système de formation, réseaux de télécommunication), en vue : d'optimiser l'investissement qu'il contient ; d'assurer les conditions de sa viabilité »². Ainsi, « l'ingénierie de formation constitue l'ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de réalisation des systèmes de formation » qui permet de concevoir des programmes de formation sur mesure, grâce à un plan de formation défini par l'entreprise.

¹ Miller R. *Mesurer le capital humain*, Editions OCDE, Paris 1996, p.23

² LE BOTERF Guy, *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*, Les éditions d'organisation, 1990, p.31.

L'élaboration d'un plan de formation permet de réduire les écarts qui peuvent exister (entre les compétences détenues par les agents et les compétences attendues) et valoriser le potentiel humain pour un plus grand professionnalisme au bénéfice de l'organisation. La cohérence entre le contenu des formations et les orientations stratégiques est mieux assurée. Il en résulte un accroissement massif, et de façon ciblée, du portefeuille de compétences des salariés de l'entreprise en vue d'assumer les choix stratégiques. Avec la formation, la direction des ressources humaines devient plus qu'un partenaire stratégique contribuant efficacement au succès des choix de l'organisation.

Sur cette même lancée, il est possible d'affirmer que le plan de formation constitue un regroupement cohérent et ordonné d'actions de formation, mises en place dans le cadre d'orientations fixées par la direction générale. Il remplit des rôles différenciés. Son objet, la formation, est tantôt vecteur d'adaptation à un environnement spécifique ; tantôt qualifiante, par exemple, lorsqu'il s'agit de technologies complexes et évolutives sur le moyen terme ; parfois stratégie de socialisation ; ou encore moyen de remédiation à un défaut de connaissances de base.

Les entreprises opèrent dans un environnement dynamique qui exige d'elles de s'améliorer de façon continue. Pour cela elles doivent bien gérer les connaissances. Le passage par la formation continue est l'indice d'une insertion professionnelle de qualité. Il constitue l'un des mécanismes de stabilisation de la main d'œuvre. De manière générale, la formation contribue à maintenir le salarié dans l'entreprise et crédite son bénéficiaire d'un potentiel d'efficacité productive.

Plusieurs études ont démontré que les entreprises, dont la préoccupation majeure est la formation, sont aussi parmi les plus performantes. Ceci dans la mesure où elles investissent beaucoup en formation. Pour assurer ses missions et atteindre ses objectifs dans les meilleurs délais, l'Africaine de l'Automobile doit disposer d'un personnel bien formé et motivé.

Ayant conscience de l'importance des enjeux de la formation, l'AA veut profiter des avantages d'un plan de formation dans la perspective de développer sa compétitivité. Cette entreprise voudrait établir une adéquation optimale entre ses ressources humaines et son marché interne de travail. La formation se trouve être

une étape incontournable pour son organisation et pour une meilleure coordination de ses programmes.

Problématique

L'Africaine de l'Automobile est une entreprise spécialisée dans la vente de véhicule automobile FORD au Sénégal et dans la sous région. L'entreprise ne cesse d'innover et c'est dans cette mouvance qu'elle avait décidé d'intégrer, il y'a trois ans de cela, la fonction Ressources Humaines dans ses plans stratégiques de développement.

Cependant, certains aspects de la GRH restent invisibles, notamment la formation. Depuis sa création, le personnel de l'Africaine de l'Automobile n'a jamais été formé sur la base d'un plan de formation. L'analyse des besoins, l'évaluation et le suivi post-formation des actions sont à peine présentes. Vu que l'entreprise s'engage à élargir sa gamme de produits et de services, l'intégration d'un plan de formation est devenue plus qu'indispensable. Sa stratégie actuelle doit être d'investir dans les ressources humaines et de renforcer leurs compétences.

La problématique est résumée alors en la définition et en la mise en œuvre du processus d'élaboration d'un plan de formation selon une démarche d'ingénierie. Comment recueillir, analyser, concevoir, réaliser et évaluer les actions de formation ? Comment mettre en place un plan de formation et formaliser par ailleurs les politiques RH ?

Améliorer la qualité de ses ressources internes constitue un enjeu de taille pour l'Africaine de l'Automobile. Quelles nouvelles méthodes peut-elle intégrer en son sein pour répondre aux besoins croissants de sa clientèle ?

Objectif de l'étude

L'objectif de cette étude est :

- d'analyser les méthodes et les procédures mises en œuvre pour élaborer, d'une manière générale, un plan de formation ;
- d'élaborer un plan de formation pour le développement des ressources humaines de l'Africaine de l'Automobile.

Intérêt de l'étude

➤ **Pour l'entreprise :**

Cette étude permettra à l'Africaine de l'Automobile de formaliser ses pratiques en gestion des ressources humaines et d'innover, par ailleurs, en disposant d'un plan de formation.

➤ **Pour l'étudiant :**

L'étude permettra également à l'étudiant de mettre en pratique les notions acquises lors de la formation en ressources humaines et de soumettre un mémoire de fin d'étude qui sera sanctionné par un diplôme.

Limite de l'étude

Il aurait été intéressant, voire même pertinent, d'avoir accès aux fiches d'évaluation du terrain de l'étude. Ceci n'a pu être possible pour des raisons de confidentialité. Il faut également, souligner que la non opérationnalité des fiches de poste, l'inexistence de fiche d'emploi ainsi que de référentiel de compétences sont une limite à l'analyse des besoins de formation de l'entreprise. Ceci dans la mesure où les écarts entre les compétences nécessaires à l'emploi et celles qui sont effectivement détenues par les agents n'ont pu être exploitées de façon optimale.

Méthodologie de recherche

La méthodologie repose sur deux aspects essentiels : l'étude documentaire et la collecte de données.

➤ **Etude documentaire**

L'étude documentaire a nécessité l'exploitation de divers documents, ouvrages, articles, mémoires liés au thème à traiter.

Internet a beaucoup contribué à la collecte d'informations. Cet outil a permis de connaître et de découvrir auteurs, ouvrages et articles traitant de la formation.

Cette recherche documentaire avait essentiellement pour but de nous familiariser avec le sujet, de recenser des méthodes et procédures pour l'élaboration d'un plan de formation.

➤ **Collecte de données**

Elle est la composante principale de toute rédaction. Les techniques utilisées se rapportent aux méthodes et outils de collecte. Il s'agit des moyens utilisés pour atteindre les objectifs de ce travail.

L'enquête est la méthode qui a permis de recueillir les données. Deux types de questionnaires ont été distribués aux employés qui ont accepté d'y répondre:

- Un questionnaire collectif (annexe A) destiné aux différents chefs de service : le Responsable pièces détachées, le Responsable banque finance, l'Ingénieur automobile, le Responsable garage, le Responsable du service après vente, le Responsable commercial ;
- un questionnaire individuel (annexe B) pour les employés de l'Africaine de l'Automobile.

Les questionnaires sont élaborés à partir non seulement de la recherche documentaire, mais également des orientations stratégiques de l'entreprise et, spécialement, à partir des objectifs des différents services.

Les principaux thèmes abordés dans le questionnaire collectif sont les suivants : l'organisation du service ; les points forts et les points faibles du service ; les compétences nécessaires aux agents ; et les besoins de formation des agents. Il apparaît dans le second questionnaire les thèmes suivants : les activités de l'agent ; les conditions de travail ; le degré de compréhension du travail à exécuter ; les difficultés rencontrées ; les formations souhaitées.

Les résultats des questionnaires vont être analysés à l'aide de tableaux et d'un graphique.

L'observation directe et participante a également été utile. Elle consiste à décrire les composantes directes d'une situation donnée. C'est une approche qui rassemble toutes les données collectées grâce à l'observation directe, démarche stratégique fondée sur la mise en confiance des personnes clés.

A tout cela s'ajoute les notes des cours sur l'ingénierie de la formation ainsi que des articles issus de l'AGRH.

Annonce du plan

Pour traiter ce sujet, il a été nécessaire de structurer le plan en deux parties. La première partie est relative au cadre théorique, tandis que la deuxième est inhérente au cadre pratique et au contexte de l'étude.

Le tout premier chapitre de ce travail sera consacré au développement du concept formation. Le second chapitre exposera la démarche méthodologique de construction d'un plan de formation avant de traiter, dans un troisième chapitre, le contexte de l'étude, en d'autres termes une présentation et une description du terrain où va se dérouler ce travail. Enfin dans un quatrième chapitre sera développée l'analyse des données issues du terrain qui conduira à des propositions d'un plan de formation.

CESAG
BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

L'acquisition et le développement des ressources intangibles à travers la formation permettent à l'organisation de devenir réactive, d'innover et de développer ses activités au travers du processus de mondialisation de l'économie. Le BIT a d'ailleurs attesté en 1999 que « le niveau de compétence et la qualité de la main-d'œuvre feront de plus en plus la différence dans la course aux débouchés sur un marché mondialisé »³.

Face à cet environnement instable, l'entreprise est dans l'obligation de valoriser et de renforcer en permanence les compétences et la qualification de sa main d'œuvre. Il est important de comprendre que la création d'ouvertures par la formation, développe l'autonomie et les capacités d'innovation du personnel qui maîtrise davantage son environnement de travail au grand bénéfice de l'entreprise.

A cet effet, la formation s'inscrit dans une démarche générale de management des ressources humaines. Elle doit être perçue comme un investissement offrant à l'entreprise la possibilité d'optimiser sa rentabilité. Selon Onge « le premier paramètre du capital de compétence de l'entreprise est bien cet ensemble d'activités cherchant à développer, au moyen de diverses approches pédagogiques, un système intégré de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être destinés à rendre les employés plus performants dans la réalisation de leur travail »⁴.

La première partie de ce travail est entièrement théorique. Elle repose sur deux chapitres fondamentaux, à savoir la revue de la littérature et la méthodologie de recherche et de construction d'un plan de formation.

³ Cité par LeBoterf Guy dans *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Editions d'organisation, 2001, p.33

⁴ ONGE Sylvie, M. AUDET, V. HAINES, A. PETIT. (1999), *Relever les défis de la GRH*, Montréal, Edition Gaëtan MORIN, p. 26.

CHAPITRE I : APPROCHE THEORIQUE DU CONCEPT

FORMATION

Savoirs et compétences sont des notions récurrentes dans les pratiques de management actuelles. Utilisés stratégiquement, ils offrent à l'entreprise l'opportunité d'un développement durable dans la mesure où les savoirs ou mieux encore les compétences sont identifiées par Le Boterf comme les « vraies richesses »⁵ de l'entreprise.

Ces concepts concernent les ressources immatérielles de l'entreprise, qui sont les acteurs et la capacité de l'entreprise à les mobiliser pour faire face aux différentes situations. A ce titre, il est du ressort de l'entreprise de capitaliser ces compétences en réunissant les conditions favorables à l'évolution des richesses par l'organisation d'actions de formation adaptées.

En effet, la formation transforme des intrants en extrants après application d'une plus value au regard d'objectifs définis en amont. Ce processus passe par la réalisation d'actions bien étudiées et planifiées.

Le chapitre I permettra, dans un premier temps, de donner un bref aperçu des généralités de la formation pour mieux appréhender le sujet traité, et dans un second temps, d'aborder la formation et le développement des compétences.

I. GENERALITES SUR LA FORMATION

A. CONCEPTS CLES SPECIFIQUES A LA FORMATION

Les concepts clés de la formation concernent la fonction formation, la politique de formation et le plan de formation.

1. Fonction formation

La fonction formation intervient dans la gestion du capital humain. Il s'agit, au sein de l'entreprise, de la fonction ayant en charge les questions de formation. Elle met en

⁵ G. Le Boterf, *Construire les Compétences Individuelles et Collectives*, Paris, Editions d'organisation, 2001, p. 17.

place les moyens et les outils nécessaires au renforcement de l'employabilité présente et à venir de chaque acteur.

De l'avis de Jean Marie Peretti, la fonction formation est chargée de mettre en place « l'ensemble des actions, des moyens, des méthodes, des supports planifiés, à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs compétences, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'entreprise et ceux qui leur sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures »⁶.

Cette fonction est centrale dans les pratiques de gestion des ressources humaines. En plus d'assurer la convergence et la cohérence de l'ensemble des autres aspects de la GRH, elle participe à la pérennisation du développement de l'entreprise.

2. Politique de formation

D'après Soyer, la politique de formation est « un document qui peut comporter trois parties :

- Celle qui donne le « sens », la « direction », ce vers « quoi » il faut aller ;
- Celle qui définit le « comment » ;
- Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité.⁷

La politique de formation résume les ambitions que se fixe l'entreprise en matière de formation pour la réalisation de son plan stratégique. Son élaboration exige la prise en compte d'un certain nombre de facteurs tels que la technologie, l'état actuel de la structure, l'évolution des emplois, le management, la situation sociale en termes de climat et relations sociales.

Il apparaît dans ce document les façons de faire propres à l'organisation ainsi que ses stratégies en vue d'améliorer les performances.

⁶ J.M. PERETTI. (2002), *Ressources humaines et gestion du personnel*, 2^{ème} édition, Paris, Collection Vuibert.

⁷ J. Soyer. *Fonction Formation*. Editions d'Organisations, Paris, 1999, p.453

3. Plan de formation

Le plan de formation exprime et concrétise les priorités d'actions d'une organisation. Selon AFNOR : « le plan de formation est un document finalisé par la direction d'une entreprise afin de prévoir, mettre en œuvre et évaluer la formation de son personnel pour une période donnée. Il recense et hiérarchise les actions de formation qui seront organisées pour le personnel de l'entreprise. Il indique les publics visés, le budget et les résultats attendus»⁸.

Sur cette même lancée, Alain Meignant définit le plan de formation 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 »⁹.

Le plan de formation est un document de référence pour l'élaboration des programmes annuels de formation. Il indique le montant des ressources allouées à l'exécution de la formation pour une population ciblée ainsi que les responsables et les intervenants. Outre les indications quantitatives, il apparaît dans son contenu une hiérarchisation des priorités de formation et une présentation du calendrier d'exécution.

Le plan rassemble l'ensemble des actions de formation définies dans le cadre de la politique générale de la structure.

B. Poids de la formation dans la gestion des ressources humaines

Gérer les ressources humaines dans une organisation revient à mettre la personne qu'il faut à la place qu'il faut afin qu'elle puisse accomplir les missions qui lui seraient attribuées de la manière la plus satisfaisante possible.

La capacité d'un employé à répondre avec satisfaction aux attentes de son employeur est relative à son développement et son épanouissement personnel. En outre, mettre l'accent sur les enjeux et finalités permettra de mieux saisir la portée de la formation dans l'organisation.

⁸ <http://www.anaisformationcontinue.fr/lexique.html>. Lexique de la formation professionnelle

⁹ Meignant, Alain (1997). *Manager la Formation*. Editions Liaisons, Paris. p.435

1. Enjeux de la formation

Les enjeux de la formation sont multiples. Ils concernent aussi bien l'entreprise que les salariés.

a. Les enjeux de la formation au niveau de l'entreprise

La formation contribue à rendre l'entreprise flexible. L'intérêt de cette approche formation réside dans sa capacité à moderniser l'entreprise en adaptant les ressources aux besoins.

La formation accroît l'expertise et la productivité de la main-d'œuvre. « Activité à valeur ajoutée, elle facilite l'atteinte des objectifs et dynamise une culture de l'engagement du personnel. En distribuant les formes de savoirs nécessaires, la formation fait naître de nouvelles relations entre les acteurs de l'entreprise qui s'expriment par un réagencement des réseaux d'alliances et de nouvelles formes de pouvoirs de l'autorité ».¹⁰

La formation contribue à éliminer les pratiques et les comportements nuisibles. Elle joue un rôle de cohésion qui facilite la mobilisation des énergies, il s'agit de renforcer la performance sociale vers une performance globale.

b. Les enjeux de la formation au niveau des salariés

La formation permet au collaborateur d'acquérir de nouvelles habiletés et d'actualiser ses connaissances générales et techniques. Elle favorise l'adaptation des salariés face aux différents défis d'un contexte évolutif.

Grâce à la formation, le salarié conserve d'une part son employabilité interne (au sein du groupe) et d'autre part son employabilité externe (afférent à l'importance du marché du travail). Le salarié sera « capable de tenir un emploi, de s'adapter à son évolution, de le faire évoluer et éventuellement d'en changer »¹¹.

En somme, le plan de formation est l'outil de référence du développement de l'employabilité. Bien formés, les employés arrivent à contrôler leurs incertitudes par

¹⁰ R. Sainsaulier et al 1979 in Philippe carré et Pierre Casper. *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Paris, Dunod, 1999, p.133

¹¹ G. Le Boterf. *Compétences collectives et individuelles*, Op cit. p.23

rapport à leur devenir, mais aussi à construire des projets pour l'entreprise ; ce qui donne parallèlement plus de valeur à leur travail.

2. Finalités de la formation

Meignant indique qu'une politique de formation doit répondre à trois finalités : consolider l'existant, accompagner les mouvements individuels, préparer l'avenir¹².

a. Consolider l'existant

La consolidation de l'existant concerne les objectifs à court terme. Ils peuvent être de chercher à résoudre un problème bien déterminé ou bien de former des entrants pour faciliter leur adaptation. L'orientation et l'accueil consistent à familiariser le nouvel employé dans l'organisation, la raison d'être et les objectifs, la culture, les normes et les valeurs, les politiques et les structures de l'organisation, la période d'apprentissage ou d'intégration au poste consiste à préparer directement l'employé aux exigences et aux pratiques de ses nouvelles fonctions. La formation permet l'élargissement des compétences des salariés dans un délai court.

b. Accompagner et faciliter les changements

L'accompagnement des changements se rapporte aux objectifs à moyen terme. Il s'applique à la gestion individuelle essentielle à l'évolution des carrières. Dans le cas d'un investissement dans des machines par exemple, la formation va entraîner une maîtrise des nouvelles installations. La formation est un excellent moyen d'accompagner et de faciliter les mouvements ou changements dans l'entreprise.

c. Préparer l'avenir

La préparation de l'avenir fait appel aux démarches prévisionnelles. Elle est inhérente aux objectifs à long terme. Il est du ressort de l'entreprise d'anticiper sur les évolutions relatives à ses différents métiers dans la perspective de disposer des effectifs et des compétences nécessaires en temps voulu.

¹² Meignant Alain. (1997). *Manager la formation*. Paris, Editions Liaisons.

De manière générale, la formation est la prémisse d'une collaboration évolutive et durable dans l'entreprise. Elle assure l'efficacité productive à court terme des participants. L'un des intérêts de la catégorisation en court, moyen et long termes est la mise en exergue des différents objectifs qui ne sont pas du même niveau.

II. FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

A. La notion formation

1. Définition de la formation

Le BIT définit la formation comme un ensemble d'activités visant essentiellement à assurer l'acquisition des capacités pratiques, des connaissances et des attitudes requises pour occuper un emploi.

Ardouin¹³ donne une définition plus complexe lorsqu'il affirme que la formation équivaut à combiner et à intégrer le savoir à la stratégie, individuelle ou collective des acteurs dans une situation éducative particulière. Elle est à la fois un produit, une situation, un processus, une institution.

Plusieurs auteurs ont d'ailleurs défini la formation à travers son objectif qui vise d'une part, l'amélioration des connaissances professionnelles des salariés et d'autre part, l'augmentation de la productivité de l'organisation.

2. Typologie de formation

De manière générale, il existe trois types de formation que sont la formation initiale, la formation professionnelle continue et la spécialisation.

a. Formation initiale

Toute formation organisée par l'entreprise dans le but de permettre à un agent d'acquérir des connaissances de base nouvelles et sanctionnée par un diplôme est considérée comme une formation initiale. La formation initiale permet d'acquérir un savoir théorique à mettre en pratique.

¹³ Thierry Adouin. *Ingénierie de formation pour l'entreprise*, 2^e éd. Paris, Dunod, 2006, p.9

b. Formation professionnelle continue

La formation continue est un moyen d'améliorer les compétences professionnelles. Elle a pour objet de favoriser la promotion sociale des salariés par l'accès à une qualification professionnelle et par leur contribution au développement culturel, économique et social¹⁴.

Du point de vue de François Viallet, la formation est un perfectionnement qui « dans les meilleurs délais et dans des conditions de sécurité optimales, le coût de l'opération restant en proportion de l'enjeu à atteindre, va permettre de rendre un groupe d'hommes et de femmes, attachés à un travail, capables de le réaliser dans les meilleures conditions possibles ou capables de résoudre les difficultés que ce travail occasionne»¹⁵.

Autrement dit, la formation continue est une formation complémentaire dispensée à des agents. Elle constitue une nécessité structurelle en raison des mutations croissantes de l'environnement de l'entreprise. Lorsqu'elle s'inscrit dans les projets de développement de l'organisation, il en résulte un investissement productif.

c. Spécialisation

La spécialisation est définie par le dictionnaire des ressources humaines¹⁶ comme le type de développement se caractérisant par une concentration, une mobilisation et un renforcement constant des ressources humaines d'une entreprise dans un seul domaine afin d'y acquérir une position forte. Il s'agit alors de se concentrer sur une formation spécifique.

3. Le référentiel de formation

Le référentiel de formation détermine le lien entre les programmes de formation à suivre et les compétences à acquérir pour chaque emploi type dans une filière de métier donnée. Il constitue une base importante à l'élaboration d'un plan de

¹⁴ PERETTI, J-M. *Dictionnaire des ressources humaines*, 4^e édition. Paris : Vuibert, 2005, p 121

¹⁵ http://www.renforse.net/mastericf/IgF/IgF_M2.pdf, Formation et Ressources en Sciences de l'Education

¹⁶ PERETTI Jean-Marie, *Dictionnaire des ressources humaines*, 2^{ème} édition, Vuibert 2001, p.201.

formation et à la préparation des projets de formation.¹⁷ Les référentiels sont le soubassement des actions de formation et de l'évaluation.

B. La notion compétence

Apparue depuis les années 1970, cette notion compétence commence à prendre de l'importance une décennie plus tard, à cause d'un environnement bouleversé par une compétitivité accrue. De nouvelles organisations du travail naissent alors avec une valorisation des compétences notamment, individuelles.

Les entreprises s'intéressent de plus en plus aux compétences de leurs employés et à leur développement. Pratiques qui s'opposent carrément à la conception taylorienne selon laquelle c'est celui qui applique la règle qui est compétent. De nos jours la compétence a une connotation plus large, intégrant initiative, autonomie et prise de responsabilité chez l'individu en situation de travail, comme l'atteste Zarifian¹⁸.

Par ailleurs Le Boterf élargit le débat avec l'interrogation suivante : « les entreprises et les organisations se sont toujours souciées des compétences mais ce n'est plus de la même compétence dont elles ont besoin... De quel concept de compétence les entreprises ont-elles besoin »¹⁹. Dès lors, il est question pour l'entreprise de se doter de concepts et d'approches qui répondent à ses enjeux.

1. Définition de la compétence

Le savoir constitue une source de création de valeur. Il est sous jacent à la compétence. Cette dernière d'après Peretti « rassemble trois types de savoirs : un savoir théorique, un savoir-faire et un savoir-être mobilisés et mobilisables »²⁰ par le salarié pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés.

¹⁷ www.formation.pratique.fr

Dictionnaire de la formation professionnelle

¹⁸ Philippe Zarifian. *Compétences et stratégies d'entreprise*, Liaisons, 2004, p.5

¹⁹ Le Boterf, G., *Construire les compétences individuelles et collectives*, Op. Cit., p.18

²⁰ J.M. PERETTI. *Dictionnaire des ressources humaines*, Op. Cit., p63.

Abondant dans le même sens, Christian BATAL, affirme que « les compétences d'un emploi correspondent aux savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'il est nécessaire de mobiliser pour pouvoir réaliser correctement les activités propres à cette situation de travail, tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre, en situation, s'il en éprouve le besoin »²¹.

Alors que Peretti donne une définition générale de la compétence, Batal, lui, donne plus de précision en faisant une distinction entre les compétences de l'emploi et celles d'un individu.

La compétence est individuelle dans la mesure où elle relative à des caractéristiques propres au salarié. Assertion confirmé par Le Boterf lorsqu'il dit que la compétence est « un ensemble de ressources appropriées personnelles »²².

Dans cette optique David Courpasson et Yves-Frédéric Livian stipulent que : « Si l'on a pu parler de qualification collective pour décrire les phénomènes d'adaptation au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail, la « compétence », elle, (dans son acception récente) est individuelle et liée à des caractéristiques personnelles du salarié »²³.

La compétence est d'abord individuelle avant d'être collective. Elle permet de réaliser des tâches avec efficacité dans un contexte précis. Les compétences se construisent en situation de travail et l'organisation du travail facilite ou non leur maintien et développement.

2. Typologies de compétences

Plusieurs types de compétences sont observables. Toutefois, cette étude va se limiter aux compétences suivantes : collectives, organisationnelles, techniques et transversales.

²¹ BATAL Christian, *la GRH dans le secteur public*, tome I, les éditions d'organisation, 1998, p.150.

²² LE BOTERF Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Op. Cit., p.62

²³ COURPASSON David, LIVIAN Yves-Frédéric « *Le développement récent de la notion de « compétence », Glissement sémantique ou idéologie ?* », Revue de gestion des ressources humaines. Octobre 1991 n° 1.

a. Compétences collectives

La compétence collective peut être définie comme : « l'ensemble des savoir-agir qui émergent d'une équipe de travail, combinant des ressources endogènes de chacun des membres, des ressources exogènes de chacun des membres et créant des compétences nouvelles issues de combinaisons synergiques de ressources »²⁴. Nul doute que les compétences collectives ne résultent pas de la somme des compétences individuelles, mais plutôt de la conjugaison de ces dernières.

b. Compétences organisationnelles

La compétence collective est le fondement des compétences organisationnelles. En effet, d'après St-Amant, les compétences organisationnelles émergent des activités collectives apprises et stabilisées qui déploient, combinent et coordonnent des ressources, des compétences individuelles et des connaissances en vue de réaliser les extrants nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques préalablement définis²⁵.

Autrement dit, les compétences organisationnelles résultent de la capacité à transmettre des principes d'action aux salariés. Elles concernent la manière de s'organiser, d'occuper le temps et de gérer les réseaux. Les compétences organisationnelles reposent sur une bonne remontée de l'information et de la communication en général.

La dimension organisationnelle doit être facilitée par l'entreprise par un investissement en terme de formation, en termes matériels (sécurité) et humains (gestion des effectifs).

c. Compétences techniques

Tout métier nécessite des compétences techniques sans lesquelles il est difficile de l'exercer correctement. Ces compétences sont relatives, en amont, à des savoirs qui s'acquièrent à travers des formations et en aval, à la spécificité de

²⁴ AMHERDT, C.-H., Dupuich-Rabasse, F., Emery, Y. et Giauque, D. (2000). *Compétences collectives dans les organisations*, Presses de l'Université Laval. P31

²⁵ St-AMANT Gilles et RENARD Laurent. *Développement des capacités ou compétences organisationnelles : quel lien avec les compétences individuelles*. article

l'activité exercée par un salarié. Dans cette optique, les compétences techniques concernent les méthodes, les processus, les procédures et les techniques d'une spécialité.

d. Compétences générales ou transversales

Ces compétences transversales sont communes à l'ensemble des emplois de l'entreprise donc utilisables dans plusieurs métiers. Elles relèvent du savoir-faire professionnel factuel et parfois du comportement au travail. A cet égard, les compétences transversales sont souvent présentes dans les référentiels de compétences.

III. MOYENS D'ACQUISITION ET DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

A. Modalités de formation

La formation peut être organisée suivant différentes modalités : la formation en stage, la formation action, le tutorat, le e-formation, jeu de rôles.

1. Formation en stage

La formation en stage se traduit par un ensemble de savoirs ou savoir-faire dispensés par un intervenant à un groupe d'apprenants au même endroit et au même instant. Elle est soit une formation inter-entreprise ou intra-entreprise.

La première regroupe des stagiaires d'entreprises différentes. Contrairement à la formation inter-entreprise, la seconde regroupe des stagiaires d'une même entreprise qui peuvent ne pas nécessairement avoir des relations de travail au quotidien.

2. Autoformation

Elle constitue un mode de formation individuelle par lequel l'individu apprend par lui-même. La notion illustre donc l'idée de « se former par soi-même ». Cette modalité de formation est gouvernée par plusieurs principes :

- l'individu détermine lui-même ses objectifs, éventuellement avec l'entreprise;
- l'individu construit lui-même son parcours de formation, éventuellement avec le conseil du formateur ;

- l'individu choisit lui-même ses ressources et méthodes pédagogiques, éventuellement parmi une offre de l'institution

Le e-learning est un des moyens qui favorise l'autoformation.

3. E-formation ou e-learning

Il s'agit d'une nouvelle pédagogie qui associe les TIC à la transmission de savoirs. Le e-learning se sert d'internet, d'intranet ou d'extranet. C'est une formation à distance qui permet des interactions en temps réels ou décalés, elle peut se faire en classes virtuelles, visio-formation²⁶.

L'individu dispose de moyens d'apprentissage rapide et de façon plus autonome. La formation en ligne augmente le degré de motivation et d'implication des salariés.

A chaque population cible de l'organisation correspond des actions adaptées relatives aux enjeux. Par exemple, la formation à distance est à l'avantage des expatriés qui sont souvent isolés dans leur structure locale. Il leur est presque impossible de participer aux formations locales car non adaptées à leur niveau ou à cause des problèmes de langue. La formation à distance devient alors une solution.

Les entreprises qui sauront profiter de toutes les richesses de la formation à distance disposeront d'un avantage compétitif réel d'après Jean-Marie Peretti²⁷.

4. Formation action

La formation action est une formation « sur le terrain ». C'est une période pendant laquelle chaque apprenant participe à l'élaboration d'un projet en situation professionnelle. Les travaux sont utiles à l'entreprise et développent l'autonomie du salarié.

Par ailleurs, il existe un groupe appelé groupe de progrès. Il s'agit d'un groupe qui se réunit autour d'un problème à résoudre. Les différents membres acquièrent des connaissances et des outils d'analyse, les appliquent et proposent des solutions.

²⁶ <http://www.demarque.qc.ca/demarque/francais/accueil/elearning.asp>

²⁷ http://www.crossknowledge.net/reaxia_files/CrossKnowledge-DRH-strategique.pdf

PERETTI Jean Marie. *La formation à distance pour une DRH plus stratégique.*

5. Coaching

Le coaching constitue un mode d'accompagnement d'une ou de plusieurs personnes, mobilisant les réalités intersubjectives de celle(s)-ci, en liaison avec le système organisationnel.

Intégrée dans les pratiques managériales et de gestion des ressources humaines dans certaines entreprises, la mise en œuvre du coaching est révélatrice de changement. Le coaching fait l'objet d'un jeu entre acteurs, qui doit aboutir à ce que les personnes coachés développent de nouveaux comportements²⁸ par conséquent, de nouvelles règles comportementales et relationnelles.

B. Acteurs de la formation

Les acteurs de la formation ainsi que le rôle de chacun d'entre eux doivent être clairement spécifiés.

1. Le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre de la formation

Le maître d'ouvrage est le commanditaire d'une action de formation. Il choisit le maître d'œuvre, analyse et valide la réponse de formation proposée par le maître d'œuvre. Ce dernier bâtit les objectifs pédagogiques à partir des objectifs de formation du cahier des charges.

Le maître d'œuvre finalise avec les intervenants le programme de formation et assure la logistique. Il suit également la réalisation de la formation ainsi que l'évaluation de la satisfaction et établit le bilan pédagogique de l'action de formation. Le maître d'œuvre met donc en œuvre les différentes phases et étapes du projet.

2. Le responsable hiérarchique

Il favorise et facilite l'accès de ses agents à la formation. Le responsable hiérarchique contribue à l'évaluation des résultats de la formation, valorise les acquis constatés et s'assure de leur mise en œuvre en situation de travail.

3. Le responsable de l'unité de formation

Le responsable de l'unité de formation est chargé de la gestion de la qualité du processus de mise en œuvre de la formation produite par le service.

²⁸ ALBERT E., EMERY J.L., *Le manager est un psy*, Editions d'organisation, Paris, 1998,

4. L'intervenant ou formateur

Le formateur est reconnu pour ses qualités pédagogiques. Il transmet ses connaissances et savoir faire à une ou plusieurs personnes afin d'atteindre les objectifs pédagogiques définis dans la commande.

5. L'animateur et l'apprenant

L'animateur est la personne ayant en charge la préparation et la conduite du travail d'un groupe tandis que le stagiaire est le destinataire des connaissances et savoir-faire opératoires.

La formation dépend d'une logique cohérente qui fait appel à un ensemble : sélection de la formation appropriée, les modalités ainsi que les acteurs.

C. Les attentes des acteurs

Les attentes sont nombreuses et variées. Elles concernent plusieurs niveaux : les directions, les responsables hiérarchiques, les gestionnaires de la formation, les concepteurs, les formateurs et les bénéficiaires de la formation. Chaque niveau a des attentes par rapport aux autres. Il est important de toujours spécifier les attentes de chaque acteur pour éviter toute ambiguïté.

En effet, cette étape évite à l'entreprise d'organiser une formation de manière irréfléchie. Celle-ci prend en considération les attentes des différents acteurs qu'elle coordonne, car l'ingénierie de formation s'inscrit après tout dans une démarche d'investissement qui a des retombées économiques et sociales.

Une formation doit être organisée parce que l'entreprise a un besoin et que la formation est une solution potentielle.

IV. THEORIES DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES : APPROCHE SYSTEMIQUE DE LA FORMATION

L'objectif de cette approche, d'après Soyer et Meignant, est de rendre la formation efficace. Elle est fondamentalement basée sur un processus dont les étapes sont toutes aussi importantes les unes que les autres.

A. La démarche de Soyer

La démarche de Soyer²⁹ préconise l'intégration de quatre sous-systèmes qui correspondent à la technique, l'organisationnel, le social et l'humain. D'ailleurs, la fonction formation se subdivise en quatre sous fonctions.

1. La fonction pilotage

La fonction pilotage maintient l'équilibre de l'ensemble du système de l'entreprise et structure les compétences ainsi que les coûts.

Le processus met en exergue des éléments indispensables à une bonne gestion, notamment des indicateurs pertinents pour des tableaux de bord et leur suivi.

2. La fonction régulation

La fonction régulation gère l'architecture de la formation. Elle accompagne les décisions et crée les conditions nécessaires à l'action en s'occupant, également, de la programmation des activités.

3. La fonction réalisation

La fonction réalisation se charge des actions de formation. Elle traduit l'ossature du projet de formation en dispositif et en action. Son rôle est de veiller à ce que la session de formation soit en conformité avec ce qui a été prévu dans les meilleures conditions de qualité et de coûts.

4. La fonction contrôle

Cette fonction analyse les informations ayant trait à la formation. Elle mesure les écarts entre les résultats attendus et ceux atteints ou non en cours ou en fin de formation. La fonction contrôle évalue et contrôle la qualité de la formation.

B. La démarche de Meignant

Du point de vue de Meignant³⁰, le management de la formation s'appuie alors sur quatre principes : le processus de sélection, la qualité pédagogique, le bon moment, l'importance perçue.

²⁹ SOYER Jacques, « *fonction formation* », Editions d'Organisation, Paris, 2000.

1. Le processus de sélection

Le processus de sélection correspond au travail effectué en aval. A ce titre, la sélection porte essentiellement sur les objectifs à atteindre et sur les personnes pouvant tirer profit de la formation.

2. La qualité pédagogique

Les méthodes et moyens pédagogiques utilisés doivent être adaptés aux besoins exprimés, de même que les compétences du formateur. Il est nécessaire de choisir la meilleure méthode possible en se basant sur le rapport coût/avantages compte tenu de la population concernée, son niveau, et ses attentes.

3. Le bon moment

La planification est un enjeu majeur. Elle se rapporte à la programmation des actions de formation au moment opportun pour l'entreprise. Une formation reçue un peu trop tôt ou un peu trop tard peut perdre son efficacité. A ce propos, il est nécessaire d'apporter les compétences nécessaires au bon moment, mais aussi éviter un manque d'effectif à une période clé d'activité.

4. L'importance perçue

Cette étape est relative à la perception des salariés à propos de la formation. Il s'agit de prendre en considération leur point de vue et de l'analyser. La formation reçue fournit des données permettant d'apprécier le degré de modification touchant l'ensemble de la personnalité du formé (sa perception, ses connaissances)³¹

Construire un plan de formation repose sur une clarification des stratégies de formation. A cet effet, formaliser les compétences à développer relève de l'ingénierie de la formation.

L'ingénierie de la formation comprend plusieurs étapes : l'analyse des besoins de formation, la conception du projet formatif, les moyens mis en œuvre, la

³⁰ LE BOTERF Guy, Ingénierie et évaluation des compétences, 5^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, 2006

³¹<http://books.google.sn/books?id=HdIEc4eNNFUC&pg=PA353&lpg=PA353&dq=perception+de+la+formation+par+les+salari%C3%A9s&f=false>;

Gestion des ressources humaines

coordination et le contrôle de sa mise en œuvre et enfin l'évaluation de la formation³². Ces étapes inspirent la démarche méthodologique d'élaboration du plan de formation, objet du second chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

³² (NF X50-750-1)

CHAPITRE II : DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE CONSTRUCTION D'UN PLAN DE FORMATION

Le but de la formation est d'assurer la pérennité du patrimoine immatériel de l'entreprise. Il consiste à développer les compétences et à modifier les comportements des salariés afin qu'ils puissent réaliser avec le maximum d'efficacité et d'efficience, les missions et les tâches qui leur sont assignées.

Au moment de bâtir le plan de formation un certain nombre de questions est posé : De quelles compétences l'entreprise a-t-elle besoin ? Qui est le plus à même de l'acquérir ? Quelle compétence collective acquérir ? Quelle compétence renforcer ou actualiser ? Comment profiter de l'expérience des plus anciens ?

Le chapitre II va démontrer les différentes étapes à prendre en compte au moment de l'élaboration d'un plan de formation à savoir : l'identification et l'analyse des besoins de formation ; l'élaboration du plan de formation ; l'achat de la formation ; et enfin le suivi et l'évaluation des actions de formation.

I. IDENTIFICATION ET ANALYSE DES BESOINS

Le plan de formation rationalise l'approche à utiliser au moment de l'élaboration du projet de formation. Sa mise en oeuvre part d'une réflexion qui est inhérente à l'analyse des besoins. Il intègre d'une part, les attentes du personnel et d'autre part, les besoins de l'organisation.

L'élaboration d'un plan de formation est itérative. Elle fait appel à une double démarche : une démarche descendante dont le fondement repose sur les orientations stratégiques des directions et aussi sur la politique de formation et une démarche ascendante qui nécessite la prise en compte de tous les besoins et demandes de formation.

Le besoin de formation se définit comme étant le déséquilibre qui résulte de « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Déterminer les besoins de formation nécessite cependant une connaissance du contexte économique, de l'évolution du secteur, des projets de l'entreprise et des capacités des collaborateurs.

La collecte des besoins de formation est une étape clé dans la conception du plan de formation.

A. Identification des besoins

Cette étape consiste à énoncer les objectifs de formation qui vont aider le futur formé à réaliser les objectifs qu'il devra atteindre. Ce point traitera des typologies de besoins de formation, avant d'exploiter le recueil et l'analyse des besoins de formation.

1. Typologie de besoins

Le recueil et l'analyse des besoins de la structure et des individus est une étape incontournable dans l'élaboration d'un plan de formation car c'est d'elle, dont dépend la pertinence des autres étapes.

La catégorisation des besoins de formation facilite l'analyse. Elle permet de détecter les besoins de formation et le type de formation nécessaire.

a. Besoins individuels

Ces besoins ne concernent que l'agent. Celui-ci ressent le besoin d'une meilleure adaptation à son poste de travail ou d'une préparation d'évolution de fonction. A ce titre, le recueil est souple et a généralement lieu au moment des entretiens annuels; une fiche intitulée « besoins individuels de formation » est remplie à cet effet. Elle peut être remplie à tout moment.

b. Besoins collectifs

Un besoin est collectif lorsqu'un groupe d'individus voit la formation comme le moyen d'atteindre un objectif opérationnel. Ce recueil est à l'initiative de l'entreprise. Il se fait lors de l'élaboration des plans d'action d'unités. Chaque responsable hiérarchique établit avec ses collaborateurs un plan d'action en cohérence avec les orientations stratégiques de l'organisation.

c. Besoins personnels

Ils sont à l'initiative du salarié. Ces besoins sont indépendants de la fonction occupée. Ils correspondent à un désir de développement personnel qui n'a aucun rapport avec les orientations de l'entreprise. Dans ce cas, le mieux est d'orienter l'intéressé vers un congé individuel de formation. Toutefois « si l'entreprise l'accepte,

la formation deviendra à l'initiative de l'entreprise (plan de formation) et nous pourrons parler de besoin individuel »³³.

Les besoins personnels peuvent également découler d'un désir d'évolution de la part du salarié dans une autre unité de travail. Cette demande n'est pas pour autant un besoin, raison pour laquelle il faut la configurer pour trouver le besoin réel.

Avant de passer à l'analyse, un aperçu sur les méthodes d'identification des besoins permettra une meilleure compréhension de cet aspect.

2. Moyens et méthodes d'identification des besoins de formation

Le recensement des besoins de formation peut se faire juste avant l'élaboration du plan de formation ou tout au long de l'année à chaque fois qu'une difficulté apparaît. A cet égard, il existe plusieurs modalités et méthodes pour recueillir les besoins de formation.

a. Outils d'identification des besoins de formation

Parmi la panoplie d'outils pouvant permettre le recensement des besoins de formation, il est possible de citer les fiches de recueil de besoins et la GPEC.

➤ Fiches de recueil des besoins de formation

Les fiches jouent un rôle très important dans l'élaboration du projet de plan de formation. Ce sont des outils qui permettent de recueillir les besoins collectives et individuelles :

- **La fiche de recueil des besoins collectifs** est envoyée à toutes les unités. Elle contient l'identification du service ou unité, l'énoncé des problèmes à résoudre, le projet de service, les personnes concernées, l'effectif, le projet de formation, les priorités d'actions. Le responsable hiérarchique complète la fiche avant de la transmettre au service formation.
- **La fiche de recueil des besoins individuels**, quant à elle, est envoyée à chaque salarié. Il s'agit d'un questionnaire qui permet aux salariés d'évoquer leur projet personnel et/ou professionnel ; leurs formations antérieures ;

³³ Sylvie FAISANDIER, Jacques SOYER. *Fonction Formation*. p.232, PDF

objectifs de formation ; capacités, connaissance, compétences recherchées, thématiques de formation. Après avoir rempli la fiche, le salarié est tenu de la retourner au responsable hiérarchique, qui la fera suivre au service formation.

En somme, ces fiches sont des questionnaires destinés à recueillir des informations spécifiques de différentes sources. Elles quantifient les besoins exprimés.

➤ **Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences**

Les entreprises peuvent aussi avoir recours à la GPEC. Elle « consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences) »³⁴.

Le manager peut et doit s'appuyer sur la GPEC pour élaborer son plan de formation.

b. Méthodes d'identification des besoins de formation

L'entretien et l'audit sont des méthodes de recueil assez efficaces :

➤ **La méthode des entretiens**

Il y'a deux types d'entretien : les entretiens annuels d'appréciation et les entretiens individuels de formation.

○ **Entretien annuel d'appréciation**

L'appréciation est une pratique courante en gestion des ressources humaines. C'est le moment pendant lequel le supérieur hiérarchique direct fait avec son collaborateur le constat de l'année écoulée et formalise les objectifs pour l'année à venir.

Les besoins de formation sont recensés en fonction d'indicateurs et en fonction des attentes liées au poste par les deux parties.

³⁴ Patrick Gilbert et Michel Parlier, chapitre 9, la gestion professionnelle des RH : fondement, bilan et mise en oeuvre, dans WEISS Dimitri, *Ressources humaines*, 3^{ème} édition, éditions d'organisation, 2005 p. 498.

○ **Entretien individuel de formation**

Cet entretien est exclusivement réservé à la formation. Cette méthode favorise un dialogue entre le salarié et son responsable et sert parallèlement de base au recensement des besoins individuels des salariés. Elle permet de faire le point sur les comportements et les attentes de ces derniers.

➤ **La méthode de l'audit**

L'audit est un processus qui permet de recueillir des informations objectives pour déterminer dans quelle mesure les exigences satisfont aux référentiels du domaine concerné. Les différents documents de l'organisation relatant les objectifs et stratégies de l'entreprise en matière de formation seront exploités pendant l'audit. C'est une démarche d'observation, d'analyse et d'interprétation.

L'audit apporte une aide non-négligeable au domaine concerné. Il participe activement au maintien et à l'amélioration continue des processus.

c. Autres méthodes de recueil

Il existe le *groupe de discussion* et *l'observation et l'écoute*. Le premier est composé d'une dizaine de personnes représentatives d'un nombre important. Animé par un facilitateur, le groupe focus est un moyen efficace de recueillir les besoins de formation.

Quant à l'observation, elle permet d'avoir une vue d'ensemble sur la situation qui prévaut et de connaître par la même occasion les points à améliorer chez les salariés. Il est du ressort du manager connaissant les responsabilités de ces derniers d'être attentif à leurs commentaires sur les conditions de travail et sur leur manière de travailler.

B. Analyse des besoins

Que les besoins soient décelés au niveau individuel ou collectif, il est important de connaître leur existence et de bien les situer avant de décider de la stratégie d'intervention. Par conséquent, une bonne analyse passe, dans un premier temps, par une identification du problème ainsi que des causes, ensuite, par une identification des connaissances et habilités requises. Pour y parvenir, l'entreprise

doit disposer de référentiels d'emploi qui lui permettent d'établir un bilan actualisé des compétences.

C'est lors de l'analyse que les liens avec les enjeux de l'organisation sont établis, les contenus et les compétences attendues précisés. Cette réflexion se fait à partir de faits, d'attitudes et d'opinions. Tous ces éléments contribuent à la description des conditions dans lesquelles la formation va se faire.

Le résultat de l'analyse des besoins fournit une base qui favorise la conception d'un programme de formation sur mesure à partir de solutions appropriées, découlant de conclusions pertinentes.

II. ELABORATION ET VALIDATION DU PLAN DE FORMATION

Elaborer un plan de formation revient à effectuer quatre opérations : identification des actions de formation, description des cahiers de charges de chacune des actions, priorisation des actions et vérification des cohérences avec les orientations et contraintes.

A. Identification des actions de formation

Cette étape consiste à distinguer les diverses actions de formation qui constitue généralement la structure du plan de formation. Il existe plusieurs types d'actions : les actions d'adaptation au poste de travail ; les actions liées à l'évolution des emplois, les actions liées au développement des compétences

1. Les actions d'adaptation au poste de travail

Cette action vise l'acquisition des connaissances et des compétences de base requises aux salariés titulaires d'un contrat de travail pour une bonne prise de poste. Toutefois, cette action constitue un temps de travail effectif et donne lieu pendant sa réalisation au maintien de la rémunération par l'entreprise.

2. Les actions liées à l'évolution des emplois

Actions destinées à accompagner les changements qui ont un impact sur le contenu d'un emploi. Ces actions maintiennent le niveau de compétence requis par l'emploi.

Il existe, par ailleurs, des actions de prévention qui ont pour objet de réduire les risques d'inadaptation face à l'évolution des techniques et des structures des entreprises. Ces actions préparent les travailleurs dont l'emploi est menacé par une mutation d'activité.

Les actions peuvent également se rapporter à la reconversion vers un autre emploi. Ce sont des actions de formation qui permettent à des travailleurs salariés dont le contrat est rompu ou en voie de l'être, d'accéder à des emplois exigeant une qualification différente ; ou à des travailleurs non salariés d'accéder à de nouvelles activités professionnelles.

3. Les actions liées au développement des compétences

Ces actions visent l'acquisition de connaissances et de compétences transversales. Elles favorisent l'acquisition d'une qualification plus élevée. Les actions liées au développement sont relatives à l'accompagnement de la mobilité professionnelle et de la promotion.

B. Priorisation des actions

Toutes les actions de formation ne peuvent se réaliser en même temps vu qu'elles n'ont pas la même importance. Elles sont donc classées en tenant compte de la temporalité. L'encadrement décide des actions de formation prioritaires et de leur planification. Elles sont hiérarchisées en fonction des objectifs opérationnels et des délais. Cette action minimise les interventions non-urgentes et permet une meilleure gestion de la formation.

L'étape suivante consiste à s'assurer de la cohérence et de la compatibilité des actions d'une part, avec les orientations du schéma directeur des emplois et des ressources humaines et d'autre part, avec les contraintes de fonctionnement de l'entreprise. Une fois l'avant projet de formation rédigé, il passe par plusieurs niveaux pour être validé.

C. Description des cahiers des charges de la demande

La validation du projet permet de passer à une autre étape qui est celle de la rédaction du cahier des charges de la demande de formation. Un cahier des charges doit être rédigé pour chaque action de formation retenue.

De l'avis de Jean-Marie Péretti³⁵, il apparaît dans le contenu du cahier des charges quatre axes majeurs : le contexte de la formation ; les objectifs de la formation ; le public concerné par la formation et la mise en œuvre de la formation.

Rédigé par les commanditaires, le cahier des charges décrit avec précisions le projet relatif au montage d'une action de formation et en fixe les modalités d'exécution. Ce document contient les éléments administratifs, pédagogiques, financiers et organisationnels concourant à l'atteinte des objectifs déterminés.

III. ACHAT DE PRESTATION DE FORMATION

Une entreprise peut organiser la formation de ses salariés, avec ses propres ressources en interne. Mais, dans le cas où elle ne disposerait pas des compétences nécessaires à la réalisation de la formation, elle fait appel à un prestataire externe. A ce titre, l'acte d'achat de la formation s'impose.

A. Recherche de prestataires

La recherche de prestataire peut se faire de diverses manières.

1. Procédure d'appel d'offres

La recherche de prestataire en externe peut se faire par procédure d'appel d'offre. Cette démarche nécessite un investissement en temps. Pour éviter cette situation outre les coûts que le processus peut engendrer, il faut sur la base de critères définis présélectionner les organismes qui seront en mesure de répondre efficacement à la demande de l'entreprise.

Le responsable formation s'occupe des modalités de pré sélection des prestataires eu égard au type d'action envisagée. La commission valide et lance la rédaction de l'appel d'offre après analyse des réponses qui sont étudiées sur la base d'une grille.

La commission envoie ensuite le cahier des charges aux présélectionnés pour qu'ils puissent disposer des informations nécessaires à la conception d'une offre adaptée. Elle les auditionnera pour une sélection finale.

³⁵ Peretti, Ressources Humaines, 7^{ème} éd., Edition Vuibert, Paris, 2002, p.422

2. Autres moyens de recherche

Tous les moyens sont bons pour détecter la meilleure information concernant le marché de prestation pédagogique. Il existe effectivement plusieurs sources d'information telles que le bouche à oreille, les plaquettes commerciales, les catalogues de formation et les sites internet des organismes prestataires. Toutes ces sources permettent de comparer les formations proposées pour une meilleure sélection.

Une fois le prestataire choisi, il s'en suit une négociation qui porte sur les clauses du contrat. Elle est concrétisée à l'aide de documents que sont le cahier des charges et la convention de formation.

B. Documents contractuels

La rédaction des documents contractuels doit être précise de manière à assurer la qualité des achats.

1. Cahier des charges

La qualité d'un cahier des charges de la formation s'apprécie à travers la présence de certaines conditions :

- Une procédure de validation du cahier par les différents acteurs ayant participé au processus d'achat, est mise en œuvre afin de garantir un accord définitif sur l'organisation du dispositif de formation et ses modalités de réalisation ;
- Des indicateurs de mesures de l'atteinte des objectifs de la formation de même que la contribution de chaque acteur dans la réalisation de l'évaluation des actions de formation doivent également être explicités ;
- Il est important de prévoir toutes les mesures de régulation et d'adaptation du dispositif de formation afin d'anticiper les risques liés à un dysfonctionnement éventuel lors de la formation³⁶.

2. Convention de formation

Les prestations de formation doivent faire l'objet d'une convention conclue entre l'entreprise et l'organisme prestataire dans la perspective d'organiser des actions de formation prédéfinies au bénéfice d'un certain nombre de salariés. C'est

³⁶ EL MAKKI Ali, op.cit. p.161

un « contrat de droit privé soumis en principe au droit commercial mais c'est aussi la pièce justificative qui va permettre d'engager une dépense de nature fiscale au titre de la formation professionnelle des salariés »³⁷. Elle doit être signée par les deux parties.

Il existe plusieurs types de conventions :

- la convention annuelle concerne une action qui se déroule au cours d'une même année civile
- les conventions pluriannuelles quant à elles concernent les actions « à cheval » sur deux années civiles ou plus et qui permettent d'imputer les coûts de formation sur un ou plusieurs budgets annuels de formation³⁸.

IV. SUIVI ET EVALUATION DES ACTIONS DE FORMATION

La phase d'évaluation est essentielle pour déterminer que la formation a permis d'apporter des changements significatifs dans les connaissances et habilités des salariés, et si ces derniers ont effectivement maîtriser leur apprentissage. Les modalités et types d'évaluations sont précisés dans le cahier des charges.

Avant de d'aborder le thème de l'évaluation, il serait intéressant de mettre en exergue l'outil indispensable au suivi du processus de formation et à l'évaluation à savoir le tableau de bord.

A. Tableau de bord de gestion de la formation

Une démarche d'ingénierie de la formation implique de s'outiller pour le suivi de l'action. Les tableaux de bord sont des instruments de connaissances des situations à mettre en place.

« Un tableau de bord est un moyen de mise sous contrôle d'un processus et de pilotage d'une action. Il est composé d'un nombre limité d'indicateurs concernant

³⁷ www.iciformation.fr/article-54-La-Convention-de-Formation.html

La convention de formation

³⁸ http://www.plastifaf.com/docs/f_tech/fiche_4.4_convention_de_formation.pdf.

La convention formation

des points sur lesquels le destinataire de l'information a effectivement un pouvoir de décision ou au moins d'influence »³⁹.

Le tableau de bord informe les responsables par la mesure du résultat. Il doit permettre l'appréciation par exemple :

- de la conformité des pratiques au fonctionnement prescrit
- de la cohérence des modalités mises en œuvre
- du niveau d'adhésion des acteurs aux normes

Il n'y a pas de tableau de bord type ni de ratios obligatoires, il n'y a que des tableaux de bord particuliers à chaque organisme, à chaque entreprise dont le caractère est éminemment évolutif⁴⁰. Il existe toute une panoplie d'indicateurs à la disposition des entreprises.

En outre, le tableau de bord est la clé de voute d'un bon pilotage, il contient des éléments qui contribuent à l'évaluation de la réalisation des actions de formation et des actions correctives éventuelles.

B. EVALUATION

L'évaluation de la formation est la phase la plus complexe d'un plan de formation. Cette complexité est due à l'enjeu problème, aux difficultés techniques, psychologiques et financières, la multitude des objets à évaluer.

De manière générale, l'évaluation des actions de formation se fait en des temps différents. Elle peut se décliner en deux dimensions distinctes : l'évaluation à chaud et l'évaluation à froid.

1. Evaluation « à chaud »

Il s'agit d'évaluations effectuées à l'issue de l'action de formation par l'organisme prestataire en collaboration avec le responsable de formation. Deux phases sont observables à ce niveau : l'évaluation de la satisfaction et l'évaluation des acquis pédagogiques.

³⁹ MEIGANT Alain (1991), *Manager la formation*, Paris, Editions Liaisons, p.251

⁴⁰ PERETTI Jean Marie (2002), *Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, p.428.

a. Evaluation de la satisfaction

L'évaluation de la satisfaction prend le plus souvent la forme d'un questionnaire à l'intention des stagiaires. Il recueille la perception des formés sur le degré d'atteinte des objectifs de l'action de formation, les conditions dans lesquelles se sont déroulées la formation, le contenu, les intervenants.

En résumé, l'évaluation de la satisfaction permet aux participants de donner leur avis sur la prestation de formation.

b. Evaluation des acquis pédagogiques

L'évaluation pédagogique est une évaluation pendant laquelle un post test est utilisé. Elle peut prendre la forme d'un contrôle pour déterminer l'évolution des connaissances et capacités des stagiaires à la fin de la formation. Les résultats sont comparés à un pré-test, s'il a été effectué avant la formation.

2. Evaluation « à froid »

L'évaluation « à froid » est encore appelée évaluation factuelle ou différée. Contrairement à l'évaluation à chaud, elle est réalisée 3 à 6 mois après la session de formation voire même plus. Elle présente un grand intérêt parce qu'il est possible d'obtenir des informations sur la mise en pratiques des enseignements reçus et sur la qualité du suivi assurée par les managers. Là aussi, deux phases sont à noter : l'évaluation du transfert et l'évaluation des effets de la formation.

a. Evaluation du transfert

Il s'agit de vérifier si les acquis pédagogiques sont appliqués dans la pratique professionnelle et que la structure a bel et bien réuni les conditions pour que le transfert puisse être effectué. L'appréciation des compétences et des comportements professionnels se fait, dès lors, au niveau du poste de travail.

b. Evaluation des effets de formation

Effectuée après une certaine périodicité, cette évaluation consiste à mesurer les effets de la formation sur la performance du service en particulier et de

l'entreprise en général. Elle permet de vérifier conjointement si le salarié a atteint les objectifs d'évolution fixés. L'évaluation des effets de formation nécessite la mobilisation des acteurs internes : le responsable des ressources humaines et le supérieur hiérarchique direct.

Il est intéressant d'évaluer chaque action de formation auprès des salariés mais aussi auprès des managers opérationnels. Ce recueil d'informations va permettre d'analyser les points forts et les points faibles du plan en cours et d'optimiser ainsi le plan à venir. Le plan de formation doit être rédigé de sorte à pouvoir diffuser les valeurs de l'entreprise.

CESAG
BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE :
CADRE PRATIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE

La Fonction Ressources Humaines a évolué de façon importante dans l'entreprise et a pris une place croissante depuis de nombreuses années. Les entreprises qui obtiennent des résultats grâce à leur RH sont celles qui ont une politique fondée sur le potentiel de chacun.

Le rôle de la DRH est de donner aux employés les moyens de développer leurs aptitudes. Concrètement, cela signifie la mise en place d'outils de gestion des compétences nécessaires à son développement.

La formation est considérée comme un atout stratégique de la gestion des ressources humaines puisque c'est un moyen privilégié pour permettre aux employés de s'adapter aux changements dans l'organisation et un moyen pour celle-ci, de gérer les compétences dont elle a besoin et à les développer.

Le contenu de la formation n'est pas prédéterminé, en ce sens qu'elle apporte des réponses claires qui dépendent, néanmoins, des contraintes et des opportunités. Le responsable formation choisit les voies et moyens les plus pertinents pour faire progresser une collectivité vers la réalisation de ses objectifs.

La deuxième partie de ce travail est relative au cadre pratique. Elle repose sur deux chapitres fondamentaux à savoir une présentation du contexte dans un premier temps et ensuite la proposition d'un programme de formation.

CHAPITRE III : CONTEXTE DE L'ETUDE

La réglementation du marché de l'automobile, c'est-à-dire les restrictions sur les importations des véhicules au Sénégal, ont favorisé une croissance sans précédent dans ce secteur, malgré la crise automobile mondiale. Le gouvernement sénégalais a, en effet, interdit d'importer des véhicules de plus de cinq ans sur le marché pour moderniser le paysage et le rendre agréable à regarder. Depuis, Dakar est devenu un salon d'exposition où plus d'une trentaine de marques se croisent. Le Sénégal est en train de se positionner comme un nouveau marché émergent, très dynamique avec d'énormes potentialités

Cette ouverture est au grand bénéfice des usagers de l'automobile. Le client a désormais la possibilité de se doter de la marque de véhicule de son choix. Le nouveau paysage des concessionnaires en est un parfait exemple.

Face à la demande du marché, les concessionnaires usent d'astuces et de stratégies commerciales, des plus efficaces pour s'adjuger une grande part du marché. Il s'agit de Carrefour Automobiles, La Sénégalaise de l'Automobile, CFAO Sénégal, Silcar, Sera, Espace Auto, Matforce, Sicas Services, l'Africaine de l'Automobile, ce dernier est d'ailleurs l'objet de cette étude.

I. PRESENTATION DE L'AFRICAINNE DE L'AUTOMOBILE

A. Historique

Créée en 1998, l'Africaine de l'Automobile (Société Anonyme Sénégalaise) offre plus d'une vingtaine de modèles différents sous une même marque (FORD): Fiesta, Focus, Mondeo, Ecosport, Escape, Everest, Explorer, Touneo Connect, Transit Connect, Transit Van, Transit Van mini bus 15 places, Transit Ambulance, Ranger.

Ford est une grande marque mondialement reconnue. Elle a permis à l'Africaine de l'Automobile de se positionner sur le marché et d'en occuper une bonne partie.

L'AA a axé sa stratégie sur la qualité des produits vendus et sur l'excellence de son service après vente. Son activité ne se limite pas seulement au commerce de

l'automobile, mais également à la maintenance des voitures. Pour conserver sa part de marché, elle veille à la disponibilité de ses équipes d'intervention.

B. OBJECTIFS DE L'AFRICAINNE DE L'AUTOMOBILE

Sur le plan quantitatif, le principal objectif de l'Africaine de l'Automobile est d'être leader du marché de l'automobile au Sénégal. Elle veut augmenter son portefeuille clientèle grâce, non seulement à la marque Ford dont elle est la représentante exclusive au Sénégal, mais également avec la marque de voiture de luxe qui est Land Rover et dans un futur proche la marque John Deer. Cette nouvelle acquisition lui permettra d'avoir une bonne part de marche sur ce segment.

Un autre objectif consiste à fournir, comme l'atteste William Clay Ford Jr, Chairman et CEO de Ford Motor Company « de la mobilité individuelle à tout un chacun grâce à des produits exceptionnels et accessibles - dans une démarche économique durable, respectant l'environnement et participant au développement de la planète. En créant et en entretenant ainsi la liberté de mouvement de chacun, nous ferons honneur à notre passé et bâtirons notre avenir ».

Dans cette optique, l'Africaine de l'Automobile se veut de former ses techniciens par des ingénieurs spécialistes de FORD via des séminaires et des stages périodiques. Ces actions sont menées dans un souci d'offrir à sa clientèle des produits « top-of-the range » autrement dit de qualité supérieure ; avec un service après vente doté d'une large gamme d'accessoires disponibles ainsi qu'un garage mécanique interne.

C. ORGANISATION DE L'AFRICAINNE DE L'AUTOMOBILE

Avec plus de 7000 clients, l'Africaine de l'Automobile est composée d'une équipe de 125 employés qui se partagent le travail opérationnel entre les différents univers qui constituent l'entreprise. Elle a à sa tête un directeur général, assisté par un conseil d'administration. Le rôle de la direction générale consiste à :

- définir les politiques de gestion de l'Africaine de l'Automobile;
- diriger et animer les hommes pour qu'ils puissent atteindre les objectifs fixés mais aussi veiller à l'image de l'entreprise ;

- rassembler et gérer les moyens de l'entreprise (humains, commerciaux, financiers).

Par ailleurs, l'Africaine de l'Automobile compte en son sein plusieurs services.

1. Le Service Achat

Le service achat se charge de l'approvisionnement pour le compte de la société. Il prospecte des modèles de véhicules et prend contact avec les fournisseurs. Ce service négocie les contrats (prix, quantité, délai), définit les modalités d'achat ainsi que celles de l'envoi.

2. Le Service Transit

Le service Transit est chargé d'assurer la conformité des documents avec la procédure douanière du Sénégal lors du débarquement des véhicules. De plus, il assure le post-acheminement des véhicules soit au garage situé à l'avenue Lamine Gueye ou aux entrepôts qui se trouvent à Colobane et à Top Pneu.

3. Le Service commercial

Le service commercial supervise le circuit de l'achat de nouveaux véhicules. Une fois le débarquement effectué, il indique sous quel régime douanier devront être déclaré les véhicules à savoir Toutes Taxes Comprises ou Hors Taxes (Paiement des taxes douanières non acquittées).

Ce service est composé d'une équipe de commerciaux chargée de promouvoir les véhicules auprès des prospects et des clients via des visites sur place ou des démonstrations dans un endroit convenu avec le client, grâce aux véhicules exposés au Show Room.

Un service après vente s'engage à offrir constamment à ses clients des services de première qualité, et ceci, chaque fois qu'un véhicule leur est confié que ce soit pour un entretien ou une réparation, ou encore pour des travaux de carrosserie afin que celui-ci ne perde rien de sa valeur.

En outre, l'Africaine de l'Automobile dispose d'un magasin de pièces de qualité Ford où le personnel aide le client à choisir les pièces qui répondent le mieux à ses besoins.

4. Le garage

Le garage a deux principales missions. Il procède au contrôle des nouveaux véhicules qui arrivent à l'Africaine de l'Automobile d'une part, et d'autre part, à la réparation des véhicules de la clientèle.

En ce qui concerne les nouveaux véhicules, le garage :

- Vérifie intégralement le véhicule (la carrosserie, l'intérieur, les documents...)
- Révise les 1500 Km
- Contrôle le matériel

En ce qui concerne la réparation des véhicules, le garage :

- Réceptionne le véhicule ;
- Identifie la nature du problème ;
- Procède à la réparation sur ordre de réparation ;
- Contrôle la qualité de la réparation avant la livraison.

L'Africaine de l'Automobile dispose, par ailleurs, d'une station service Oil Lybia.

5. Le service ressources humaines

Le Service Ressources Humaines est chargé :

- d'appliquer la politique des Ressources Humaines fixée par la direction générale ;
- de s'occuper de l'administration du personnel notamment de la gestion des présences, congés maladies, dossier du personnel, de la communication et de la gestion du climat social ;
- d'entretenir les relations entre les institutions sociales et partenaires sociaux : l'IPRES, la CSS, l'inspection du travail ;

- d'analyser les besoins en termes de personnel et de superviser le recrutement.

II. DESCRIPTION DE L'EXISTANT

L'Africaine de l'Automobile a eu à organiser des séminaires de développement personnel, auxquels certains de ses agents ont participé dans ses propres locaux. Toutefois, elle ne dispose pas de programme de développement basé sur les besoins réels de formation.

Les séminaires organisés au sein de l'Africaine de l'Automobile, n'ont malheureusement pas fait l'objet d'une évaluation, que ce soit pour l'enseignement, le contenu, la méthodologie ou l'impact sur le rendement des employés y ayant assisté.

Il est vrai que l'Africaine de l'Automobile veut former le personnel technique par rapport aux nouvelles marques que l'entreprise compte commercialiser à savoir Land Rover et John Deer. Cette population doit, en effet, maîtriser les caractéristiques et la technologie de chaque marque, ainsi que les équipements de diagnostic et mécanique qui vont lui permettre d'effectuer un travail de qualité et ceci dans les délais.

Avec un plan de formation à l'appui, l'entreprise pourra en plus d'éviter les coûts inutiles, savoir qui à besoin de quelle formation (initiation, perfectionnement...), à quel moment. Il lui permettra, également, de gérer les projets personnels. Il est important que l'Africaine de l'Automobile forme son personnel sur la base d'un programme élaboré à partir d'un recueil et d'une analyse de ses besoins de formation.

CHAPITRE IV : ANALYSE DES DONNEES ISSUE DU TERRAIN

L'analyse des données constitue une étape importante de la recherche en management dans la mesure où elle concerne des données collectées sur le terrain. Cette analyse permettra de mettre en évidence les facteurs sous jacents à la description des informations recueillies sur le terrain, en tenant compte des besoins individuels et collectifs.

Dans cette optique, les résultats dépendront de la pertinence de l'exploitation des données. Ce processus permettra de repérer les actions de formation qui sont en cohérence, non seulement avec les orientations stratégiques de l'Africaine de l'Automobile, mais également avec les attentes des salariés.

Dans ce chapitre, il sera question dans un premier temps de procéder à l'identification et à l'analyse des besoins de formation, ensuite dans un second temps, il conviendra de décider des actions de formation à intégrer dans le plan de formation.

I. IDENTIFICATION ET ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION DE L'AFRICAINNE DE L'AUTOMOBILE

L'analyse des besoins de formation constitue un procédé de raisonnement qui vise à analyser les écarts qui peuvent exister entre une situation actuelle et une situation désirée. A ce titre, des outils tels que le descriptif d'emploi peuvent offrir une bonne base à l'analyse des tâches à effectuer au sein de l'Africaine de l'Automobile.

A défaut d'une documentation abondante, fournie par les responsables de l'entreprise pouvant enrichir l'analyse, l'étude se contentera d'exploiter les résultats issus des données recueillies sur le terrain.

La finalité de l'analyse des données est d'aider à tirer des conclusions et de vérifier si la formation constitue la réponse adéquate.

A. Analyse du score enregistré sur différentes dimensions pour l'aspect compréhension

Tableau 1 : Degré de compréhension des tâches à effectuer par les agents

Services	Très bonne	Bonne	Moyenne
Achat		X	
Colobane			X
Commercial	X		
Finance-compta		X	
Garage		X	
Informatique			X
Magasin		X	
Station		X	
Transit	X		
SCORE	2/9	5/9	2/9
	0,22	0,56	0,22

Source : enquêtes de terrain

Le tableau 1 fait apparaître d'une manière générale une bonne compréhension du travail par les agents des différents services de l'Africaine de l'Automobile. Ceci dans la mesure où les enquêtes menées sur le terrain mettent en évidence le fait que le niveau de compréhension « bonne compréhension » est relatif à 5 services sur 9. Ce niveau de compréhension enregistre un score de 0,56 et a trait aux services suivants : Achat, Finance-compta, Garage, Magasin, Station.

Par ailleurs, la très bonne compréhension concerne deux services ayant un lien avec les domaines Commercial et Transit. Ce niveau enregistre un score de 0,22.

Cependant, le tableau 1 fait apparaître une compréhension moyenne des tâches qui sont à effectuer. Ce niveau a enregistré un score faible de 0,22 sur l'ensemble de l'entreprise dont deux services (Colobane et informatique) affectés par cette moyenne compréhension.

Selon les résultats de l'enquête, le service Colobane et le service Informatique ont de manière générale un problème de compréhension relatif à certaines tâches. D'autre part, les conditions de travail semblent constituer un facteur qui influe sur la compréhension.

De plus à Colobane, sur 15 salariés 10 affirment ne pas être à l'aise dans leur travail. Il faut préciser que ce n'est pas le degré de compréhension qui est mis en exergue, mais plutôt les conditions de travail. Ces employés n'arrivent pas à se faire à l'idée que l'entreprise veuille les obliger à porter des tenues propres en permanence alors qu'ils travaillent dans l'huile, la graisse, la peinture. De plus, ces tenues doivent être lavées tous les jours sous peine d'une sanction.

Le responsable des ressources humaines veille à l'application des mesures réglementaires. Ce dernier passe souvent à Colobane pour vérifier les conditions de travail. Il est important de souligner qu'il s'agit d'un entrepôt situé à des kilomètres de l'emplacement de l'AA.

Les employés estiment qu'il est difficile de se conformer aux nouvelles dispositions prises dans la mesure où beaucoup d'entre eux sont obligés de se prendre en charge. Etant donné qu'ils rentrent du travail fatigué, il leur est impossible de faire la lessive. L'entreprise a quand même l'intention de faire appel à une lingère dans un futur proche.

L'Africaine de l'Automobile a commandé de nouvelles tenues et des bottes que les agents doivent impérativement porter. Ces nouvelles mesures ont été prises dans un souci de mettre en exergue le professionnalisme de son personnel et d'améliorer, par ailleurs, son image car les salariés sont d'une certaine manière des vecteurs de l'image d'une entreprise. Pour ce qui est des bottes, il s'agit plus d'une question de sécurité.

L'Africaine de l'Automobile a omis de sensibiliser ses agents sur la question avant l'application. En attendant, le mieux serait d'intégrer une prime de salissure à la paie pour rassurer et éventuellement remotiver les employés.

Pour le reste, il semblerait que c'est l'assistante du chef du service Colobane qui ait quelques difficultés à comprendre son travail. Elle exécute ses missions avec beaucoup de peine. Les enquêtes menées ont conduit à la conclusion que ce défaut de performance résulterait d'un manque d'organisation.

Excepté le dernier point qui vient d'être traité, parler de compréhension des tâches à exécuter semble au premier abord, être hors sujet. Cette ambiguïté est née d'une incompréhension relative à la négligence d'une étape clé, la sensibilisation. La communication est un moteur d'implication de soi. Sa prise en compte aurait donc permis de prévenir le comportement qui a résulté des nouvelles dispositions de l'entreprise ; et aurait par ailleurs pu influé sur ce même comportement en aval.

La qualité du relationnel instauré entre une entreprise et ses partenaires détermine le degré de confiance et donc l'image de l'entreprise. Par conséquent, l'encadrement doit être formé par rapport à la communication notamment celle interne pour une meilleure maîtrise des enjeux.

L'autre service (informatique) est principalement composé d'un marketeur informaticien et d'un informaticien. Ce dernier, censé être le spécialiste, est en fait le maillon faible. Malgré le fait d'avoir passé près de huit mois dans l'entreprise, il n'arrive toujours à comprendre l'architecture informatique de l'entreprise. Ces collègues se plaignent souvent de la lenteur du réseau et de son instabilité.

B. Analyse du score enregistré sur différentes dimensions pour l'aspect respect des délais

Tableau 2 : Respect des délais

SERVICES	DELAI		
	Toujours respecté	Souvent respecté	Peu respecté
Achat		X	
Colobane		X	
Commercial		X	
Finance-compta		X	
Garage		X	
Informatique			X
Magasin		X	
Station	X		
Transit	X		
SCORE	2/9	6/9	1/9
	0,22	0,67	0,11

Source : enquêtes de terrain

Il apparaît dans le tableau 2 que les délais sont toujours ou souvent respectés pour la quasi-totalité des services, soit 8 sur 9. Ce qui correspond à un score de 0,89 (0,22 + 0,67) pour l'ensemble de l'AA. Un score important dans la mesure où le respect des délais est un critère clé de performance.

Les délais correspondent aux livraisons d'un véhicule acheté ou en réparation, de la commande de pièces détachées, de traitements de données, de prestations entre services.

Afin d'améliorer la productivité du travail (« le rapport entre la quantité ou la valeur ajoutée de la production et le nombre d'heures nécessaires pour la réaliser »⁴¹), l'Africaine de l'Automobile doit élever le niveau global de qualification des salariés par le développement des compétences.

⁴¹ <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Productivite.htm>

C. Analyse du score enregistré sur différentes dimensions pour l'aspect qualité

Tableau 3 : Qualité du travail

SERVICES	QUALITE		
	Très bonne	Bonne	Moyenne
Achat	X		
Colobane		X	
Commercial		X	
Finance-compta	X		
Garage		X	
Informatique			X
Magasin		X	
Station	X		
Transit	X		
SCORE	4/9	4/9	1/9
	0,44	0,44	0,11

Source : enquêtes de terrain

Le score enregistré par l'entreprise en termes de très bonne qualité du travail est de 0,44. Ce score est également enregistré par la dimension bonne qualité.

La qualité est une notion complexe. Il apparaît dans la pratique, deux types de qualité : la qualité interne et la qualité externe. Le premier terme se rapporte à l'amélioration du fonctionnement interne d'une organisation ; elle est traduite par une relation de confiance basée sur une clarification des rôles, des besoins, de l'offre, de la motivation du personnel ; tandis que la qualité externe correspond à la satisfaction des clients.

Il est essentiel de souligner que dans la culture d'entreprise Ford, l'écoute client est très importante. D'ailleurs, l'Africaine de l'Automobile a axé sa stratégie sur la qualité des produits vendus et des services offerts. Cette approche implique la mise en place d'outils qui permettent de suivre l'évolution du marché, la prise en compte des besoins exprimés et implicites des bénéficiaires.

Le principal objectif de l'Africaine de l'Automobile est de passer de la troisième position à celle de leader sur le marché de l'automobile au Sénégal et dans la sous région. Sous ce rapport, elle compte maintenir le dynamisme de son équipe commerciale et veiller à la satisfaction de ses clients. A ce titre, son service commercial doit s'améliorer davantage en passant de la dimension bonne à très bonne qualité.

Pour ce faire, ces agents doivent être formés afin de maîtriser les méthodes de collecte des informations sur le marché ainsi que des outils tels que le *datamining*, qui permettent de suivre l'évolution du marché. L'information est un facteur clé de succès, alors disposer de ressources pouvant comprendre le fonctionnement du marché de l'automobile serait un atout stratégique. Le développement de cet aspect permettrait à l'Africaine de l'Automobile de gagner aisément des parts de marché.

Lorsque des entreprises en compétition parviennent à fournir des services de qualité équivalente, c'est leur capacité d'anticipation qui fait la différence. L'avenir de l'entreprise est inhérent au pouvoir de déceler l'évolution des besoins afin de s'y adapter avant les autres. Cet état de fait constitue un facteur inducteur de besoin de formation pour l'Africaine de l'Automobile.

Par ailleurs, la qualité en interne est relative à la cohésion sociale, à la rigueur dans le travail. Des atouts que l'Africaine de l'Automobile doit maintenir par tous les moyens. Dans cette optique, valoriser le potentiel immatériel par le renforcement des compétences au moment opportun constitue un investissement à long terme pour l'Africaine de l'Automobile. L'employé formé est motivé, épanoui, confiant donc maîtrise mieux son environnement de travail. Lorsque le travailleur évolue dans de bonnes conditions, il est plus productif. Le résultat est dès lors bénéfique aussi bien à l'employeur qu'à l'employé.

D. Analyse du score enregistré sur différentes dimensions pour l'aspect technicité

Tableau 4 : niveau de technicité

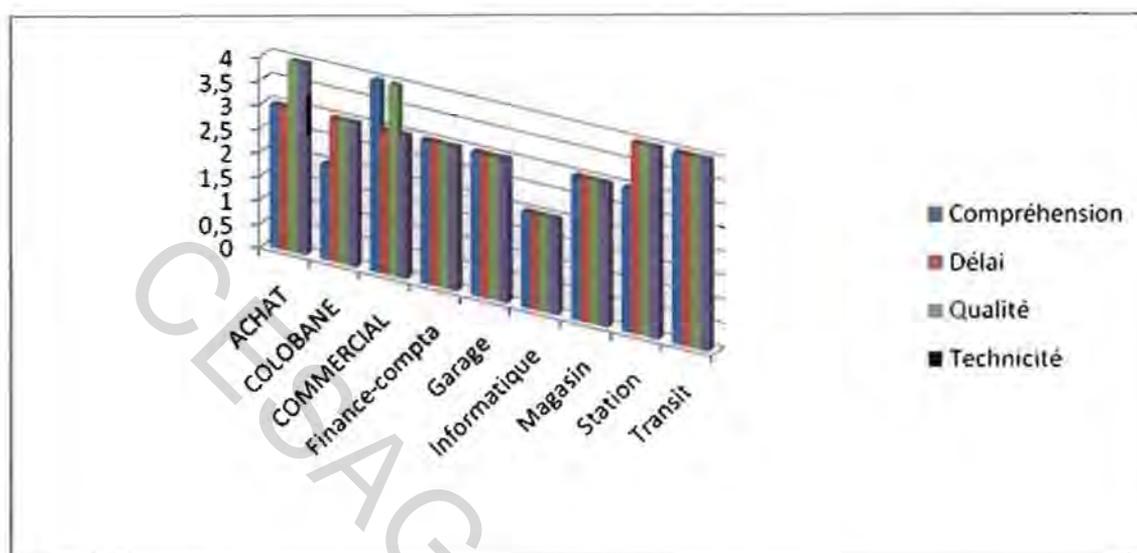
SERVICES	TECHNICITE		
	Très bonne maîtrise	Bonne maîtrise	Moyenne
Achat	X		
Colobane		X	
Commercial		X	
Finance-compta		X	
Garage		X	
Informatique			X
Magasin		X	
Station	X		
Transit	X		
SCORE	3/9	5/9	1/9
	0,33	0,56	0,11

Le tableau 4 fait apparaître de manière générale une bonne maîtrise ou une très bonne maîtrise de la technicité pour la quasi-totalité des services en ce sens que l'Africaine de l'Automobile enregistre un score de 0,89 (0,33 + 0,56) sur l'ensemble de ses services sauf pour le service informatique, notamment la gestion du réseau qui doit être améliorée.

A cause des progrès techniques, l'entreprise a besoin de plus de qualité et de plus de performance de la part du personnel. Malgré une dimension très bonne qualité, certains agents des services Achat et Transit ont exprimé le besoin d'améliorer leur technique de négociation et de mettre à jour leurs connaissances sur la réglementation internationale. Quant aux employés de Colobane et du garage, ils ont besoin d'une manière générale de renforcer leurs savoirs et savoir-faire en mécanique automobile.

A. Graphique

Figure 1: Appréciation globale des services par niveau de compétences



Le graphique fait apparaître que Transit est le meilleur service de l'entreprise dans la mesure où, il a une très bonne appréciation à tous les niveaux. Il est suivi de près par Station qui a d'une manière générale une très bonne appréciation avec un seul point « bonne » soit 3 « très bonne » contre 1 « bonne » en terme de compréhension. Le graphique montre que le service informatique a la plus faible appréciation soit « moyenne ».

Le graphique facilite l'analyse des besoins de formation. Il permet de se faire une idée du service dont la performance aurait besoin d'être renforcée. Il est important de cerner les forces et les faiblesses des services afin de trouver les moyens à mettre en œuvre.

La combinaison des éléments des différents tableaux ainsi que ceux du graphique permettent d'avoir une vision approfondie de la situation de l'entreprise. Le recueil et l'analyse des besoins de formation justifient par conséquent, les actions qui seront proposées.

II. PROPOSITION D'UN PROGRAMME DE FORMATION A L'AFRICAIN DE L'AUTOMOBILE

A. Programme de formation

Les entreprises doivent faire face à un besoin flexible toujours croissant. Etant donné que les compétences évoluent, il y va de l'intérêt de l'employeur d'assurer le développement des connaissances ainsi que le savoir-faire individuels et collectifs des salariés tout en tenant compte de leurs aspirations. La fonction Ressources Humaines doit accompagner au mieux l'entreprise dans cette perspective. Elle doit dès lors permettre à l'entreprise d'«avoir les hommes qu'il faut à la place qu'il faut » ; ce qui sous entend les compétences qu'il faut au moment où il faut.

L'enjeu principal consiste à transformer les compétences en valeur. L'atteinte des objectifs d'une entreprise dépend beaucoup de sa manière à gérer les compétences de son personnel.

Le programme de formation proposé ci-dessous à l'Africain de l'Automobile a été élaboré suivant les objectifs stratégiques de ladite entreprise. Les besoins ont été identifiés et analysés à l'aide d'enquêtes, d'observation, d'exploitation de questionnaires collectifs et individuels (voir annexes A et B). L'analyse a aussi permis de faire ressortir les forces et les faiblesses des employés.

B. Proposition d'un programme de formation

Le programme de formation est structuré en trois parties essentielles : la formation à court terme, la formation à moyen terme et la formation à long terme.

1. Formation à court terme

Tableau 2 : Actions de formation à mener dans le court terme

SERVICE	BENEFICIAIRE	EFFECTIF	DOMAINE	TYPE DE FORMATION
Colobane (Entrepôt)	Agent de liaison	1	Cours d'anglais	Initiation
	Assistante	1	Bureautique	Perfectionnement
	Peintre	1	Tôlerie-peinture	Perfectionnement
	Soudeur	1	Soudure (nouveau matériel)	Adaptation
	Tôlier	2	Tôlerie	Perfectionnement
Commercial	Agent à l'accueil	1	Bureautique / informatique	Initiation
	Assistant	1	Marketing	Perfectionnement
	Commercial	1	Cours d'anglais	Perfectionnement
		1	Informatique (excel, powerpoint)	Initiation
		2	Marketing-Commercial	Perfectionnement
Finance-comptabilité	Aide assistante	1	Comptabilité approfondie	Perfectionnement
	Comptable	1	OHADA droit comptable	Perfectionnement
	Responsable du recouvrement	1	Informatique (Excel)	Initiation

Tableau 2 (suite) : Actions de formation à mener dans le court terme

SERVICE	BENEFICIAIRE	EFFECTIF	DOMAINE	TYPE DE FORMATION
Garage	Chauffeur	1	Formation diplômante (projet personnel)	Initiation
	Electricien	2	Electricité électronique	Perfectionnement
	Mécanicien	4	Mécanique	Perfectionnement
		1	Mécanique	Adaptation
	Réceptionniste	1	Bureautique	Perfectionnement
	Vidangeur	1	Mécanique	Perfectionnement
Informatique	Informaticien	1	Maintenance et réseau	Perfectionnement
	Marketeur-informaticien	1	Marketing et réseau	Perfectionnement
Magasin	Assistante	1	Anglais	Initiation
	Coursier	1	Culture générale (qualification)	Perfectionnement
Transit	Transitaire	1	Anglais	Perfectionnement

La formation à court terme est relative aux actions prioritaires à mettre en œuvre dans l'immédiat. Il s'agit d'actions d'initiation et surtout de perfectionnement pour la plupart des salariés dans les différents domaines concernés.

2. Formation à moyen terme

Tableau 3 : Actions de formation à mener dans le moyen terme

SERVICE	BENEFICIAIRE	EFFECTIF	DOMAINE	TYPE DE FORMATION
Colobane (Entrepôt)	Préparateur	1	Formation diplômante (relative à son plan de carrière)	Perfectionnement
		1	Peinture	Initiation
	Tôlier	2	Peinture	Perfectionnement
Commercial	Assistante	1	Anglais	Initiation
		1	Technique de vente et négociation	Initiation
		1	Gestion de la clientèle	Perfectionnement
		1	Développement personnel	Initiation
		1	Technique commerciale	Perfectionnement
	Agent immatriculation	1	Marketing	Initiation
Finance-comptabilité	Comptable	1	Fiscalité approfondie	Initiation
	Coursier	1	Permis de conduire	Formation à l'obtention d'un permis de conduire catégorie B

Tableau 3 (suite) : Actions de formation à mener dans le moyen terme

Garage	Laveur	1	Mécanique	Initiation
	Mécanicien	1	Conduite (permis)	Formation à l'obtention d'un permis de conduire catégorie B
		2	Mécanique	Adaptation
SERVICE	BENEFICIAIRE	EFFECTIF	DOMAINE	TYPE DE FORMATION
Garage	Mécanicien	2	Mécanique	Perfectionnement
	Vulcanisateur	1	Tôlerie	Initiation
Magasin	Assistante	1	Informatique	Perfectionnement
	Magasinier	2	Anglais	Perfectionnement
Station	Aide-pompiste	1	Mécanique	Initiation
	Pompiste	1	Anglais	Initiation

Ce tableau concerne les actions de formation à mener dans le moyen terme. Il s'agit de manière générale de renforcer les compétences déjà présentes. Elles sont nécessaires mais non prioritaires pour le moment.

3. Formation à long terme

Tableau 4 : Actions de formation à mener dans le long terme

SERVICE	BENEFICIAIRE	EFFECTIF	DOMAINE	TYPE DE FORMATION
Colobane (Entrepôt)	Laveur	1	Alphabétisation	Initiation
	Peintre	1	Alphabétisation	Initiation
		1	Mécanique	Initiation
	Préparateur	1	Alphabétisation	Initiation
Commercial	Assistante	1	Informatique (excel)	Perfectionnement
	Commercial	1	Droit commercial	Perfectionnement
		1	Management (administration)	Initiation
	Coursier	1	Culture générale	Initiation
Finance-comptabilité	Comptable	1	Audit	Initiation
	Coursier	1	Culture générale (formation diplômante)	Initiation
Garage	Electricien	1	Electricité électronique	Perfectionnement
	Laveur	1	Alphabétisation	Initiation
		1	Conduite	Formation à l'obtention d'un permis de conduire catégorie B

Tableau 4 (suite) : Actions de formation dans le moyen terme

SERVICE	BENEFICIAIRE	EFFECTIF	DOMAINE	TYPE DE FORMATION
		1	Soudure	Initiation
Garage	Mécanicien	1	Conduite (permis de conduire)	Formation à l'obtention d'un permis de conduire catégorie B
	Réceptionniste	2	Anglais	Initiation
	Soudeur	1	Mécanique	Initiation
Magasin	Agent à l'accueil	1	Technique d'accueil	Perfectionnement
	Agent de facturation	1	Droit commercial	Initiation
Station	Graisneur	1	Alphabétisation	Consolidation
	Laveur	1	Alphabétisation	Initiation
	Pompiste	1	Mécanique	Perfectionnement
Transit	Transitaire	1	Management	Initiation

Il apparaît dans ce tableau des actions de formation relatives à l'initiation pour la majorité des salariés y figurant. Ces actions sont utiles mais pas urgentes. L'entreprise est toutefois appelée à les intégrer dans les projets élaborés pour le long terme.

Il est important de signaler que ce tableau anticipe sur les besoins futurs, réduit les coûts et permet par ailleurs de prévoir le budget de formation pour les années à venir.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations préconisées dans la cadre de ce travail, reposent sur deux aspects : les recommandations générales et recommandations spécifiques.

En ce qui concerne les recommandations générales, étant donné que l'élaboration d'un parcours de formation pour un public cible nécessite une phase préparatoire qui part d'un diagnostic, le processus de formation doit être intégré dans la politique générale de l'entreprise. De plus, l'état des lieux favorise la mise en place d'actions idoines dans le court, moyen et long terme. A cela s'ajoute un gain de temps inestimable dans le sens où, non seulement, la réponse pertinente sera apportée (évitant ainsi des coûts inutiles), mais aussi une anticipation permettra de pallier aux éventuels problèmes pouvant être fatals à l'entreprise, si toutefois ils ne sont pas détectés à temps.

Comme dans toute activité importante, le plan de formation exige un contrôle. Toutes les actions doivent être suivies et évaluées. A ce titre, le tableau de bord de gestion de la formation constitue un excellent outil, qui recueille les données importantes à analyser. Il contribue de manière efficace au pilotage des activités. Le tableau de bord réduit l'incertitude d'une décision et évite à l'entreprise de naviguer à vue.

L'Africaine de l'Automobile doit s'occuper de la formalisation des pratiques relatives à la gestion des ressources humaines, en général, et de celles relatives à la formation en particulier. A ce titre, l'élaboration de référentiels de compétences, de référentiels d'emploi, de référentiels de formation, de bilan de compétences ainsi qu'une politique de formation fourniraient une base de travail solide quant à la mise en œuvre du plan de formation. Les référentiels sont les fondements de toute action et de toute évaluation.

En ce qui concerne les recommandations spécifiques, l'AA doit intensifier sa communication en direction du personnel. Le rôle de la direction est de canaliser les tensions générées à l'intérieur de l'entreprise par des flux de stress, pour éviter qu'elles ne détériorent la productivité et le climat social

Il est, en effet, nécessaire de sensibiliser le personnel d'encadrement à travers des actions vigoureuses de communication. Cet aspect est fondamental pour

toute collaboration dans une entreprise, notamment dans une entreprise industrielle telle que l'Africaine de l'Automobile. Savoir communiquer est une compétence que doivent posséder les managers.

Par ailleurs, il convient de signaler que la communication constitue un puissant facteur de motivation du personnel et de l'implication de soi. Donc une bonne communication éviterait au service Colobane d'enregistrer une faible performance dans l'avenir. De ce fait, il est important de faire en sorte que les actions de communication atteignent leur objectif intégral à savoir, le changement d'attitude ou de comportement des personnes concernées.

La simple information du personnel de Colobane ne suffisait pas vu qu'il s'agissait de changements les concernant. Les salariés sont avant tout des acteurs importants de l'entreprise. La communication est une interface de première importance car elle participe à l'appropriation des décisions prises. A ce titre, il y va de l'intérêt de l'entreprise de communiquer régulièrement avec son personnel pour favoriser sa confiance, développer son sentiment d'appartenance et son engagement envers la mission de l'entreprise.

Il est important que le personnel de Colobane ait conscience de faire partie d'une équipe de travail pour avoir le désir de contribuer au succès de la structure. L'entreprise taylorienne n'avait pas besoin de communiquer ; il lui suffisait d'ordonner, car la simple obéissance des subordonnés assurait la marche des affaires. Dans l'entreprise moderne, l'adhésion et la motivation des salariés sont indispensables.

CONCLUSION

Ce travail, consacré à l'élaboration d'un plan de formation pour l'Africaine de l'Automobile, avait pour objectif principal de fournir à l'entreprise un instrument pertinent de management des actions de formation, afin de renforcer les compétences de son personnel dans un environnement socio-économique en pleine mutation. Cela nous a conduit à passer par différentes étapes, dans la perspective de proposer des méthodes et des procédures qui puissent permettre à cette entreprise de disposer d'un programme de formation qu'elle pourrait utiliser de manière optimale dans l'avenir.

Les résultats obtenus de ce travail reposent sur une méthodologie qui a consisté à identifier et à analyser les besoins de formation de l'AA. Ces résultats sont relatifs aux scores enregistrés par cette entreprise sur différentes dimensions à savoir le niveau de compréhension, le respect des délais, la qualité du travail et la technicité du travail.

En ce qui concerne les résultats relatifs au niveau de compréhension du personnel, ils peuvent être regroupés en deux points essentiels. Tout d'abord, il apparaît de toute évidence une bonne compréhension des tâches à exécuter sur l'ensemble des services de l'entreprise sauf pour deux services : Colobane et le service informatique. Cette situation est justifiée par l'introduction de nouvelles dispositions relatives à des mesures réglementaires prises par la direction de l'entreprise concernant Colobane, et par une incompréhension de l'architecture informatique de l'entreprise pour ce qui concerne ce service. Ensuite, il apparaît important de remarquer que le bon respect des délais, la bonne qualité du travail et la bonne technicité sont observés sur l'ensemble des services de l'entreprise.

En ce qui concerne les limites de ce travail, il convient de signaler que nous avons été confronté à un certain nombre de problèmes. D'une part, il a été impossible de disposer de référentiels et d'éléments de la politique de formation ; ceci d'autant plus que l'analyse des besoins de formation nécessite l'exploitation de ces

documents. D'autre part, du fait de la confidentialité de documents tels que les résultats des évaluations annuelles du personnel, il a été difficile d'effectuer des analyses dans ce sens.

L'Africaine de l'Automobile gagnerait énormément en renforçant les compétences de ses agents sur la base d'un plan de formation. Les entreprises qui obtiennent des résultats grâce à leur RH sont celles, qui ont une politique fondée sur le potentiel de chacun.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

- ❖ ALBERT Eric et EMERY Jean Luc. *Le manager est un psy*, Paris, Editions d'organisation, 1998, 190p.
- ❖ AMHERDT, Charles-Henry, Françoise Dupuich-Rabasse, Yves Emery et David Giaouque, *Compétences collectives dans les organisations*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2000, 261p.
- ❖ BATAL Christian. *La GRH dans le secteur public* tome I, Paris, les éditions d'organisation, 1998, 255p.
- ❖ CADIN Loïc. François Guérin, Frédérique Pigeyre, *Gestion des ressources humaines : Pratique et éléments de théorie*, Paris, Dunod, 2004, p.434.
- ❖ CARRE Philippe et Pierre Casper. *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Paris, Dunod, 1999, 512p.
- ❖ DEJOUX C. *Les compétences au cœur de l'entreprise*. Editions d'Organisation, Paris, 2001, p.348.
- ❖ EL MAKKI Ali, Philippe Joffre, Philippe Ouillon, Monique Vaillant. *Optimiser ses achats de formation : Analyse des besoins, sélection de l'offre, réduction des coûts*, Paris, Dunod, 2005, 309p.
- ❖ GUERRERO Sylvie : *Les outils des RH, les savoir faire essentiels en GRH*, Collection Dunod Paris, 2004, 243p.
- ❖ LE BOTERF Guy. *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Editions d'Organisation, 2001, 218p.
- ❖ LE BOTERF Guy. *Ingénierie et évaluation des compétences*, 5^{ème} édition, Paris, Edition d'organisation, 2006, 605p.
- ❖ LE BOTERF Guy, *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*, Les éditions d'organisation, 1990, 172p.

- ❖ LE BOTERF G, VIALLET F. *Métiers de formateurs, comment décrire leurs situations Professionnelles*, EPI, Paris, 1976, 118p.
- ❖ MARTORY Bernard et Daniel Crozet. *Gestion des ressources humaines*, 3^{ème} édition, Paris édition Nathan, 1988, 256p.
- ❖ MEIGNANT Alain. *Manager la Formation*. Paris, Editions Liaisons, 1997, 435p.
- ❖ ONGE Sylvie, Michel AUDET, Victor HAINES, André PETIT. *Relever les défis de la GRH*, Montréal, Edition Gaëtan Morin, 1999, 314p.
- ❖ PERETTI Jean-Marie. *Dictionnaire des ressources humaines*, 2^{ème} édition, Paris, Vuibert, 2001, 256p.
- ❖ PERETTI Jean Marie. *Ressources humaines et gestion du personnel*, Paris, Collection Vuibert, 2002, 285p.
- ❖ PERETTI Jean Marie. *Tous DRH*. Paris, Editions d'Organisations, 2006, 495p.
- ❖ SOYER Jacques. *Fonction Formation*. Paris, Editions d'Organisations, 1998, 371p.
- ❖ ADOUIN Thierry. *Ingénierie de formation pour l'entreprise*, 2^e éd. Paris, Dunod, 2006, 280p.
- ❖ WEISS Dimitri. *Ressources humaines*, 3^{ème} édition, Paris, Editions d'organisation, 2005, 805p.
- ❖ ZARIFIAN Philippe. *Compétences et stratégies d'entreprise*, Liaisons, 2004, 191p.
- ❖ ZARIFIAN Philippe. *Objectif Compétence. Pour une nouvelle logique*, Paris Editions Liaisons, 1999, 229p.

ARTICLES ET PUBLICATIONS

Jacques Barrette et Jules Carrière, *L'implication de la fonction RH aux décisions stratégiques : impact sur la performance individuelle*, article 20020

COURPASSON David, Yves-Frédéric Livian. *Le développement récent de la notion de « compétence », Glissement sémantique ou idéologie ?*, Revue de gestion des ressources humaines. Octobre 1991 n° 1.

Patrick Gilbert et Michel Parlier, chapitre 9, *La gestion professionnelle des RH : fondement, bilan et mise en œuvre*, dans WEISS Dimitri, *Ressources humaines*, 3^{ème} édition, éditions d'organisation, 2005.

Conférence de LeBoterf du 7 décembre 2007 : *Professionaliser, quels enjeux ? Quel parcours de professionnalisation ?* Palais Baumont, PAU.

Cours ingénierie de formation, Master 2 professionnelle de l'éducation, université de Rouen.

Cours MPSG2 option GRH, 2009-2010.

WEBOGRAPHIE

<http://www.anaisformationcontinue.fr/lexique.html>. Lexique de la formation professionnelle

http://www.renforce.net/mastericf/lgF/lgF_M2.pdf, Formation et Ressources en Sciences de l'Education

www.formation.pratique.fr

Dictionnaire de la formation professionnelle

www.iciformation.fr/article-54-La-Convention-de-Formation.html

La convention de formation

http://www.plastifaf.com/docs/f_tech/fiche_4.4_convention_de_formation.pdf.

La convention formation

http://www.renforce.net/mastericf/IgF/IgF_M2.pdf,

Formation et Ressources en Sciences de l'Education

<http://www.demarque.qc.ca/demarque/francais/accueil/elearning.asp>

PERETTI Jean Marie. La formation à distance pour une DRH plus stratégique.

<http://hassanelouge.ifrance.com/tsge/9.pdf>

ANNEXES

CESAO BIBLIOTHEQUE

GRILLE DE RECENSEMENT DES BESOINS COLLECTIFS DE FORMATION

Service :

Fonction de l'interviewé :

Nom et prénom :

1. Comment le service est-il organisé ?
2. Quels sont les objectifs du service ?
3. Quelles sont les missions du service ?
4. Quels sont les points forts du service ?
5. Comment les expliquez-vous ?
6. Pensez-vous qu'ils puissent être améliorés? Si oui, comment ?

7. Quels sont les points faibles de votre service ?
8. Quelles solutions préconisez-vous pour la réduction de l'écart?
9. Les compétences actuelles sont-elles à renforcer ? Si oui, lesquelles ?
10. De nouvelles compétences sont-elles nécessaires ? Si oui, Lesquelles ?
11. Des agents vous ont-ils fait part de besoins en formation ?
12. Si oui, combien en avez-vous recensés ?
13. Quelles sont les compétences les plus urgentes à renforcer ou à acquérir?
14. Avez-vous ciblé des structures de formation ? Si oui, Lesquelles ?

14. Avez-vous des structures de formation à suggérer ?
RECOMMANDATIONS
15. A votre avis, quels sont les atouts garantissant la réussite du projet de formation ?
16. Quels sont les contraintes pouvant entraver la réussite du projet ?

Table des matières

INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	
CHAPITRE I : APPROCHE THEORIQUE DU CONCEPT FORMATION	
I. Généralités sur la formation	8
A. Concepts clés spécifiques à la formation.....	8
1. Fonction formation	8
2. Politique de formation	9
3. Plan de formation	10
B. Poids de la formation dans la gestion des ressources humaines	10
1. Enjeux de la formation	11
a. Les enjeux de la formation au niveau de l'entreprise	11
b. Les enjeux de la formation au niveau du salarié	11
2. Finalités de formation.....	12
a. Consolider l'existant.....	12
b. Accompagner et faciliter les changements	12
c. Préparer l'avenir.....	12
II. Formation et développement des compétences	13
A. La notion formation.....	13
1. Définition de la formation	13
2. Typologie de formation	13
a. Formation initiale.....	13
b. Formation professionnelle continue	14
c. Spécialisation	14
3. Le référentiel de formation	14
B. La notion Compétence.....	15
1. Définition de la compétence	15
2. Typologies de compétences	16
a. Compétences collectives	17
b. Compétences organisationnelles	17
c. Compétences techniques.....	17
d. Compétences générales ou transversales.....	18
III. Moyens d'acquisition et de développement des compétences	18
A. Modalités de formation	18
1. Formation en stage	18
2. Autoformation.....	18
3. E-formation ou e-learning.....	19

4. Formation action	19
6. Coaching.....	20
B. Acteurs de la formation.....	20
1. Le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre de la formation.....	20
2. Le chef de service.....	20
3. Le responsable hiérarchique.....	20
4. Le responsable de l'unité de formation	20
5. L'intervenant ou formateur	21
6. L'animateur et stagiaire ou apprenant.....	21
C. Les attentes des acteurs	21
IV. Théories de développement des compétences : approche systémique de la formation.....	21
A. La démarche de Soyer	22
1. La fonction pilotage	22
2. La fonction régulation.....	22
3. La fonction réalisation	22
4. La fonction contrôle.....	22
B. La démarche de Meignant.....	22
1. Le processus de sélection.....	23
2. La qualité pédagogique.....	23
3. Le bon moment	23
4. L'importance perçue.....	23

CHAPITRE II : DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE ET DE CONSTRUCTION D'UN PLAN DE FORMATION

I. Identification et analyse des besoins	25
A. Identification des besoins.....	26
1. Typologie de besoins	26
a. Besoins individuels.....	26
b. Besoins collectifs.....	26
c. Besoins personnels	26
2. Moyens et méthodes d'identification des besoins de formation	27
a. Outils d'identification des besoins de formation	27
b. Méthodes d'identification des besoins de formation.....	29
c. Autres méthodes de recueil.....	29
B. Analyse des besoins	28
II. Elaboration et validation du plan de formation	30
A. Identification des actions de formation.....	30
1. Les actions d'adaptation au poste de travail	30
2. Les actions liées à l'évolution des emplois.....	30
3. Les actions liées au développement des compétences	31
B. Priorisation des actions.....	31

C. Description des cahiers des charges de la demande.....	31
III. Achat de prestation de formation	32
A. Recherche de prestataires	32
1. Procédure d'appel d'offre	32
2. Autres moyens de recherche	33
B. Documents contractuels.....	33
1. Cahier des charges	33
2. Convention de formation	33
IV. Suivi et évaluation des actions de formation.....	34
A. Tableau de bord de gestion de la formation.....	34
B. Evaluation	35
1. Evaluation « à chaud »	35
a. Evaluation de la satisfaction.....	36
b. Evaluation des acquis pédagogiques.....	36
2. Evaluation « à froid »	36
a. Evaluation du transfert.....	36
b. Evaluation des effets de la formation	36

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE

CHAPITRE III : CONTEXTE DE L'ETUDE

I. Présentation de l'Africaine de l'Automobile	39
A. Historique	39
B. Objectifs de l'Africaine de l'Automobile	40
C. Organisation de l'Africaine de l'Automobile.....	40
1. Le Service Achat	41
2. Le Service Transit	41
3. Le Service Commercial	41
4. Le Garage	42
5. Service Ressources Humaines	42
II. Description de l'existant	43

CHAPITRE IV : ANALYSE DES DONNEES ISSUES DU TERRAIN

I. Identification et analyse des besoins de formation de l'Africaine de l'Automobile.....	44
A. Analyse du score enregistré sur différentes dimensions pour l'aspect compréhension.....	45
B. Analyse du score enregistré sur différentes dimensions pour l'aspect respect des délais	48

C. Analyse du score enregistré sur différentes dimensions pour l'aspect qualité du travail.....	49
D. Analyse du score enregistré sur différentes dimensions pour l'aspect technicité.....	51
E. Graphique	52
II. Proposition d'un programme de formation à l'Africaine de l'Automobile	53
A. Plan de formation.....	53
B. Proposition d'un programme de formation	53
1. Formation à court terme.....	54
2. Formation à moyen terme	56
3. Formation à long terme	58
RECOMMANDATIONS	60
CONCLUSION	62
BIBLIOGRAPHIE	64
ANNEXES.....	