Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des sciences Economiques et des Sciences de Gestion

Département des sciences de Gestion

Mémoire

EN VUE DE L'OBTENTION
DU DIPLOME DE MAGISTER EN SCIENCES DE GESTION
OPTION :MANAGEMENT.

THEME

La contribution de la formation dans la performance de l'entreprise : Cas de l'entreprise SOBRAGA

Réalisé par :

- **Mlle ANDOME Sarah.**

Encadré par :

Mr BIA

Membres du jury :

MR TESSA Ahmed, Professeur UMMTO
MR BIA Chabane, Professeur UMMTO
Mme AISSAT Amina, Maître de conférence classe A, UMMTO
Mme KHARCHI Hania, Maître de conférence classe A, ENSSEA- Alger

Remerciements

Je tiens à remercier mon promoteur Monsieur

le professeur BIA Chabane,

Le chef de département des Ressources Humaines et le département formation de SOBRAGA et tout son personnel.

Mes remerciements s'adressent aussi aux membres du jury et à tous les enseignants de la faculté des Sciences économiques et des Sciences des Gestions, pour les témoignages de sympathie et l'aide constant que j'ai pu trouver auprès d'eux, et ceux qui m'ont aidé de près ou de loin.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

A Ma très chère mère Hayet

A Mes chers frères Ramzy, Karim et Kader

A Une amie qui m'ai chère et qui à contribuer fortement dans la réalisation de ce mémoire Madame Lyasmine HALATA Epse ARABE

Et surtout à celui qui m'a tant

Soutenu et aider dans ce travail

Mon très cher WALKER-DEEMIN Mickaël.

Sarah

SOMMAIRE

Introduction Générale 2

Partie I : Les fondements théoriques de la formation et de la performance en entreprise 4

Chapitre I : Formation et performance 5

Section 1 : La performance en entreprise 6

Section 2 : Enjeux et mesures d'une GRH performante 22

Section3 : La contribution de la formation dans la performance de l'entreprise 35

Chapitre II : La gestion et le suivi de la formation 54

Section 1 : Le recensement des besoins et l'élaboration du plan de formation 55

Section2 : Le fonctionnement du plan de formation et son évaluation 99

Partie II : La contribution de la formation dans la performance de l'entreprise : Cas SOBRAGA 124

Chapitre I Présentation générale de la SOBRAGA 126

Section 1 : Présentation générale de l'organisation 127

Section2 : Présentation générale de la Direction d'accueil 137

ChapitreII Enquête sur la contribution de la formation dans la performance de l'entreprise 156

Section 1 Présentation concrète d'un programme de formation 157

Section 2 Enquête sur la contribution de la formation dans la performance de l'entreprise 175

Conclusion Générale 195

Bibliographie 197

Annexes 200

Tableau des illustration 201

Tables des matières 202

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Au temps présent on ne parle désormais plus de formation du personnel mais de formation des compétences. L'importance accordée aux compétences met en relief l'aspect performant de l'organisation. Dans une économie fortement concurrentielle et en perpétuel évolution, face aux exigences multiples des clients, c'est par l'exploitation de ses compétences et ses connaissances que l'entreprise peut prétendre, prospérer et assurer la performance de son organisation. L'entreprise accorde de plus en plus d'importance à la formation des individus qui lui procure une satisfaction dans la réalisation de ses objectifs.

La notion de **la performance** économique consiste à créer de la valeur pour des clients, c'est-à-dire de répondre à des besoins, dans des conditions satisfaisantes de coût de délai et de qualité « Est performance tout ce qui contribue à l'amélioration du couple coût-valeur ». La création de la valeur exige désormais la coopération organisée de multiples métiers et non l'engagement polyvalent d'un seul individu. La performance de l'entreprise est donc fondée sur la compréhension et la maîtrise collective de processus d'actions et de compétences organisationnelles. **Une compétence,** c'est l'aptitude potentielle à réaliser un processus de manière satisfaisante : Elle mêle des savoirs théoriques, généralistes et spécialisés, des savoirs faires pratiques fondés sur l'expérience, des aptitudes à se coordonner et travailler en équipe une histoire et une mémoire.

L'entreprise contemporaine mobilise d'énormes ressources financières afin de former son personnel clé et de raisonner en terme de compétence.

Certains auteurs insistent, dans leur définition, sur la transmission des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation. Ainsi, **la formation** peut se définir comme l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celles qui leurs seront confiées dans le futur pour la bonne marche de leur organisation. D'autres auteurs, englobent dans leurs définitions des actions lors de l'éducation de base et lors de la formation du personnel, en cours d'emploi ou en tant qu'adulte. Ainsi la formation englobe toutes les activités éducatives auxquelles pourraient s'adonner l'adulte, qu'il s'agisse d'études générales ou professionnelles, de recyclages ou de perfectionnement, de matières pertinentes à son travail comme à sa vie de citoyen. On retient que la formation en organisation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés, et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.

Dans cette optique comment savoir concrètement ce qui, dans les activités de formation quotidiennes de l'entreprise, sur le terrain, contribuera à l'amélioration du couple coût-valeur ?
Comment peut-on mesurer la part relatif de la formation des individus dans la performance de l'organisation ?

Sur quels outils repose l'analyse de la performance ?
La participation de la formation dans la performance de l'entreprise est-elle une participationquantitative ou qualitative ?

Ce couple n'apparait qu'en fin de processus lorsque les produits et les services sont mis en vente et c'est à ce moment que l'on sait quelles actions ont contribué à la performance. L'entreprise est contrainte d'anticiper et de porter un jugement aussi pertinent que possible sur ses actions en formation susceptibles de maximiser durablement la création nette de valeur qu'elle constatera ultérieurement. Ce jugement est complexe il met en jeu de multiples hypothèses :

- Les évaluations de la formation sont déterminantes et permettent de mesurer l'impact d'une action de formation.
- Le Tableau de bord reste le principal outil dans l'analyse de la performance de l'organisation, il regroupe l'ensemble des indicateurs qui reflètent au mieux les activités de l'entreprise.
- La contribution de la formation peut reposer sur des mesures quantitatives à travers des indicateurs mesurables et qualitatives à travers des indicateurs non mesurables.

Afin de vérifier ces hypothèses, notre travail se présente comme suit :

Dans une première partie on traitera des fondements théoriques de la formation et de la performance en entreprise. Cette partie est composée de deux chapitres.
Le premier chapitre est composé de trois sections. La première section repose sur la performance en entreprise. La deuxième section traitera des enjeux d'une G RH performante. Enfin, dans la troisième section nous traiterons de la contribution de la formation dans la performance de l'entreprise à travers des modèles d'évaluation.
Le second chapitre, est composé de deux sections. La première section traite du recensement des besoins et de l'élaboration du plan de formation. La deuxième section parle du fonctionnement du plan de formation et son évaluation.

Dans une deuxième partie nous allons voir à travers un cas pratique la contribution de la formation dans la performance de l'entreprise SOBRAGA. Cette partie est divisée en deux chapitres.
Le premier chapitre repose sur la présentation générale de l'entreprise et il est composé de deux sections. Dans une première section nous verrons la présentation générale de l'entreprise et dans une seconde section nous verrons la présentation générale de la Direction d'accueil (DRH).
Le second chapitre est une enquête sur la contribution de la formation dans la performance de l'entreprise et il est composé de deux sections. La première section présente concrètement une action de formation. La seconde section est une enquête visant à mesurer l'impact d'un programme de formation à travers l'analyse du Tableau de Bord de l'entreprise.

PREMIERE PARTIE

PARTIE I : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA FORMATION ET DE LA PERFORMANCE EN ENTREPRISE

Les marchés de plus en plus concurrentiels et la demande qui exige toujours plus de qualité provoquent dans l'entreprise la transformation de ses systèmes techniques et organisationnels. Par ailleurs face à l'instabilité de l'environnement, les organisations cherchent plus de flexibilité et d'adaptabilité en vue d'être performant sur les marchés. Toutes ces modifications et ces contraintes se répercutent sur le système humain, elles nécessitent une bonne gestion des compétences du personnel, incitent au déploiement de l'autonomie et à l'utilisation d'un management de l'efficacité collective, Ne dit-on pas que ce sont les hommes qui feront la différence au niveau de la performance des entreprises. Pour y parvenir **la formation** est utilisée comme un moyen d'ajustement. En effet, elle améliore leur adaptation au poste occupé, les aides à évoluer vers d'autres fonctions, leur permet de combler un retard de leur niveau général. Elle sert également les objectifs des directions, lorsque celles-ci veulent faire évoluer la culture d'entreprise ou désirent renforcer les chances de succès d'un projet censé mobiliser une grande partie des effectifs.

Dans sa polysémie naturelle, **la performance** ne manque pas de repère sur lesquels s'appuyer : économiques (rentabilité, compétitivité), juridiques (conformité légale, solvabilité), organisationnels (compétence efficience) ou sociaux (synergie, implication, satisfaction des salariés, développement des potentiels, qualité de vie au travail). Mais elle dépend aussi des logiques institutionnelles qu'on trouve dans les relations industrielles, les rapports salariaux ou le lien à l'emploie. C'est elle qui donne valeur aux résultats obtenus, avec l'idée qu'ils doivent être bons. S'ils sont mauvais, cela tourne à la contre-performance. Pour gérer une performance, il faut pouvoir la comprendre et la faire évoluer. Cela suppose des instruments de mesure et des outils d'action. Ces derniers devraient être produits à partir des besoins managériaux. Mais on observe souvent l'inverse, la performance finissant par dépendre des moyens dont on dispose pour calculer. De son côté, l'instrumentation est sujette à caution. En entreprise, on est loin de pouvoir garantir la validité des informations, même en comptabilité général. Toute mesure reste une hypothèse, qui dépend de conventions établies au sein de l'organisation autour de son mode de gestion. Plus que la vérité de cette opinion, ce qui importe est de voir si elle est fondée, si elle est utile pour faire progresser l'organisation. Un coût peut être faux. L'important est qu'il délivre un message et produise une réaction.

Le chapitre 1 nous présentera dans une première section la notion de performance et le tableau de bord comme principal outil de mesure de cette dernière. Dans la deuxième section nous parleronsdes enjeux d'une GRH performante, l'efficacité et l'efficience socio-économique.En troisième section nous traiterons de la contribution de la formation dans la performance de l'entreprise à travers le modèle d'évaluation de Donald KIRKPATRICK, du tableau de bord et du ROI (retour sur investissement) de la formation.

Dans le deuxième chapitre nous aborderons la gestion et le suivi de la formation. Nous allons voire dans une première section le recensement des besoins en formation et l'élaboration du plan de formation pour terminer par une seconde section où nous verrons le fonctionnement du plan de formation et son évaluation.

CHAPITRE I :

FORMATION ET PERFORMANCE

CHAPITRE I : FORMATION ET PERFORMANCE

INTRODUCTION

L'évaluation de l'efficacité des actions de formation est aujourd'hui plus que jamais une nécessité évidente. Plus aucune organisation (entreprise, administration, association, …) ne peut se contenter de "former pour former ". Former coûte cher et prend du temps. L'importance des budgets accordés à la formation légitime la volonté des directions générales d'en mesurer l'impact. Il est du ressort des DRH de montrer que ces montants ne sont pas des charges mais bien un investissement pour l'entreprise. En effet, la formation doit au même titre que les autres fonctions RH contribuer à porter la culture et les valeurs de l'entreprise et servir la performance globale. Evaluer les impacts de formation permet de crédibiliser l'activité, justifier les coûts induits, améliorer la conception des modules de formation et apprécier les choix de modalités de formation.

Comme toute fonction support, elle doit soutenir le management, travaillé pour répondre à ses besoins. La formation doit avoir des objectifs précis pour adresser des besoins reconnus et partagés par tous. La qualité de son activité doit être suivie grâce à des indicateurs organisés dans un tableau de bord, permettant de suivre la réalisation de ces objectifs. Afin d'asseoir la légitimité de la formation au-delà de son caractère réglementaire, le calcul du retour sur investissement doit donc porter sur le calcul des gains en lien avec la stratégie globale de l'entreprise. Ce n'est qu'alors que la formation deviendra une activité au service de la performance de l'entreprise. Les dépenses engagées seront alors justifiées.

Afin de mesurer sa contribution dans la performance de l'entreprise, les DRH doivent dans un premier temps maîtriser les coûts engendrés par la formation. La formation et l'étude de ses coûts ne doivent pas être uniquement des contraintes réglementaires. Elles représentent un levier d'actions à la main des DRH pour s'inscrire dans une politique d'amélioration de la performance de l'activité elle-même et de l'entreprise dans sa globalité. Mesurer les dépenses permet de mieux suivre leurs évolutions et donc de mieux les maîtriser pour en améliorer le rendement. Pour cela, les DRH doivent se munir de moyens pour suivre les gains engendrés par la formation. Parmi ces moyens nous disposons du tableau de bord formation et du modèle d'évaluation de la formation à 4 niveaux (Réaction-Apprentissage-Comportements ou transfert-Résultat) de Donald Kirkpatrick, un chercheur américain. Un consultant américain, Jack Phillips, a proposé d'enrichir ce modèle en ajoutant un cinquième niveau d'évaluation qui représente le Retour sur Investissement de la formation (ROI).

Dans ce chapitre nous verrons dans une première section la notion de performance et de tableau de bord. Avant de voir dans une seconde section les enjeux d'une GHR performante, pour finir dans une troisième section où nous chercherons d'évaluer la contribution de la formation dans la performance de l'entreprise à travers le modèle d'évaluation de Kirkpatrik, le tableau de bord de la formation, et le Retour sur Investissement de la formation ROI (Return on investissement) de Jack Phillips.

Section 1 : LA PERFORMANCE EN ENTREPRISE

La question de performance des organisations n'est pas en soi une question nouvelle. L'intérêt porté à la performance n'a depuis cessé de préoccuper aussi bien les économistes, les spécialistes de la théorie des organisations ; les analystes financiers, autant les consultants que les praticiens.

La performance est le rapport d'un résultat à un effort. Elle est encore du point de vue de la théorie du développement des organisations, une information, le plus souvent quantifiée, qui indique l'état ou le degré d'accomplissement des objectifs, des buts, des normes ou des plans retenus par l'organisation.

1. La notion de performance

La notion de performance donne lieu à plusieurs lectures en fonction de la problématique retenue.

Adoptant une approche historique, **Lewin /Minton (1986, P517)**ont identifié selon les orientations des auteurs dans le domaine neuf approches théoriques traitant de la performance :

- L'approche de l'organisation scientifique du travail (Taylor)
- Les principes du management (Fayol)
- Le mouvement des relations humaines 'Mayo)
- L'approche de la prise de décisions et information management (Simon)
- L'approche sociotechnique (TriotBamfort)
- L'approche du management stratégique par (Chandler)
- L'approche des ressources humaines (MC Gregor, Likert)
- La théorie des contingences (Laurence Lorch)
- L'approche écologique population ecology (Hannan Freeman).

Ce classement des approches ne couvre pas toutes les approches : Miles propose une convergence des approches par objectif et des approches systématiques en un « modèle écologique ». Dans ce modèle la performance est définie comme étant « la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique » (Lewin Minton)

On peut tirer trois approches de la performance dans les entreprises :

- Performance économique, appréhendée en termes de productivité et de maîtrise des coûts ;
- Performance organisationnelle, appréciée en termes de coordination, de partage de l'information ;
- Performance dynamique, approchée sur le plan des compétences au travers des capacités de l'entreprise dans les domaines de l'innovation, de partage de l'information ;

Ainsi Krûges (1988) a élaboré sur une base analytique c'est ce qu'il a appelé les six segments de la performance.

- Les personnes ou groupe de personnes qui ont une influence déterminante sur la politique de l'entreprise tels que le top management voire middle management, leurs motivations ainsi que leurs comportements de commandement ont une incidence sur la performance.
- La philosophie, la culture (le système de valeurs, les symboles, les mythes, les prototypes de comportement…)
- La stratégie : les stratégies de marché et de concurrence (il existe aussi des questions d'adaptation, d'innovation et de coût ;
- La structure ;
- Les systèmes tels que le système de réanimation, de planification, de direction, de contrôle, d'information, de comptabilité… constituent un soutien pour formuler, réaliser et contrôler la stratégie.
- Le potentiel de réalisation qui comporte, entre autre, le personnel qualifié, les finances, la formation.

Krûger a supposé par la suite que la performance de l'entreprise va dépendre de l'arrangement de ces six segments quant à leurs harmonisations internes et leurs adéquations réciproquesà leur adéquation à l'environnement.

1.1 Définition de la performance

Définition A selon Philippe LORINO de la performance [1] : « Est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur[2]-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de la valeur (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde-valeur coût ou le ratio valeur-coût) ».

A travers cette définition on peut tirer une deuxième définition, quasiment équivalente à la première:

Définition B de la « performance » : « Est performance dans l'entreprise tout ce qui et seulement qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».

En revenant à la définition A « Est performance ce qui contribue à l'amélioration du couple coût-valeur », comment savoir concrètement ce qui, dans les activités opérationnelles quotidiennes de l'entreprise, sur le terrain contribuera à l'amélioration du couple coût-valeur ? Ce couple n'apparaît qu'en fin de course lorsque des produits et des services sont mis en vente. C'est à ce moment-là seulement que l'on sait quelle part de coût ils ont encouru « coût de revient ».

[1] Selon Philippe LORINO dans son ouvrage *méthode et pratique de la performance* 3ième édition, Edition d'Organisation, 1997, 2001, 2003.

[2]On notera que le mot valeur est employé ici dans le sens précis de « réponse aux besoins d'un client ou d'un groupe social », différent du sens que l'on trouve en gestion financière ou boursière lorsqu'on parle de valeur actionnariale ou de « création de valeur économique ».

La notion de performance se définit par rapport au tryptique « **Objectifs, Moyens, Résultats** ».

Nous pouvons définir trois relations entre ces éléments :

- La pertinence entre les moyens et les objectifs,
- L'efficacité entre les résultats et les objectifs
- L'efficience entre les résultats et les moyens.

Nous définissons la performance comme la somme Efficacité + Efficience.

La performance est la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu. Il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer, et ce à plusieurs niveaux :

- Au niveau individuel (l'individu, le salarié) ;
- Au niveau collectif (un groupe de salariés, une équipe) ;
- Au niveau organisationnel (l'entreprise).

L'analyse de la performance va se décliner en deux grandes notions : **l'efficacité et l'efficience.**

L'efficacité est le degré de réalisation des objectifs. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis. Mais pour évaluer l'efficacité d'une organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des perceptions divers intervenants et des groupes concernés par la vie de cette organisation, notamment des salariés eux- mêmes . On pourra alors parler d'organisation efficace.

L'efficience est le rapport entre les ressources employés et les résultats atteints. Un groupe est efficient s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués ou s'il obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires. L'efficience se mesure avec **un ratio : résultatsobtenus /frais engagés**. Ce calcul permet de s'assurer que l'entreprise utilise de manière optimale ses ressources.

Selon la définition de Bourguignon (2000) la performance peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, qu'elles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)… ». La définition de Bourguignon s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu. Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparants aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004). Dans ce contexte l'évaluation de la performance peut être assimilée au « benchmarking »[3].

[3] Technique de gestion et de marketing qui consiste à comparer son entreprise à plusieurs autres entreprises qui font références dans un domaine spécifique.

Bouquin (2004, p.63)[4] représente la problématique de la mesure de la performance de la manière suivante :

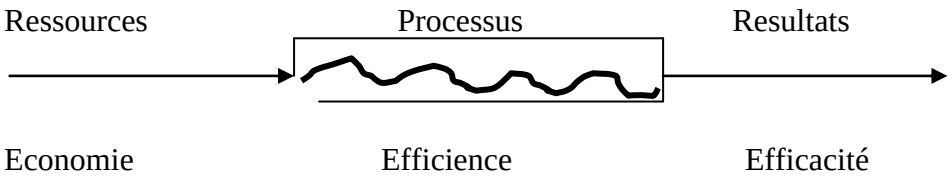


Schéma1 : La performance source : Bouquin, 2004

Selon cet auteur, l'économie consiste à se procurer les ressources à moindre coût ; l'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et (la productivité d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficience. Enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis. Mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent.

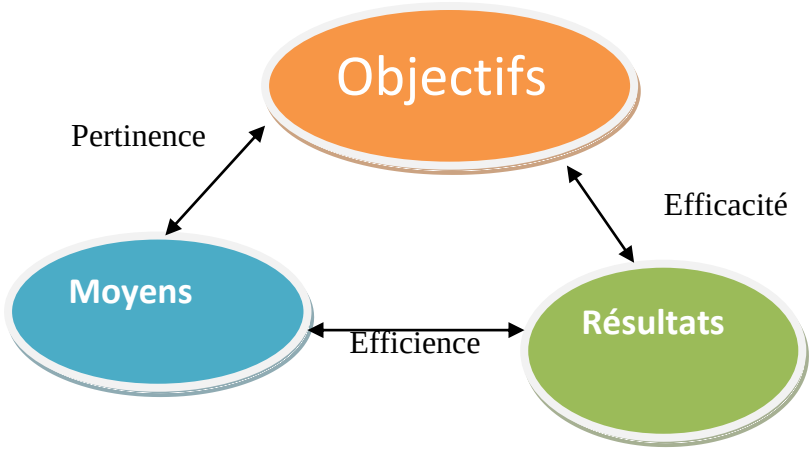


Schéma 2 :L'équation de la performance, source : Jean Bernard Ducrou, Hachette technique 2008.

1.2 La notion de performance globale

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservaient la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales. D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leurs apparitions et la notion de performance a connu un regain d'usage. A présent, la pérennité des

[4]**Henri BOUQUIN**Le contrôle de gestionParu chez PUF (2004, 6° édition)

entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors la responsabilité des entreprises s'élargie, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (association, ONG, syndicats, clients, fournisseurs,…). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.

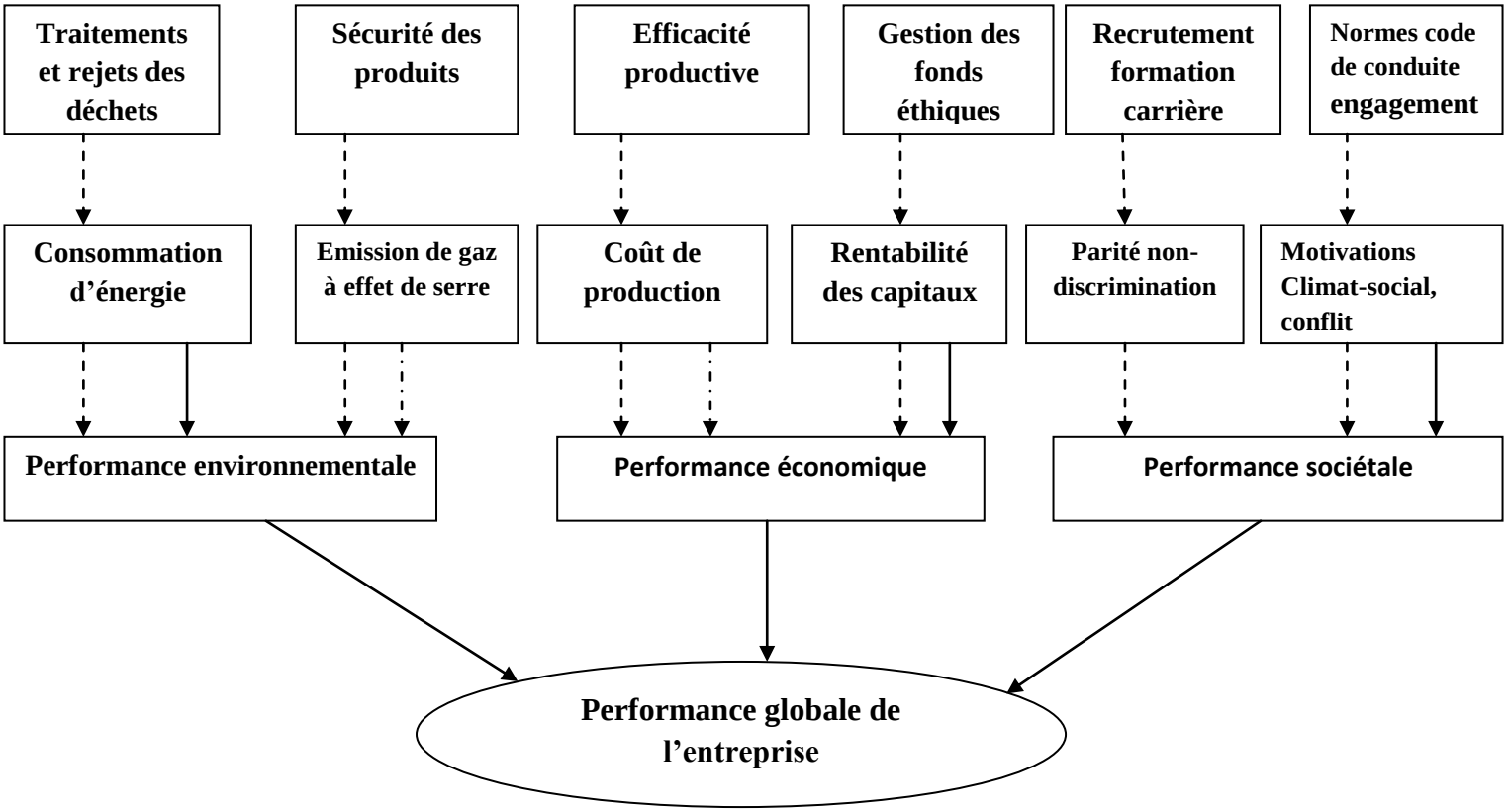


Schéma 3 Performance globale de l'entreprisesource : Jean Bernard Ducrou,Hachette Technique, 2008, p40

1.3 Une typologie de définition de la performance globale

Bourguignon[5] propose une définition de la performance à partir de trois sens généraux :

- La performance résultat
- La performance action
- La performance succès

La performance résultat : est mesurée en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé. Cette approche est celle retenue jusqu'alors en contrôle de gestion. La performance financière de

[5] BOURGUIGNON, A. , 1995, *« Peut-on définir la performance ? »* Revue Française de la comptabilité, n°269,juillet- Août, PP. 61-65.

l'organisation est mesurée à partir des critères tels que la rentabilité, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité.

La performance action : Si la performance résultat n'est que « le résultat de l'action », la performance action est appréhendée à partir des moyens, des processus, des compétences, et des qualités mises en œuvre pour atteindre ces résultats.

La performance succès : est fonction des représentations de la réussite et varie en fonction des représentations que se font les acteurs, et de manière plus générale de l'organisation tout entière.

1.4 Une vision multicritère de la performance[6]

Au cours des dernières années, on est passé de modèles de performance monocritère qui intègre les attentes des différentes parties prenantes : les actionnaires les clients, les salariés ou les tiers externes. Les critères de performance et l'évaluation peuvent également varier pour une même partie prenante, en fonction de l'attente sociétale, du niveau de concurrence et plus généralement du contexte de l'entreprise. Les critères de performance sont parfois peu conciliables, voire contradictoires et le manager a souvent pour rôle de les rapprocher. L'enjeu est de parvenir à faire des choix « cumulatifs ».

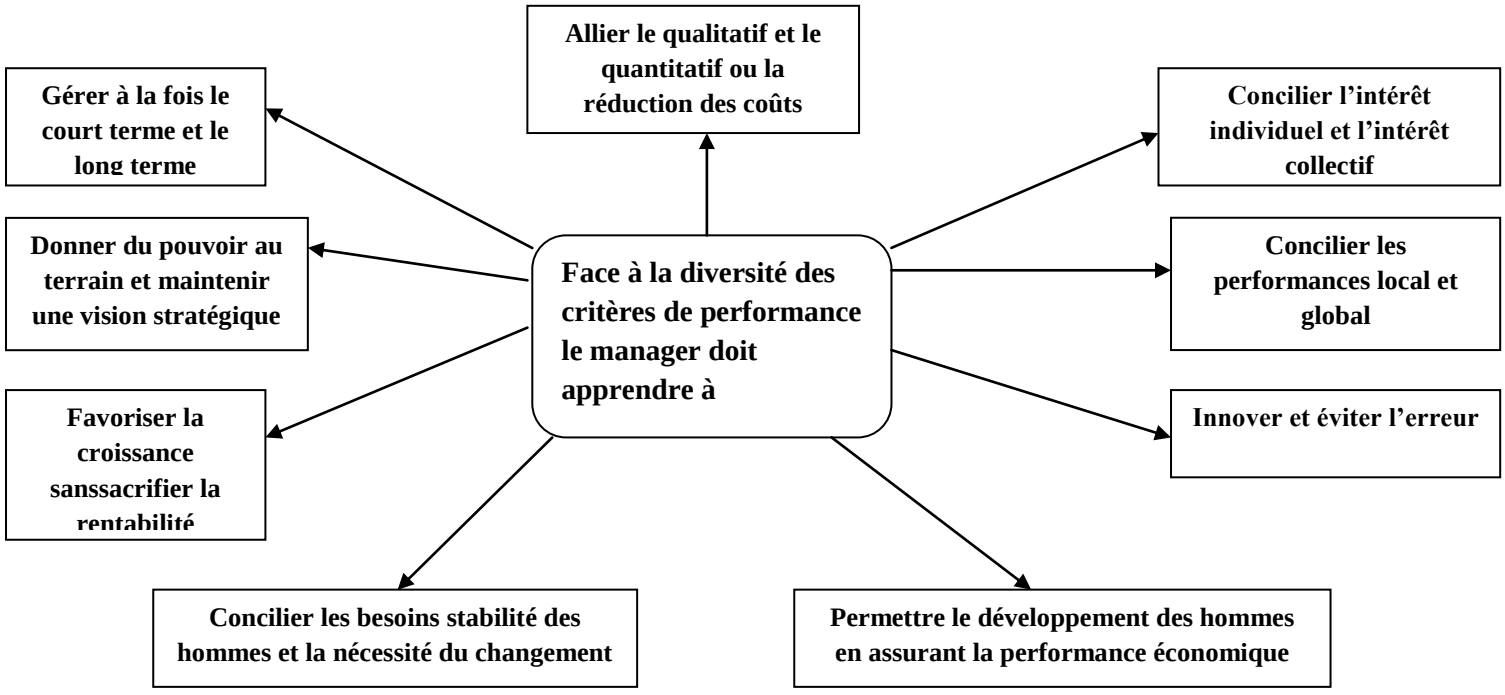


Schéma4« Comment accroître la performance par un meilleur management » Source :Pangloss,n°35,mai 2004,www.fnp.org

[6] Jean Bernard Ducrou, Hachette technique, 2008

La mesure de la performance pourrait être la somme d'une mesure de l'activité (niveau des stocks, nombre de transactions, coût moyen…) et d'une mesure de la qualité (taux de transactions à refaire, satisfaction du client). La qualité se découpe en trois niveaux :

- La mesure de satisfaction des clients
- La mesure de la conformité des produits et services
- La mesure des dysfonctionnements des processus.

S'il est objectivement possible de contrôler une mesure de production, dénombrable, il est par contre beaucoup plus subjectif d'affecter une mesure de la responsabilité sociale d'une entreprise. Toute mesure de performance comportant une part de subjectivité, il est impératif d'utiliser des indicateurs évalués par différentes parties prenantes et de profiter ainsi du « croisement des regards ». La difficulté est donc de bien répondre à l'enjeu de la mesure : comment identifier des indicateurs peu nombreux, simples, fiables et partagés avec les parties prenantes.

Cette approche globale et multicritère de la performance peut être mesuré grâce à Tableau de Bord Prospectif (TBP) développée par Kaplan et Norton, dont la finalité est de traduire la stratégie globale de l'entreprise à partir de quatre dimensions ou « axes » (financier, clients, processus internes, apprentissage organisationnel) correspondant à quatre objectifs de performance.

2. Tableau de bord un système de mesure de la performance des entreprise

Déçu par l'inadéquation des systèmes traditionnels de mesure de la performance, certains managers ont abandonné des indicateurs financiers classiques comme le rendement des capitaux propres ou les bénéfices par action. Mais les dirigeants ne souhaitant pas choisir entre financier et opérationnel. Ce qu'ils demandent, c'est une représentation équilibrée qui leur permette de visualiser plusieurs aspects de l'entreprise simultanément.

En effet, le tableau de bord est un système de mesure de la performance qui fournit aux cadres dirigeants un panorama rapide mais complet de leurs activités. Il intègre des valeurs financières significatives des résultats obtenus, ainsi que trois ensembles de paramètres liés à la satisfaction du client, aux processus internes et l'aptitude à apprendre. On peut comparer le tableau de bord aux voyants et au compteur d'un cockpit. Pour faire voler un avion et naviguer correctement, le pilote a besoin de nombreuses données : fioul, la vitesse de vent, portance, etc.…qui l'informent sur son environnement actuel et sur qu'il est possible de prévoir. Ne consulter qu'un seul instrument ne mènerait qu'à la catastrophe.

De même la complexité actuelle du management requiert du chef d'entreprise un contrôle de la performance sous plusieurs angles simultanément. Le tableau de bord apporte des réponses à quatre questions primordiales :

- comment les clients considèrent-ils l'entreprise ?
- en quoi l'entreprise est-elle meilleure ?
- l'entreprise continue-t-elle à améliorer ou à créer ?
- quel regard les actionnaires porte sur l'organisation ?

2.1 Définition et rôle du tableau de bord

Un tableau de bord de gestion est un échantillon réduit d'indicateurs permettant à un gestionnaire de suivre l'évolution des résultats, les écarts par rapport à des valeurs de référence (objectifs, normes internes ou externes, références statistiques) etc., le plus possible en temps réel, en se concentrant sur ceux qu'il considère comme les plus significatifs. Un indicateur est un paramètre ou une combinaison de paramètres qui représente l'état ou l'évolution d'un système, il est choisi en fonction des leviers d'action qui seront utilisés pour prendre d'éventuelles mesures correctives et donc en fonction de décisions à prendre dans le futur. Les données sont généralement issues d'un système d'information de gestion (SIG).

Les cinq rôles essentiels du tableau de bord[7] :

- Le tableau de bord est un réducteur d'incertitude
- Le tableau de bord stabilise l'information
- Le tableau de bord contribue à une prise de risque "réfléchie"
- Le tableau de bord facilite la communication
- Le tableau de bord dynamise la réflexion

- **Le tableau de bord réducteur d'incertitude** : le contexte n'est jamais totalement connu (rationalité limitée de Herbert Simon), les conséquences de décisions ne sont à ce stade guère plus que des conjonctures, des scénarios hypothétiques.
Nous ne vivons pas un univers déterministe (déterminisme Vs Théorie du Chaos, Laplace Vs Edward Lorenz). L'incertitude règne le tableau de bord en structurant l'information, en facilitant le passage du sens est un réducteur d'incertitude.

- **Le tableau de bord stabilise l'information :** L'information est changeante par nature. Le tableau de bord propose un instantanée cohérent de la situation. Les informations présentées ne sont pas en décalage temporel l'une par rapport à l'autre. Le temps est arrêté pour un moment, afin d'apprécier globalement le contexte.

- **Le tableau de bord contribue à une prise de risque « réfléchi » :** Toute décision est une prise de risque. On ne peut envisager à priori avec certitude les conséquences de la décision. Celle-ci comporte une part plus ou moins importante de risques. En facilitant la prise en compte du contexte de la décision, le tableau de bord contribue quelque part à mieux apprécier la valeur et la portée du risque de la décision.

- **Le tableau de bord facilite la communication :** le tableau de bord bien conçu est un référentiel commun pour des échanges constructifs.

[7] Alain Fernandez, *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, 5ième éd. 2011 Eyrolles

- **Le tableau de bord dynamise la réflexion :** le tableau de bord bien conçu incite le décideur à pousser plus avant sa prospection.
  - Le tableau de bord oriente en un sens celui de la démarche de progrès.
  - Le tableau de bord balise un parcours, celui choisi par les décideurs.
  - Le tableau de bord offre un regard cohérent de la situation en rapport aux objectifs s'adapte aux besoins et à la responsabilité du ou des décideurs.

2.2 Indicateur de performance

Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.

Avec cette définition, on voit d'emblée ce que l'indicateur n'est pas : ce n'est pas une mesure « objective », attribut du phénomène mesuré indépendant de l'observateur, mais il est construit par l'acteur [Lorino, CRP,1995] , en relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs qu'ils poursuit. L'indicateur n'est pas nécessairement un chiffre : il peut prendre toute forme informationnelle répondant à l'une ou l'autre des deux fonctions évoquées dans la définition (Conduite de l'action, évaluation de résultats) : jugement qualificatif, signe binaire oui/non, graphique.

Un indicateur est plus qu'une simple donnée. C'est un outil de gestion élaboré, réunissant une série d'informations, notamment :

- Sa raison d'être : L'objectif stratégique auquel il se rattache, la cible chiffrée et datée qui lui est impartie, éventuellement des références comparatives, par exemple le résultat d'un benchmarking,
- La désignation d'un acteur chargé de le produire (celui qui accède le plus facilement aux informations requises),
- La désignation d'un acteur responsable de la performance ainsi représentée,
- La périodicité de production et de suivi de l'indicateur,
- Sa définition technique : la formule et les conventions de calcul, les sources d'informations nécessaires à sa production (applications informatiques, bases de données, saisies manuelles),
- Les modes de segmentation pour décomposer une forme agrégée de l'indicateur en formes plus détaillées (exemples : segmentation géographique-décomposition par territoires, segmentation par types de marchés, segmentation par ligne de produits, segmentation par centre de responsabilité…)
- Les modes de suivi (budgété, réel, écart budgété/réel...)

- Le mode de présentation (chiffre tableau graphique…)
- La liste de diffusion.

Les différents types d'indicateurs

Indicateur de résultat et Indicateur de suivi

La définition proposée distingue deux situations correspondant à des fonctions distinctes selon leurs positionnements par rapport à l'action :

- **Indicateurs de résultat :** il s'agit d'évaluer le résultat final de l'action achevée (degré de performance atteint, degré de réalisation d'un objectif) on parlera alors d'indicateur de résultat**.** Par définition, l'indicateur de résultat arrive trop tard pour infléchir l'action, puisqu'il permet de constater que l'on a atteint ou non les objectifs : c'est un outil pour formaliser et contrôler des objectifs, donc des engagements.

- **Indicateurs de suivi :** il s'agit de conduire une action en cours, d'en jalonner la progression en permettant, si nécessaire, de réagir (actions correctives) avant que le résultat ne soit consommé. On parlera alors d'indicateurs de processus ou de suivi. Un indicateur de suivi doit révéler les évolutions tendancielles dans les processus et fournir une capacité d'anticipation ou de réaction à temps.

La distinction entre indicateurs de résultat et indicateurs de suivi est floue et relative à l'action considérée. L'indicateur de résultat d'une action courte peut se transformer en indicateur de suivi d'un programme d'action plus large et de plus longue durée.

Indicateurs de pilotage et indicateur de reporting

On distingue deux types d'indicateurs selon leur positionnement par rapport à la structure de pouvoir et de responsabilité :

- **Les indicateurs de reporting :** ils servent à informer le niveau hiérarchique supérieur sur la performance réalisée et le degré d'atteinte des objectifs. L'indicateur de reporting correspond souvent à un engagement formel (contractuel) pris par un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie et permet de mesurer l'accomplissement (dans le cadre de la Direction par Objectifs). Il s'agit d'un indicateur de résultat d'un constat à posteriori.

- **Les indicateurs de pilotage :** ils servent à la propre gouverne de l'acteur qui les suit, pour l'aider à piloter son activité. L'indicateur de pilotage doit guider une action en cours, et n'a pas nécessairement vocation à remonter aux niveaux hiérarchiques supérieurs pour permettre un contrôle à postériori.

Spécificité des indicateurs de performance

Afin d'être efficaces, les indicateurs de performance doivent respecter un certain nombre de prérequis :

- L'indicateur est toujours **en relation avec les objectifs de l'organisation** et est défini au niveau de la direction de l'entreprise ou de ses cadres intermédiaires ;
- L'indicateur est **quantifiable et facile à comprendre ;**
- Il permet la prise de **décisions critiques aux stratégies de l'entreprise ;**
- Les indicateurs de performance doivent être produits **en nombre limité afin d'en assurer l'efficacité ;**
- L'indicateur doit être mis **à jour et communiqué périodiquement** (l'indicateur est un élément de motivation et les utilisateurs doivent pouvoir évaluer l'apport de leurs actions dans le temps).

L'indicateur est destiné à l'utilisation par des acteurs précis, généralement collectif (équipes, y compris équipe de direction), qu'il doit aider à orienter leur action et à comprendre les facteurs de réussite. Il doit avoir une efficacité cognitive et ergonomique. Cette condition signifie qu'il doit pouvoir être lu, compris, et interprété aisément par l'acteur auquel il est destiné, dans le cadre de son action.

Que faire des indicateurs de performance ?

Une fois que les bon indicateurs de performance ont été définis : reflétant les objectifs de l'organisation, mesurables,… qu'en faire ?

Les indicateurs de performance sont utilisés comme outils de gestion et pilotage de la performance. Ils sont utilisés comme outil de gestion de performance, mais aussi comme d'un outil de motivation. Ils donnent à chacun dans l'organisation une image claire de ce qui est important, de la situation qu'il doit atteindre. Il faut s'assurer que tout le personnel de l'organisation soit concentré lors des réunions d'analyse des indicateurs de performance. S'ils sont pertinents, les indicateurs vous aident également au partage des informations dans l'entreprise et au cours des réunions. Dans la mesure où tout le monde utilise les mêmes rapports d'une semaine sur l'autre, l'analyse est plus rapide et l'information est mieux partagée. Ainsi, tout le monde est concentré sur le même problème, œuvrant plus efficacement à sa résolution.

2.3 Le Tableau de bord prospectif

Les indicateurs sont regroupés dans un tableau de bord, qui en assure une présentation lisible et interprétable, avec une périodicité régulière adaptée aux besoins du pilotage. Chaque tableau de bord correspond à une unité de pilotage donnée (centre de responsabilité, processus, projet, fonction, produit, marché) sur laquelle ont été définis un schéma de responsabilités et une animation de gestion, en vue d'atteindre des objectifs de performance.

Le manque de réactivité, le manque d'exhaustivité, la description des effets mais rarement des causes de dysfonctionnement, le manque de lien avec la stratégie de l'entreprise, la domination des indicateurs sont les principales critiques apportées au tableau de bord traditionnel.

Le BalancedScorecard (ou TBP Tableau de bord prospectif) va tenter de remédier à certaines faiblesses énoncées précédemment, en aidant en particulier l'entreprise à combattre la prédominance des indicateurs financiers et à créer des liens entre stratégie et action quotidienne.

Définition du tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif peut se définir comme un tableau de bord qui traite de l'ensemble des dimensions de l'entreprise sans se limiter aux aspects financiers. Son objectif est de transformer une vision stratégique en actions concrètes.

Il vise à aligner l'ensemble des composantes de l'entreprise pour les faire progresser de concert sur le même axe stratégique, en réduisant le fossé entre les "décideurs " et les " exécutants".

Le tableau de bord prospectif va décliner ses indicateurs suivant quatre axes principaux :[8]

- L'axe financier
- L'axe des clients
- L'axe des processus internes
- L'axe de l'apprentissage organisationnel.

- **L'axe « résultat financier »**

Les indicateurs financiers permettent de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier. En général, les objectifs financiers portent sur la rentabilité, mesurée par exemple par le bénéfice d'exploitation, le retour des capitaux engagés ou, plus récemment, par la valeur ajoutée économique. Ils peuvent aussi viser une croissance rapide du chiffre d'affaires.

[8] Robert S Kaplan et David Norton, *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'organisation,2003

- **L'axe « Clients »**

Cet axe comprend généralement plusieurs, indicateurs-clés de résultats il concerne la satisfaction et la fidélité des clients existants, l'extension de la base clientèle, la rentabilité par catégorie de clients, la part de marché sur les segments ciblés. Les indicateurs spécifiques représentent les déterminants de la fidélité des clients [délais et ponctualité des livraisons, innovation dans les produits et services, capacité à anticiper leurs besoins et à développer des produits et des solutions qui répondent].

- **L'axe « Processus internes »**

Les dirigeants s'appuient sur cet axe pour identifier les processus-clés de l'entreprise, ceux où elle doit exceller, car il lui permettent d'offrir une prestation qui attirera et fidélisera les clients. Le TBP met en lumière des processus entièrement nouveaux [ou processus d'innovation].

- **L'axe « Apprentissage organisationnel »**

Cet axe concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long terme. L'apprentissage organisationnel à trois composantes : les hommes, les systèmes, les procédures. Il comprend des indicateurs génériques de résultats : satisfaction, fidélité, formation, et compétence des employés.

Ces indicateurs sont variés (quantitatifs, qualitatifs, objectifs, subjectifs..), et ils doivent servir d'outil de communication, de transmission entre la vision du sommet et l'exécution de la base. Ils ne doivent pas simplement constater des performances ex post, mais ils doivent aussi informer et jouer un rôle dans l'apprentissage organisationnel.

Les relations de causes à effets au sein du TBP

La nouveauté du TBP vient donc de la mise en cohérence de ces ensembles d'indicateurs avec la stratégie globale, chaque indicateur est un élément d'une chaîne de relation de cause à effet qui établit un lien permanent entre la stratégie et l'ensemble des divisions opérationnelles ou non de l'entreprise.

Par exemple le retour sur le capital engagé peut constituer un indicateur de la performance financière. Les déterminants de cet indicateur seront le maintien et l'augmentation du volume d'affaires avec les clients existants, expression de leur fidélité. Celle –ci est donc incorporée au TBP (sur l'axe « clients ») en raison de l'incidence notable qu'elle peut avoir sur le rendement du capital engagé. Mais comment fidéliser la clientèle ? L'analyse des préférences des clients peut révéler que la ponctualité des livraisons revêt une grande importance. En cas, l'amélioration de ce facteur devrait renforcer leur fidélité et, par conséquent, contribuer à améliorer les résultats

financiers. La fidélité des clients et la ponctualité des livraisons sont intégrées à l'axe « clients » du TBP.

L'enchainement des relations de cause à effet se poursuit par l'identification des processus qui entrent en jeu dans la ponctualité des livraisons. Pour garantir celle-ci, l'entreprise peut être amenée à réduire la durée des cycles de production et à améliorer la qualité des processus internes.

Chaque indicateur retenu doit constituer un élément de la chaîne de relations de causes à effet qui communique la stratégie à l'ensemble de l'entreprise.

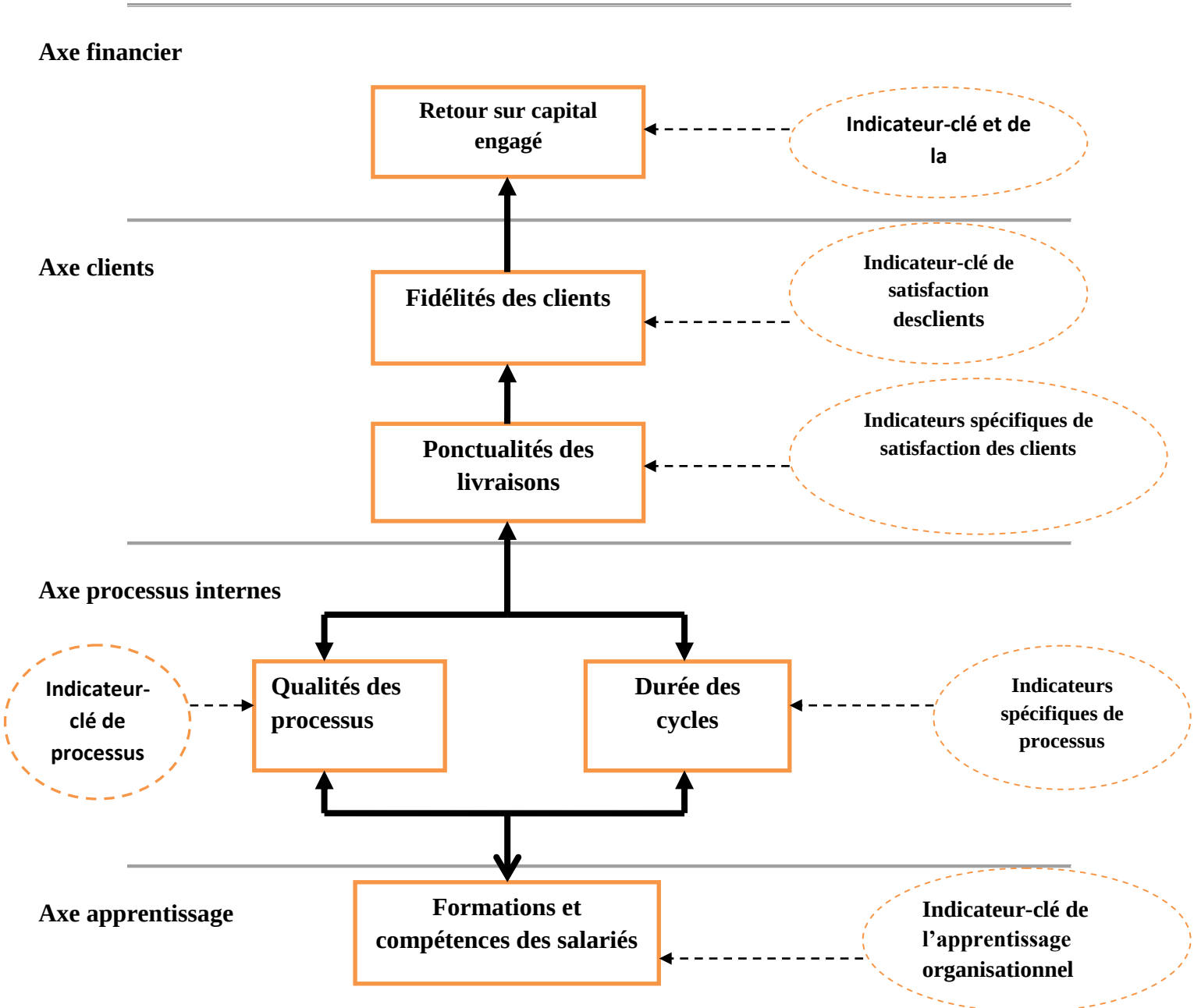


Schéma 5 Relation de cause à effet au sein du Tableau de Bord Prospectif Source :Robert S Kaplan et David Norton, le Tableau de Bord Prospectif, Edition des organisation,2003

Par exemple.

On peut par exemple mettre en évidence les liens de causalité entre une amélioration de la rentabilité du capital engagé (mesuré par un indicateur de l'axe financier : le ROI) et la fidélité des clients (mesuré par un indicateur de l'axe client), elle-même dépendante d'un facteur clé qui pourrait être la ponctualité des livraisons (indicateur axe client). La ponctualité des livraisons dépend elle-même en partie de la qualité de réaction du processus de production aux commandes clients et de la maîtrise de la durée des cycles de fabrication (indicateur de l'axe processus). Cette durée dépendant elle-même de la formation des opérateurs et des équipes de maintenance etc.

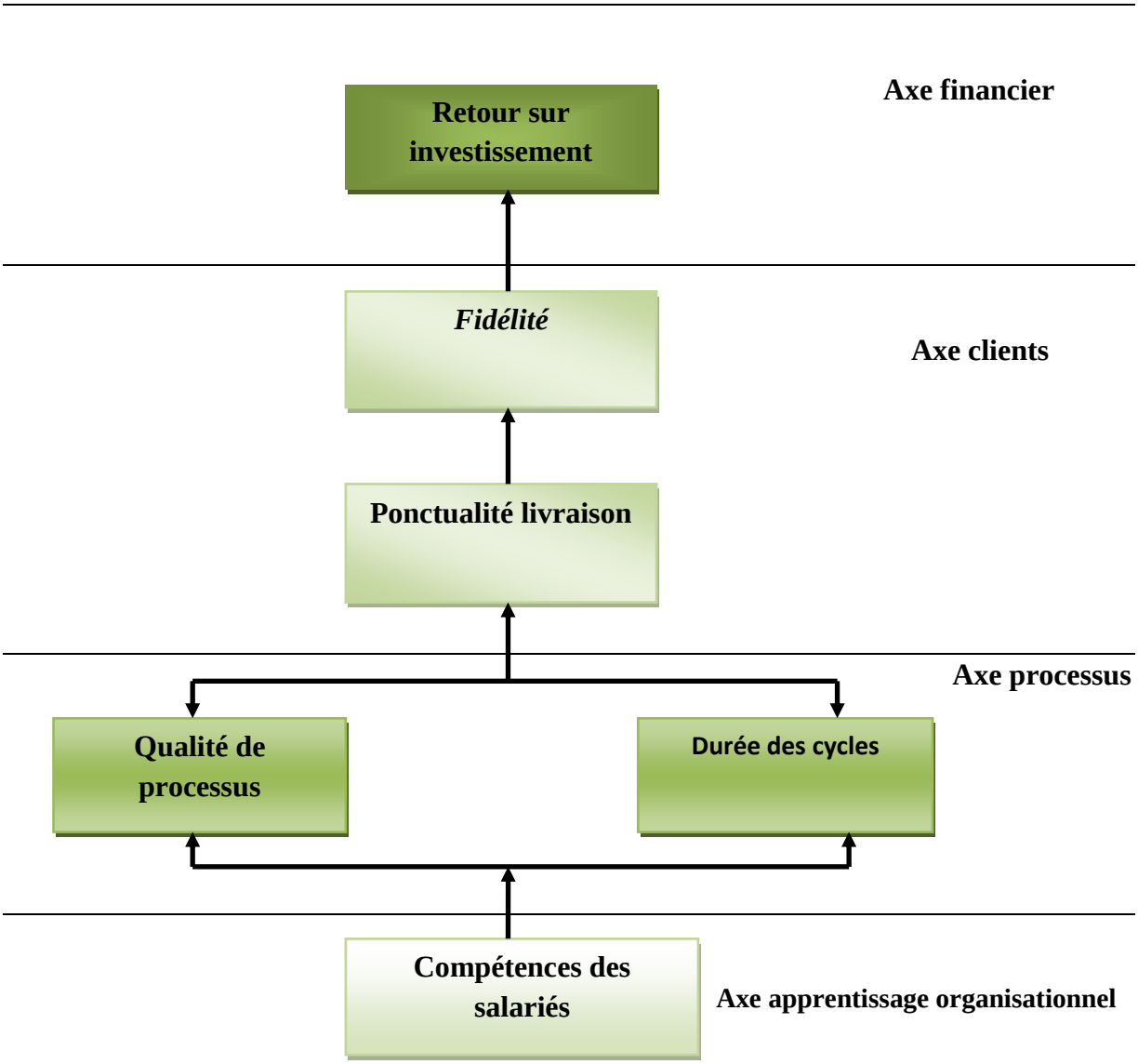


Schéma 6 Exemple de Relation de cause à effet au sein du Tableau de Bord Prospectif Source : Robert S Kaplan et David Norton, le Tableau de Bord Prospectif, Edition des organisations,2003

Le TBP est un outil de mesure de la performance tactique ou opérationnelle. Les relations de cause à effet doivent être visibles sur les quatre axes de ce système.[9]

2.4 Le tableau de bord prospectif et la formation

Afin d'évaluer la formation il convient de s'outiller en conséquence et de disposer d'une instrumentation de gestion (Gilbert, 1998) appropriée. La réalisation des objectifs sur les trois premiers axes : l'axe « financier », l'axe « clients », l'axe « processus internes », est fonction de l'atteinte des objectifs du dernier. Il convient donc de travailler à l'optimisation des éléments qui le composent : **le personnel, les systèmes d'information et les procéduresorganisationnelles.** Les auteurs remarquent que *« les indicateurs et les mesures des résultats sont moins nombreux et plus génériques sur l'axe apprentissage organisationnel » que sur les trois autres. Le déficit actuel d'indicateurs souligne le potentiel de développement de mesures personnalisées, plus étroitement articulées à la stratégie de l'entreprise »*[10]. L'apprentissage organisationnel dépendant en partie de la maîtrise et du développement des compétences du**personnel**, il est évident que **la formation** a là un rôle non négligeable à jouer. Les indicateurs d'évaluation des politiques de formation auraient ainsi toute leur place sur cet axe dans une logique de cohérence avec la stratégie de l'entreprise, en plus des mesures de résultats RH proposées par les auteurs (satisfaction au travail de l'employé, rétention du personnel, productivité). Cela se justifie d'autant plus par le fait que les auteurs pensent que le peu d'indicateurs RH actuellement développés dans les entreprises indique l'absence de lien entre les objectifs stratégiques et la GRH. Nous avons donc une bonne occasion de relier la politique de formation à la stratégie globale de l'entreprise.

[9] *Tableau de bord prospectif – R.S Kaplan et D.P Norton- Ed D'organisation-2001*

[10] *Vers un audit des politiques de formation*,Jonathan POTTIEZ, Communication à la 23ième Université d'été de l'audit Social, IAE de Lille, septembre 2005

Section 2 ENJEUX ET MESURES D'UNE GRH PERFORMANTE

Les organisations contemporaines se trouvent confrontées pour se développer, ou simplement survire, à la nécessité d'améliorer leurs performances. Pour se faire elles disposent d'une possibilité limitée : l'accroissement du flux de leurs investissements et d'une possibilité jusqu'alors peu exploitée : l'amélioration de leurs performances sociales. Il est donc naturel qu'elles se tournent de plus en plus fréquemment vers les Ressources Humaines comme sources d'élévation des surplus dégagés.

En effet, lorsqu'on s'interroge sur les facteurs qui influent sur la qualité et la quantité du produit défini au sens large de la production des biens matériels ou des prestations des services, on obtient généralement :

- **Le travail** dont la quantité et la qualité déterminent le niveau de production ;

- **L'information et les matières**, dont le flux peut aussi être influencé en termes de quantité et de qualité ;
- **Les capitaux techniques et financiers** en quantité et en qualité ;

- **La qualité de la combinaison de ces facteurs**, c'est-à-dire l'aptitude à les mettre en œuvre de façon aussi optimale que possible.

Sur ces bases comment peut s'opérer l'amélioration de la performance dans une organisation moderne, c'est-à-dire l'élévation relative de la quantité et de la qualité du produit ? Elle peut s'opérer :

- **Par l'action sur les quantités** : plus de travail, plus de capitaux, plus de matières… Ce fut une voie privilégiée par les sociétés industrielles passées mais qui se heurtent aujourd'hui à des phénomènes de déséconomies d'échelle et à la taille limitée des marchés ;

- **Par l'action sur les qualités :** qualité du travail, de l'information, du capital et de la combinaison des facteurs. On s'aperçoit alors que les ressources humaines se trouvent au carrefour des actions quantitatives conduite par l'entreprise.

Partout la mobilisation pour la performance passe par les ressources humaines. Elle s'opère sur des bases et dans des conditions qui sont examinés dans cette section. Elle conduit à des formules de participations extrêmement diverses.

1. La performance sociale et sa mesure à court et à moyen terme : efficacité, efficience

La performance dans le court et le moyen terme s'apprécie toujours à deux niveaux : l'efficacité, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisé ; **l'efficience,**rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir.

1.1 L'efficacité sociale

Elle mesure le degré d'atteinte des objectifs sociaux ou socio-économiques. Il peut s'agir, par exemple, de réaliser un taux d'absentéisme donné, de respecter les étapes et les engagements d'un programme de formation ou de cibler une variation des frais de personnel.
De plus en plus souvent, la performance en termes d'efficacité sera appréciée sur la base d'indicateurs de qualité. Ces indicateurs sont établis sur la base de données industrielles, administratives ou à partir d'enquêtes commerciales.
Dans les activités industrielles, par exemple :

- Niveau de qualité des productions (taux de rebuts, retours…) ;
- Rapportentre production et consommation des matières (du type, par exemple, « mise au mile » quantité de tôle plate sortie pour 1000 t d'entrants, dans le laminage).

Dans les activités fonctionnelles, par exemple :

- Respect des échéances dans l'élaboration des documents, réduction des délais ;
- Nombre de dossiers traités par période ;
- Respect des engagements budgétaires.

Plus largement, la notion de performance sociale de l'organisation en termes d'efficacité fait référence aux incidences de la politique sur l'attitude des salariés vis-à-vis de l'organisation qui les emploie. Elle peut être définie comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien, de façon plus globale, comme le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de l'organisation. Les deux conceptions sont d'ailleurs complémentaires, le niveau d'intégration d'un salarié dans l'entreprise constituant l'élément déterminant de sa satisfaction.

Se pose alors le problème de la mesure de l'efficacité à ce niveau global, puisqu'il n'existe évidemment pas d'indicateur unique en la matière. L'appréciation doit donc être conduite sur la base d'enquête spécifiques assez délicates à mettre en œuvre ou être médiatisée par un certain nombre d'indicateurs constituant les révélateurs d'un climat sociale : indicateurs de tension sociale, absentéisme, turn-over, évolution de la qualité…

1.2 L'efficacité sociale ou socio-économique

Quel que soit le type d'organisation considéré, la définition de la performance en termes d'efficience est toujours la même. Il s'agit, comme en mécanique ou en gestion financière, de rapporter le résultat obtenu aux moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

Performance en termes d'efficience :

$$\frac{\text{Résultats obtenus par un homme, un groupe, une équipe….}}{\text{Moyens en temps ou en coûts mis en œuvre pour les obtenir}}$$

1.3 L'efficience sociale appréciée à travers le rendement et la productivité du travail

Rendement et productivité sont souvent confondus par les praticiens alors qu'ils sont significatifs de deux catégories distinctes. Le rendement exprime une performance en termes technique ; la productivité l'exprime en terme économique. Le premier concept obéit à la logique de la gestion de production, le second à celle du calcul économique. Entre les deux, le système des prix et des coûts fait la différence.

Le rendement et la productivité physique du travail

- Le rendement est le rapport exprimé en termes physiques entre l'input et l'output d'un facteur de production**.** Le rendement du travail sera donc défini comme le rapport entre :

$$\frac{\text{La production obtenue}}{\text{Le temps consacré à son obtention}}$$

On dira ainsi que :

- Le rendement d'un mineur de charbon est de 3 tonnes par heures ;
- Le rendement d'un ouvrier de pétrole est de 30 barils par jour.

- La notion de productivité physique du travail : dans l'industrie, par abus de langage, la notion de productivité est souvent assimilée à celle de rendement. On parlera alors de productivité physique du travail, équivalente au rendement.

Exemple : productivité physique = Rendement du travail[11]

[11] D'après l'article de M.Boiteux, président EDF, Revue française de gestion, n°2

Si, aujourd'hui, on a fabriqué 11 corbeilles durant 8 heures de travail alors que la veille on n'en avaient fabriqué que 10 dans le même temps, la production de la fabrication a augmenté de 10 % d'un jour à l'autre. Arithmétiquement, on écrira :

- Indice des quantités produites : 11/10=110%
- Indice des heures travaillées : 8/8=100%
- Indice de croissance de la productivité, rapport des deux indices précédents : 110/100=1,10=110%
- Taux de croissance de la productivité, excès sur l'unité du rapport précédent :

Le jour suivant, on aura fabriqué par exemple 9 corbeilles en 6 heures de travail seulement : d'aujourd'hui à demain, le taux de productivité se calculera de la même manière :

- Indice des quantités produites : 9/10=81,8%
- Indice des heures travaillées : 6/8=75%
- Indice de croissance de la productivité, rapport des deux indices précédents : 81,8/75=1,09=109%
- Taux de croissance de la productivité : 1,09-1=9%

Ainsi, d'hier à aujourd'hui, à quantité égale de travail, la productivité avait crû de 10% ; d'aujourd'hui à demain avec une durée de travail réduite, elle aura crû de 9%, la production ayant diminuée de 9% de moins que la quantité de 9% de moins que la quantité de travail mise en œuvre.

1.4 La productivité du travail en valeur

La productivité en valeur prend en compte les prix et les coûts dans l'appréciation de la performance des salariés : les productions sont exprimées en fonction de leurs prix, les quantités de travail sont pondérées par l'appréciation de leurs qualités relatives.

La productivité du travail se définit comme le rapport entre la valeur produite et le coût du travail mis en œuvre. C'est une productivité apparente puisqu'elle est reportée à un seul facteur- Travail-, alors seulement plusieurs facteurs sont mis en œuvre.

$$\boldsymbol{Productivité\ du\ travail} = \frac{Valeur\ de\ la\ production\ obtenue}{Volume\ du\ travail\ mis\ en\ oeuvre}$$

Au numérateur on retiendra des indicateurs valorisant une production ; chiffre d'affaires réalisé par l'unité en cause, Valeur ajoutée, chiffre d'affaires de cession interne ou production valorisée sur la base de prix de marché, ou éventuellement et à défaut, volume de la production réalisé (à ne pas confondre avec celui de l'activité).

Au dénominateur, suivant les possibilités, on choisira l'un des indicateurs suivants, en tenant compte du fait qu'il sont classés par rang de pertinence croissante ; les indicateurs « 3 » et « 4 » sont évidemment préférables, lorsque cela est possible, au « 2 » ou au « 1 ».

1. Les effectifs : on retiendra l'effectif payé, pondéré (compte tenu du temps de travail) par période.
2. La durée de travail, calculée sur la base suivante en générale par mois :
   Effectif présent pondéré × (temps normal du travail – absences + temps supplémentaires)
3. La masse salariale chargée
4. Le coût du travail

On relève que la pertinence de la mesure des performances est finalement davantage conditionnée par le maintien des mêmes bases de calcul dans le temps que par le choix des indicateurs. Ce sont les variations relatives de la performance qui constitueront pour l'auditeur les vrais indicateurs d'alerte plus que des résultats bruts difficiles à comparer avec un référentiel.

2. La performance et sa mesure

La performance, perçue et mesurée au niveau du groupe, de la sous unité, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne, l'autre est héritée de l'environnement.

2.1 Identification des sources de performance

On distingue d'un côté une performance intrinsèque ou performance de l'unité qui résulte elle-même de la combinaison :

- **D'une performance humaine**, celle des collaborateurs de l'organisation, à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour la concevoir ou la réaliser ;
- **D'une performance technique**, définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements ;
- **D'une performance financière** décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers.

De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples ou de situations de rente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne.

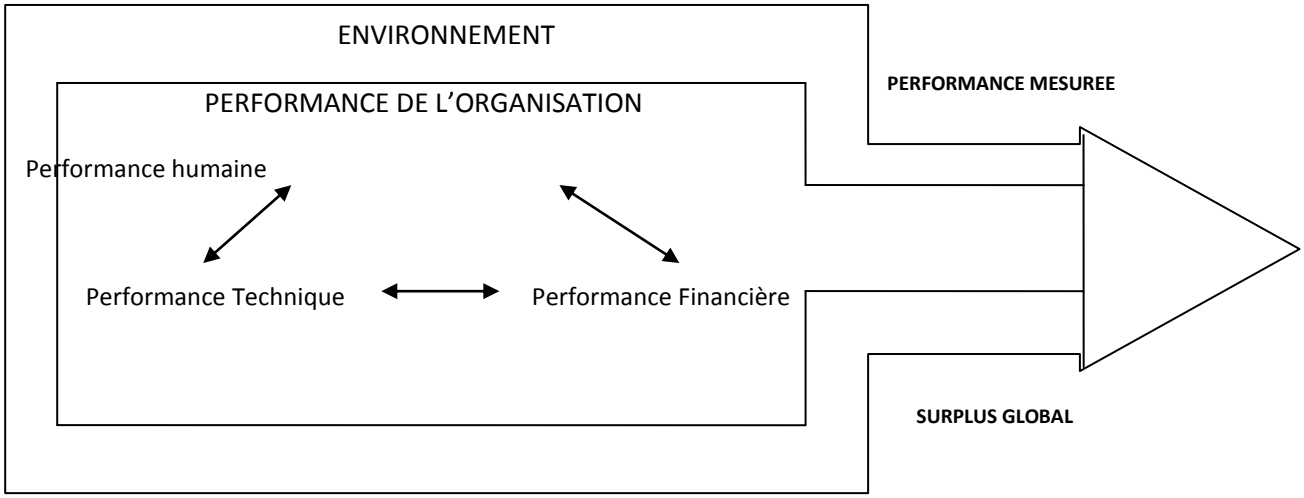


Schéma 7 Les sources de performance. Source : Gestion des Ressources Humaines définir et piloter les performances .p172

2.2 Identification des niveaux de mesures de la performance

La performance peut être appréciée aux quatre niveaux schématisés ci-après.
L'attention des gestionnaires sera surtout retenue par les trois premiers :

- Performance individuelle au niveau du poste qui fondera une partie de la rémunération ;
- Celle du groupe ou de la sous-unité qui sert de base aux réflexions d'organisation ;
- Celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques.

Les niveaux d'analyse plus macro-économiques peuvent donner des indicateurs généraux mais échappent à la problématique du pilotage social.

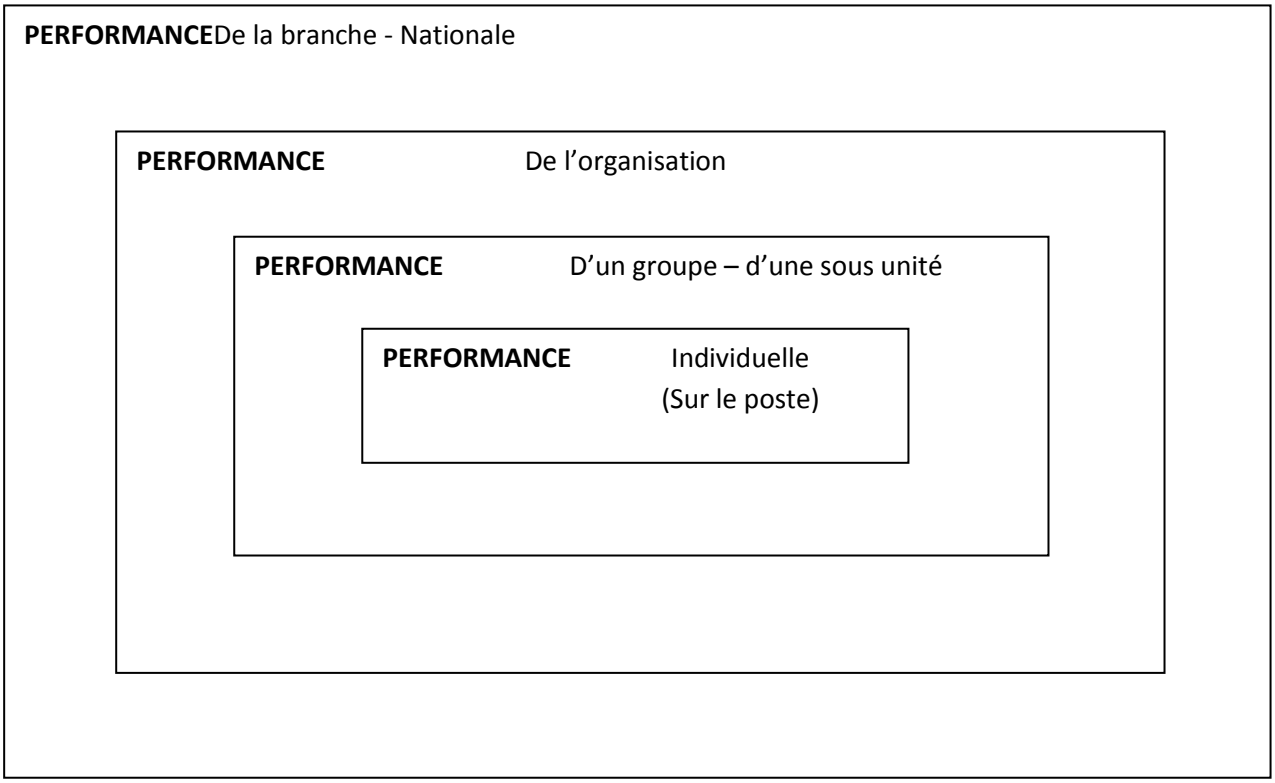


Schéma 8Les niveaux de mesures des performances. Source : Gestion des Ressources Humaines définir et piloter les performances .p172

Le choix d'une période de référence dans l'appréciation de la performance va donc au-delà d'une simple option technique. Il fait une référence à une question fondamentale du délai de mise sous tension des hommes et des équipes : cherche-t-on l'efficacité immédiate ou l'efficacité différée ?

Les arbitrages courants conduisent à prendre pour référence l'année, pour des raisons de disponibilité de l'information comptable. On n'oubliera pas que ce délai mérite d'être dépassé, par exemple pour évaluer la performance des équipes de Direction, ou réduit pour apprécier les performances des exécutants.

Remarque opérationnelle : dans tous les cas, quels que soient les arbitrages autour des questions précédentes, on raisonnera en variation. Ce qui est important, c'est d'apprécier l'écart avec d'autres unités de même type et surtout de mesurer l'évolution dans le temps de l'efficacité du travail. On raisonnera donc marginalement, en comparant un supplément de produit par rapport à un supplément d'activité ou la variation des résultats obtenus sur deux périodes.

3. La mesure de la performance à long terme : la capitalisation dans les hommes

Dans le court terme et le moyen terme, de la journée à l'année, la performance peut être définie en termes d'efficacité et d'efficience. Toutefois, si l'on souhaite mesurer la performance durable au-delà d'une année. Il convient de dépasser ces critères et de raisonner en termes de capitalisation dans les hommes, de montée en compétences, d'amélioration d'organisation, de flexibilité accrue, c'est-à-dire l'ensemble des éléments qui préparent les performances futures. Il s'agit d'apprécier le potentiel de l'entreprise pour l'avenir, assis sur ces ressources humaines, et de s'assurer de la pérennité de la création des valeurs au-delà de la courte période. Nous mesurons alors le développement durable, c'est-à-dire les racines de la performance dans la durée, d'un à trois ou cinq ans dans la plupart des secteurs.

Pratiquement cette performance durable peut être analysée et mesurée autour des trois axes répertoriés ci-après.

- ***Axe 1 : le développement d'un potentiel***
  C'est-à-dire les savoirs faires accumulés, l'augmentation de la pérennité de l'entreprise, le constat de la capitalisation dans les hommes et les équipes.
  Exemple d'indicateurs pouvant être retenus à ce titre :
  - Pourcentage de personnel ayant élargi ses compétences sur son poste, taux de salarié multi compétents.
  - Taux de départ des nouveaux entrants (sur les deux premières années par exemple).

- ***Axe 2 : la capacité de flexibilité en vue de faire face aux changements***
  Dans un environnement aléatoire, la performance peut être appréciée comme la capacité à s'adapter à situations de croissance ou de récession et, plus généralement comme la possibilité de faire face à des changements techniques ou commerciaux. Compte tenu de la forte inertie des ressources humaines, cet élément sera significatif pour un grand nombre d'organisation.

  Exemples d'indicateurs pouvant être retenus à ce titre :
  - Pourcentage des salariés sur des métiers clefs qui ne sont pas allés en formation depuis trois ans.
  - Flexibilité de la masse salariale définie comme le rapport : masse salariale des personnels temporaires (CDD, intérimaires, autres…)/masse salariale totale.

- ***Axe 3 : les services rendus à la collectivité ou à l'environnement***
  Ces dimensions de la performance durable prennent en compte les services rendus par les organisations non marchandes dont il n'est pas possible d'apprécier un produit d'une part et les apports à l'environnement (région ou pays d'accueil). Opérée par les organisations marchandes, d'autre part.

Exemple d'indicateurs pouvant être retenus à ce titre :

- Durée d'ouverture au public des services sociaux ou ceux de l'Etat civil d'une mairie.
- Création d'emplois nets sur deux ans par une entreprise dans une zone défavorisée.

3.1 Les méthodes de valorisation des ressources humaines

On retrouve dans ce domaine trois approches fondamentales d'appréciation de la valeur, immatériel dans ce cas : le coût historique, le coût de remplacement, la capitalisation des produits attendus.

- *Le coût historique :* l'estimation se fera sur la base de l'agrégation des coûts relatifs à l'entrée et au maintien des ressources humaines dans l'entrée et au maintien des ressources humaines dans l'entreprise : recrutement, formation, promotion, mutation et « coût organisationnel » liés au fonctionnement des équipes.
- *Le coût de remplacement des équipes :* estimations des frais de recrutement et des coûts d'apprentissage des métiers en vue de reconstituer à l'identique des équipes existantes.

On ne peut pas envisager d'appliquer la méthode à l'ensemble du personnel d'une entreprise sous peine de faire courir un risque important de surévaluation sur la base de l'hypothèse absurde d'un remplacement complet de tous les salariés. Toutefois la méthode peut être pertinente pour estimer la valeur de quelques équipes clefs : vendeurs spécialisés, techniciens ou financiers pointus, par exemple.

- *La valeur de capitalisation :* Cette méthode relève de principes plus actuels fondant l'appréciation d'une valeur sur la base de profits qu'elle engendrera dans le futur. Dans ce cas on appréciera la valeur des ressources humaines à partir :

- Des profits nets dégagés par les salariés dans l'avenir ;
- Des lois de probabilité régissant leur présence dans l'entreprise, pour le futur ;
- D'un taux de capitalisation, sur la base, par exemple, des pratiques retenues pour les autres types d'actifs de l'entreprise ;

3.2 Quelques pistes pour une pratique des estimations

En principe, l'idée d'une méthode unique des valorisations appliquées sur la base de critères permanents – déjà peu pertinente en matière de capitaux matériels – est à abandonner dès lors qu'il s'agit d'apprécier les valeurs immatérielles et encore plus celles des ressources humaines. Trois pistes de réponses peuvent être proposées :

- *La notion de valeur du potentiel humain est plurivoque :* elle conduit à des résultats différents selon les demandeurs. Les responsables de gestion s'attacheront plutôt aux méthodes basées sur l'observation des coûts, notamment pour surveiller les éléments de « coûts cachés » (par exemple, les coûts d'embauche et de formation), généralement mal contrôlés. En revanche, les investisseurs

ne prendront en considération que les résultats économiques (ou les risques) à attendre des salariés en place. Ils se fonderont donc dans des estimations établies à partir des méthodes de capitalisation.

- *La valorisation économique du capital humain peut conduire à un résultat nul,* voire négatif : on comprend aisément qu'une équipe, même performante, puisse avoir une valeur nulle pour une entreprise déterminée à une date donnée, dès lors que ses membres ne sont pas placés dans des conditions leur permettant d'exprimer leurs compétences. Dans d'autres situations (erreurs stratégiques, conditions industrielles défavorables, situations commerciales dégradée…), la valeur négative pourrait être représentée par le coût des départs probables. On retiendra alors le montant cumulé des indemnités de licenciement à verser aux partants, du coût des opérations de licenciement et, éventuellement d'outplacement, en vue de chiffrer la « valeur négative » des ressources humaines.

- *L'estimation porte toujours sur des équipes ou des populations bien ciblée :* La valeur d'un potentiel humain ne peut être obtenue par la sommation de valeurs individuelles. L'efficacité est celle de l'équipe et non dans des individualités qui la composent : elle tient au climat, à la motivation collective, à la qualité des relations de ses membres, à la personnalité des cadres qui la dirigent. De la même façon, l'appréciation des risques s'opérera sur des groupes de salariés en fonction d'une probabilité de départ ou des besoins de reconversion.

4. Le pilotage des performances socio-économiques

4.1 pourquoi piloter les performances

On peut énoncer cinq raisons de mesurer et piloter les performances humaines. Elles sont cumulatives et expriment progressivement un projet de pilotage total des performances. Autrement dit, certaines organisations s'en tiendront au premier objectif, tandis que d'autres, plus avancés ou pionnières, intégreront tous les objectifs cités.

1. Chaque salarié connaît les objectifs de son service ou de son entreprise : il dispose ainsi de cible connues, affichées et lisibles pour conduire sa mission.

2. Chaque salarié à des repères pour baliser ses progrès : il peut ainsi situer à tout moment son cheminement vers la cible.

3. Les hiérarchiques disposent d'une base objective pour mesurer et comparer les performances. Le système d'évaluation échappe ainsi à la subjectivité qui peut en ruiner les fondements et conduire à des conflits.

4. Des informations objectives permettent de déterminer les salaires de performance. Les organisations qui ont mis en place les formes de rétribution des performances disposent ainsi d'outils objectifs de détermination des salaires de performance.

5. Chaque groupe est contraint de définir des objectifs en contribution avec les résultats globaux. On entre ainsi dans une logique de pilotage intégrer des performances de l'ensemble des cellules constitutives d'une organisation.

4.2 La performance des services ressources humaines

A titre d'exemple, il est possible de recenser quelques indicateurs pouvant être dans la mesure des performances d'un service de ressources humaines. Ces indicateurs classés autour des grands axes stratégiques de pilotage des performances balisent les progrès, d'une année sur l'autre généralement, des différentes activités de la fonction ressources.

Exemple : Sélection d'indicateurs objectifs par cibles de pilotage

Productivité de la fonction

$$\frac{Coût total de la fonction}{Effectif de l'entreprise (inscrits + intérim)}$$

Développement des ressources humaines

$$\frac{Dépenses\ de\ formation}{Masse\ salariale}$$

% de salariés n'ayant pas eu de formation au cours des trois dernières années

Satisfaction du personnel

Enquête périodiques

$$\frac{Nombre\ d'erreurs\ de\ la\ paie}{Nombre\ de\ bulletin\ réalisés}$$

Contrôle de Gestion Sociale

Ecart entre masse salariale prévue et réalisée
Niveau d'utilisation des tableaux de bord sociaux

Dialogue et communication

Taux de réalisation des entretiens annuels
Nombre d'heures consacrées à l'intégration des nouveaux entrants

Application de la réglementation
Coût du contentieux
Somme des aides obtenues

4.3 Les analyses socio-économiques

Les analyses socio-économiques des ressources humaines se sont largement développées au cours des dernières décennies. Elles accompagnent la mise en place de procédures de contrôle de gestion sociale dans un certain nombre d'entreprises de grandes tailles et dans les groupes.

L'approche socio-économique peut être définie comme l'ensemble des procédures, des outils ou des méthodes qui prennent en comptes les ressources humaines sur les mêmes bases de traitement et de rationalité que les autres facteurs de production. Elle connait d'importants changements au cours de la période actuelle, sans doute dus aux soucis d'introduction de la rationalité économique dans un domaine qu'elle ignorait jusqu'alors.

Les analyses sont conduites à partir d'une estimation financière des flux relatifs aux ressources humaines dans une logique de maximation du surplus économique.
Elles débouchent sur des arbitrages effectués sur la base des enjeux financiers de chaque projet.
Par exemple, les modes d'organisation du travail, les politiques d'améliorations des conditions de travail, les stratégies d'embauche et de formation, serons éclairées par des analyses de rentabilité de même titre que celle qui se pratiquent pour des choix d'investissement ou de marketing.

CONCLUSION

La volonté d'associer les salariés à la performance est partout présente dans la mesure où leurs niveaux de motivation et d'implication apparaissent de plus en plus comme une variable déterminante de la réussite. Elle se heurte toutefois à un triple problème.

-*Les difficultés d'appréciation des performances des personnels d'encadrement.*
Elles tiennent au fait qu'il s'agit de mesurer un travail d'administration et de Direction ; elles sont donc voisines de celles que soulèvent l'appréciation de la productivité des fonctionnels. En outre, au fur et à mesure de l'élévation dans la hiérarchie, la performance est de plus en plus collective ; il est donc difficile, ou impossible quelquefois, d'attribuer un intéressement à un homme seul, sans référence au groupe auquel il appartient.

-*Les risques d'inertie du système d'intéressement*
L'efficacité de la motivation, ainsi que les possibilités de versement de l'intéressement exigent que l'association soit la plus étroite possible entre la performance et les avantages accordés et cela du point de vue du niveau de la valeur. On comprendra alors que les systèmes d'association des salariés aux performances des organisations, et notamment des cadres, privilégient les mécanismes peu doué d'inertie qui lient un niveau de performance au temps t au niveau correspondant d'intéressement à la même époque. Il s'agit d'éviter à la fois l'inertie su système et les effets d'accoutumance qui transforment l'intéressement en un élément de la rémunération. Cette volonté conduit à la mise en place des procédures précises des variations de production qui rendent compte de façon pertinente et rapide des modulations de la performance et à l'introduction des clauses de révision périodique dans les accords d'intéressement.

-*Faut-il associer l'homme ? Le groupe ?le service ?l'unité ?*
Dans une organisation moderne, la performance est sans conteste collective : toutefois la motivation s'analyse au niveau individuel sans que l'on puisse nier les effets de synergie au sein du groupe. Aussi la réponse apportée à cette difficile question sont-elles diverses ; le plus généralement, le calcul prend en compte le groupe d'activité pour les productifs et les non-cadres, l'individu pour les personnels d'encadrement et membres des services commerciaux.

Section 3 : LA CONTRIBUTION DE LA FORMATION DANS LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Le modèle d'évaluation le plus populaire est sans contestation le modèle à quatre niveaux du Dr Donald Kirkpatrick (réactions, apprentissage, comportements, résultats). Le Dr Jack Phillips, autre spécialiste de la question de l'évaluation y a ajouté un cinquième niveau : celui du retour sur investissement. L'association des travaux de nos deux experts favorise ainsi l'utilisation d'un modèle d'évaluation à cinq niveaux.

En résumé, ce dernier niveau d'évaluation consiste à se demander si la formation a été rentable, donc si les bénéfices de la formation (gains et : ou économies réalisées à la suite de la formation) sont supérieurs au coût total de la formation (coût directs et indirects).

Les opérations des actions de formation sont relativement rares. Elles se limitent souvent à un "questionnaire de satisfaction " rempli rapidement à la fin de la formation. Ce questionnaire est parfois traité de manière plus intuitive que systématique et apporte souvent peu d'informations réellement intéressantes. L'évaluation de ces actions se limite dès lors parfois à un simple coup d'œil rapide d'un gestionnaire de formation ou du formateur sur les questionnaires, sans qu'il y ait la moindre décision qui en découle.

Ce paradoxe est lié à deux difficultés principales :

- L'évaluation de l'efficacité d'une action est complexe ;
- Les outils opérationnels d'évaluation font défaut.

Couret et Igalens (1994) définissent le tableau de Bord social comme *un « outil de gestion destiné à permettre aux responsables de se situer rapidement par rapport aux objectifs du plan social »*. Comme le remarquent Martory et Crozet (2004), « le suivi des actions de formation est souvent opéré dans les tableaux de bord sociaux ». Ces mêmes auteurs rappellent que l'objectif de cet outil est de « sélectionner puis de présenter les informations pertinentes ».

L'instrumentation de l'évaluation des politiques de formation consiste à mettre en place un tableau de bord de Formation qui présentera l'ensemble des indicateurs relatif à la formation

Dans cette section on parlera du modèle d'évaluation à quatre niveaux du DrKirkpatrick, des principales difficultés dans les évaluations des actions de formation, et du tableau de bord de formation qui fait partie du tableau de bord social des ressources Humaines.

1. Le modèle d'évaluation de la formation du Dr Donald Kirkpatrick[12]

Le modèle d'évaluation de la formation souvent utilisé est le modèle à 4 niveaux du Dr Donald Kirkpatrick, un chercheur américain.

1.1 Les quatre niveaux d'évaluation

Le modèle de Kirkpatrick se concentre exclusivement sur l'évaluation des produits et des résultats de la formation, tels que l'impact sur les comportements au travail, l'impact social ou l'impact sur les résultats financiers. Kirkpatrick développe en 1959 dans une série d'articles dans la revue « Training and Development » le modèle le plus cité dans la littérature sur l'évaluation de la formation. Il repose sur l'évaluation des acquis, de l'apprentissage, du transfert, et du résultat. En voici les détails :

Niveau 1. Les réactions

Elle consiste à obtenir **les réactions des participants à la fin de la formation** ou peu de temps après, donc « à chaud ». Généralement faite par questionnaire, cette évaluation est de nature perceptuelle et porte sur les sujets suivants : la qualité de l'organisation de la formation, la qualité de son contenu et la qualité du formateur. On peut aussi y trouver des questions sur la pertinence et la capacité de la formation à atteindre les objectifs d'apprentissage (définis lors de la conception du programme), ainsi que son utilité future.

Kirpatrick l'appelle « la mesure de la satisfaction des clients », il s'agit d'une évaluation de la pédagogie. Comment ont réagi les formé à l'issu de la formation ? Ont-ils apprécié celle-ci ? En sont- ils satisfaits ?

Niveau 2 :L'apprentissage

L'évaluation à ce niveau porte sur **les changements d'attitudes et sur le développement des connaissances et compétences des participants.** Qu'ont appris les formés à l'issu de la formation ? Quelles connaissances, habiletés et/ou (savoir, savoir-faire, savoir être) ont été acquis ? Les objectifs pédagogiques ont-ils été atteints ? Il s'agit ici de **l'évaluation pédagogique**. Habituellement, l'évaluation est dite « **normative** » lorsque son résultat est comparé aux résultats obtenus par un groupe. Elle est dite « **critériée** » lorsque son résultat est comparé à un critère. En fonction du moment de l'évaluation (ou de son objectif), la typologie suivante peut être proposée :

- ***Évaluation-pronostic :*** elle a pour fonction d'établir, à partir d'épreuves standardisées, une estimation des chances de réussite d'une personne dans une performance ultérieure.

- ***Évaluation-diagnostic*** : évaluation qui, avant une action de formation ou une séquence d'apprentissage, a pour but de produire des informations permettant d'ajuster la formation au profil formé.

[12]Kirkpatrick D.L. and Kirkpatrick J.D. (2006), *Evaluating Training Programs : The Four Levels*, Berrett-Koehler, 3rd edition

- ***Évaluation formative* :** évaluation elle permet à l'apprenant, au cours ou au terme d'une phase d'apprentissage, de repérer ses progrès, d'identifier ses points forts, mais aussi de comprendre ces propres difficultés et d'y remédier en connaissance de cause. Le formateur doit aider à cette compréhension et, au besoin, proposer les remédiations nécessaires.
- ***Évaluation sommative :***évaluation ayant pour but de sanctionner (positivement ou négativement) une activité d'apprentissage afin de comptabiliser ce résultat en vue d'un classement, d'une sélection, d'une certification ou d'une validation.

Niveau 3. Le transfert

A ce niveau on évalue **les changements de comportement au travail**. Il s'agit de savoir si la personne fait mieux son travail suite (ou grâce) à la formation. Cette évaluation devra se faire quelques mois après afin de donner au stagiaire l'occasion de mettre en pratique ce qu'il a appris. Certain seront tentés de coupler cette évaluation à l'entretien annuel d'appréciation, afin de ne pas trop solliciter les employés et leurs supérieurs hiérarchiques. Ce n'est évidemment pas la meilleure solution car le système n'a pas été conçu pour évaluer l'efficacité de la formation.

. Est-ce que les formés utilisent ce qu'ils ont appris en formation à leurs poste de travail ? Quels comportements nouveaux ont été mis ou adoptés ?

Niveau 4. Les résultats organisationnels

A ce quatrième niveau, l'évaluation porte sur des **résultats finaux**, quantitativement mesurables et directement liés au programme de formation. Il peut s'agir d'une croissance de la production, d'un gain de qualité, d'une baisse des coûts, d'une diminution de la fréquence des accidents, d'une baisse du taux d'absentéisme, etc.

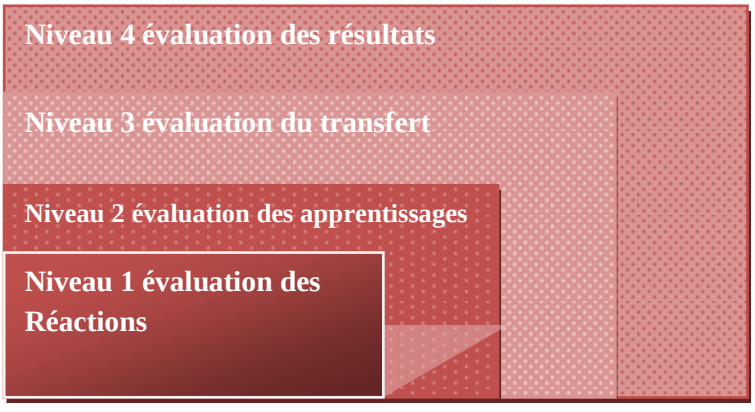


Schéma 9 :Modèle d'évaluation de la formation de Kirkpatrick Source :Kirkpatrick (2006) Evaluation des programmes de formation 3 ed.[13]

[13] Aperçu de l'ouvrage sur Google books : http//www.books.google.fr

Le terme niveau fait ici référence à une hiérarchie existant entre les quatre catégories d'évaluation. Pour Kirkpatrick, plus le niveau est élevé et plus l'information est pertinente et utile pour les preneurs de décision. Par contre, plus le niveau est élevé et plus l'information est difficile à obtenir. Kirkpatrick fait également l'hypothèse qu'il existe une relation de causalité entre les niveaux : pour que les résultats soient bons à un niveau donné, il faut que la formation ait abouti à de bons résultats dans les niveaux précédents. Kirkpatrick conseille également de toujours évaluer les quatre niveaux lorsque l'on analyse un programme de formation.

1.2 Les difficultés dans l'évaluation de l'impact de la formation

Plusieurs difficultés existent pour évaluer l'impact d'une action de formation[14] :

- La première difficulté et non la moindre, est que bien souvent le résultat attendu sur le terrain n'est pas clairement défini. Sans retomber dans l'écueil de former pour former, il existe de nombreuses situations où un travailleur va en formation simplement parce qu'il l'a demandé, ou parce que l'organisation a l'habitude de proposer ce type de formation, ou parce que un organisme a pu vendre son produit sans qu'on se demande à quoi, concrètement, cela va servir. Dans de telles conditions, on ne peut évaluer l'impact de la formation parce qu'on ne sait pas quel pourrait – ou plutôt quel devrait – être cet impact. Il arrive aussi que le résultat attendu sur le terrain soit défini, mais de manière diffuse, ou purement qualitative. Toute la question est dès lors de savoir ce qu'on entend par là. Il convient de traduire cette formulation qualitative par des indicateurs concrets et opérationnels, même si c'est complexe.

- Une deuxième difficulté est que l'impact peut être multiple, et pas toujours tel qu'on pouvait attendre. À toute action, il peut avoir des effets attendus mais aussi inattendus, et ceux-ci peuvent être bénéfiques tout comme ils peuvent être pervers. Evaluer l'impact ne peut donc pas toujours se limiter à vérifier ce qu'il est advenu de l'effet attendu sur le terrain, mais il faut aussi parfois partir à la recherche d'autres effets, sans d'ailleurs savoir dans quelle direction chercher. Par exemple, nous avons rencontré des ouvriers qui, à la suite d'une formation technique, étaient particulièrement démotivés parce qu'ils avaient ressenti- notamment en raison d'une information lacunaire- l'envoi en formation comme une menace : "tu ne travailles pas bien, on t'envoie donc en formation, et celle la dernière porte avant celle de la rue...". ces ouvriers étaient pourtant des leaders au sein de leurs équipes, et on peut imaginer les dégâts causés, bien éloigné de ceux qui étaient espérés.

[14] Gerard, F.M., VAN LINT-MUGUERZA, (2000). Quel équilibre entre une appréciation globale de la compétence et le recours aux critère?, in Bosman, C., GERARD,F.M ROEGIERS , X (Eds) *quel avenir pour les compétences* ? Bruxelles : De Boeck Université.

- Une troisième difficulté est de pouvoir isoler l'impact dû réellement à l'action de formation. D'une part, il faudrait pouvoir savoir ce qui se serait passé en l'absence de l'action de formation. Il se peut très bien que les résultats attendus sur le terrain soient atteint de toute façon, parce qu'ils étaient dans l'ordre des choses… plus vraisemblablement, on peut se trouver dans des situations où l'atteinte d'un résultat est liée par exemple pour 20% à l'évolution normale et pour 80% à l'action de formation. Mais comment mesurer la proportion liée à la formation ?

D'autre part, souvent l'impact observable n'est pas lié à la seule action de formation, mais aussi à d'autres facteurs qui peuvent tout aussi bien renforcer que contrecarrer l'impact de la formation. Imaginons une formation dont le résultat attendu sur le terrain est l'accroissement de la vitesse de traitement de dossiers complexes, gérés par un logiciel spécifique. Les agents apprennent à utiliser de manière optimale le logiciel et utilisent leurs nouvelles compétences. Les mesures du nombre de dossiers traités par semaine et par agent indiquent cependant qu'il n'y a pas eu d'amélioration, qu'il n'y a pas eu d'amélioration, qu'il y a même un certain ralentissement. Le mystère est vite éclairci : la formation a coïncidé avec une mise à jour du logiciel qui a entrainé de nombreux "plantages" du système, bloquant fréquemment l'avancement du travail. Cet exemple relativement grossier ne doit pas cacher que, dans de nombreuses situations, il existe toute sorte de facteurs qui peuvent influencer d'une manière ou d'une autre les résultats d'une formation : l'ambiance au sein de l'équipe de travail, le climat social, d'autres projets d'amélioration, la conjoncture économique, etc. Il existe des techniques statistiques plus ou moins sophistiquées qui permettent d'isoler la part des différents facteurs pour autant que ceux-ci soient d'une part identifiés et d'autre part "mesurables" de manière plus ou moins précise. La difficulté principale est que bien souvent il est difficile d'identifier tous les facteurs qui ont pu avoir une influence : il est donc toujours hasardeux d'attribuer à la seule action de formation l'impact – positif ou négatif- que l'on observe dans la réalité

Ces difficultés de l'évaluation de l'impact d'une action de formation sont réelles, et ils seraient vains de les ignorer en prétendant démontrer l'inefficacité de la formation sur la seule base de résultats observés ou non sur le terrain. En d'autres termes, ce n'est pas parce qu'on observe le résultat – attendu ou non – sur le terrain qu'on peut l'attribuer avec certitude à l'action de formation, et si on observe pas sur le terrain l'effet escompté on ne peut pas pour autant conclure à l'inefficacité de l'action entreprise.

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

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

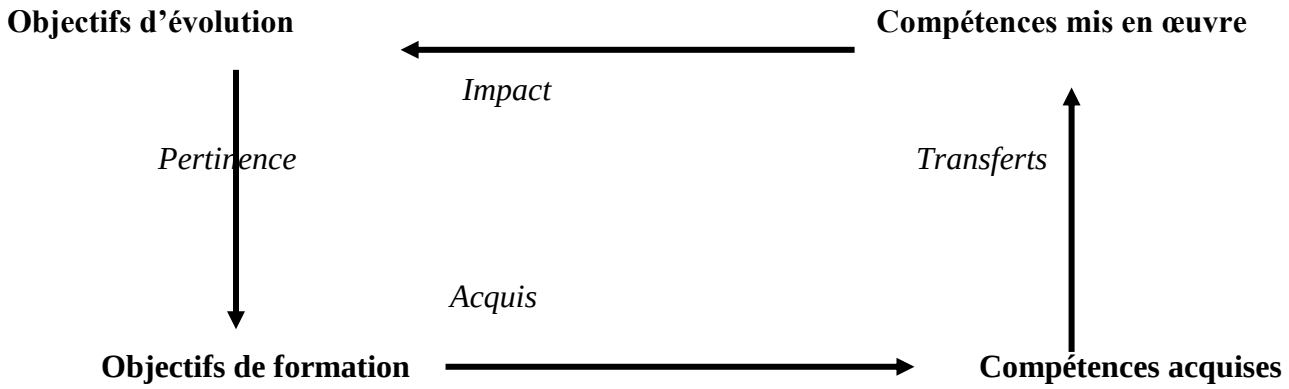


Schéma 10 Evaluation de l'efficacité de la formation, Gestion 2000, vol 20, n°3,p5

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

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

L'action de formation consistera à mettre en œuvre un processus permettant d'atteindre les objectifs de la formation, c'est-à-dire que les compétences soient acquises par les participants. L'évaluation des acquis permettra d'attester qu'il en est bien ainsi. Elle pourra se réaliser durant ou à la fin de la formation. Cette évaluation[15] est donc également essentielle, car il va de soi que les compétences qui ne seraient pas acquises ne permettraient pas non plus d'atteindre l'objectif d'évolution et donc d'avoir l'impact recherché.

Lorsque l'action de formation est terminée (ou même parfois lorsqu'elle est encore en cours dans le cas d'actions étalées sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois), une évaluation du transfert permettra de vérifier que les compétences acquises sont effectivement mises en œuvre sur le poste de travail. Cette évaluation est bien sûre indispensable, car il va de soi que des compétences qui ne

[15] Cette évaluation porte sur le produit de la formation, et non pas sur le processus mis en œuvre. L'évaluation de celui-ci est bien sûre possible et importante, surtout parce qu'elle peut apporter des éléments intéressant pour comprendre une éventuelle inefficacité. Par exemple si une journée de formation est entrecoupées par un repas offert aux participants, et que celui-ci se révèle trop copieux, on peut imaginer que cet élément ait une influence négative sur l'efficacité pédagogique, soit que les participant soient de mauvais humeur, soit qu'au contraire ils soient "endormis".

seraient pas mises en œuvre ne permettraient pas non plus d'atteindre l'objectif d'évolution et donc d'avoir l'impact recherché.

On le voit l'impact d'une action de formation est directement lié à la pertinence des objectifs de formation, à l'efficacité pédagogique de la formation et à la qualité du transfert des compétences acquises. Ceci peut être mis sous la forme d'équation :

Impact = Pertinence × Acquis × Transferts

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

Il ne s'agit bien sûr jamais que d'une inférence, qui ne peut être maniée qu'avec prudence, mais qui ouvre des perspectives intéressantes pour l'évaluation des actions de formation, dans la mesure où il devient possible d'évaluer l'impact de ces actions en évaluant la pertinence, l'efficacité pédagogique et le transfert. Cela ne dispense pas bien sûr pas de s'efforcer de mettre en évidence de manière spécifique l'impact, mais cela permet d'établir celui-ci même sa mise en évidence n'est pas possible.

2. Le tableau de bord et l'efficacité de la formation

Le tableau de bord de la formation doit permettre d'évaluer et d'améliorer l'efficience et l'efficacité de la formation. Ainsi il doit couvrir deux grandes dimensions : **l'efficience et l'efficacité.**

La formation est un processus de gestion qui se divise en quatre étapes : l'identification et l'analyse des besoins, la conception du programme de formation adapté aux besoins, son exécution et son évaluation. Le processus de formation sera dit **efficient** s'il donne le maximum de résultats en consommant le minimum de ressources. Il sera dit **efficace** s'il il donne le résultat escomptés.

2.1 Efficience de la formation

Le tableau de bord de l'efficience de la formation sera composé d'indicateurs de consommation de ressources et de sortie d'activités permettant de mesurer l'efficience à chacune des trois étapes du processus, ainsi que l'efficience générale d'un système de formation.

L'identification et l'analyse des besoins en formation

Cette première étape du processus de gestion de la formation est trop souvent bâclée. On ne prend pas le temps nécessaire pour bien identifier ni analyser le réel besoin de formation de l'employé ou du groupe d'employés. On ne consomme donc pas beaucoup de ressources pour mener à bien cet étape du processus ; on est cependant pas efficient car le résultat obtenu est mauvais : soit on a identifié un besoin de formation alors que le problème n'était pas là, soit on a bien identifié mais mal analysé ce dont l'employé avait vraiment besoin et on s'apprête à lui donner une formation inutile, qui ne l'aidera pas à mieux faire son travail. Si l'on évalue plus tard l'efficacité de la formation, on se rendra compte que celle-ci est nulle, c'est-à-dire qu'elle n'aura donné lieu à aucun transfert, ni par conséquence à aucune amélioration de la performance de l'employé formé. Il n'est donc pas inutile de consommer par estimer l'efficience à l'étape 1 du processus. Cela peut se faire à l'aide des indicateurs suivants :

- Temps consacré à l'identification et à l'analyse des besoins (temps combiné de l'employé, son supérieur et le responsable de formation).
- Utilité perçu de la formation/temps consacré : ce ratio peut être obtenu de la manière suivante :

- Lors de l'évaluation à chaud ou à froid, on demande aux stagiaires (et éventuellement à leurs supérieurs immédiats) d'estimer le temps qui a été consacré à l'identification et à l'analyse leur besoin de formation. On calcule le temps moyen pour le groupe d'employés (on obtient par exemple **45minutes**),
- Au même moment, on mesure l'utilité perçue de la formation. Pour ce faire on peut poser une question au stagiaire (et à son supérieur immédiat). La réponse sera graduée sur une échelle graduée de **4ou5 points**. On tirera une moyenne de réponse de l'ensemble des stagiaires (par exemple **: 3,4 sur une échelle de 1 à 4),**
- On décide d'une utilité perçue minimale (par exemple **: 2,4 sur 4),**
- On soustrait la norme choisie **(2,4)** de la moyenne obtenue au deuxième tiret ci-dessus **(3,4-2,4=1)** et on multiplie le résultat par **100 (ici 1×100=100),**
- Enfin, on divise le chiffre obtenu ci-dessus par la moyenne de temps obtenue (au premier point). Par exemple : **100/45=2,2.** Cette valeur est le coefficient d'efficience du processus de l'étape 1. Plus il est grand plus on est efficience.

La conception de la formation

L'analyse des besoins de formation donne les résultats suivants :

- L'écart entre ce que l'employé (ou le groupe d'employés) maîtrise et ce qu'il devrait maîtriser.
- Le niveau de l'analyse adéquat pour réduire ou annuler l'écart (débutant, intermédiaire, avancé).

Cette analyse permet de concevoir le programme de formation le mieux adapté a l'employé. La conception commence par la définition des objectifs d'apprentissage, c'est-à-dire les résultats attendus de la formation.

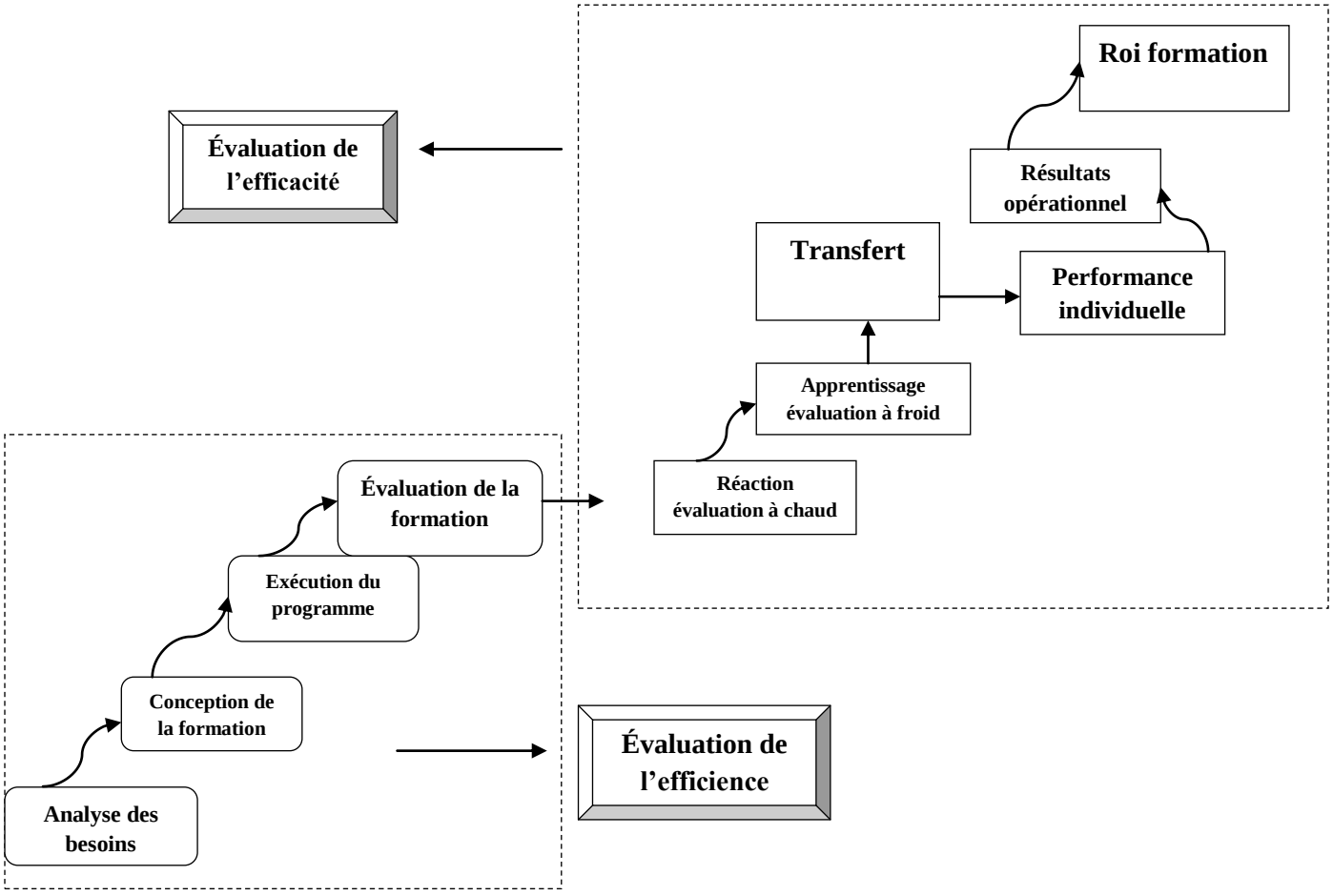
On distinguera entre trois sortes d'objectifs :

- **Opérationnels :** quel impact sur le résultat de l'entreprise ?
- **Professionnels :** quels comportements nouveaux au travail ?
- **Pédagogiques :** quelles connaissances acquérir ?

Voici deux exemples : « après la formation l'employé maîtrisera le logiciel X » ; ou encore « après la formation le chef d'équipe sera résoudre des conflits mineurs se produisant dans son équipe sans avoir recours à une tierce personne ». Ensuite il faut choisir le mode de formation (formateur interne ou externe, coaching, e-learning, tutorat, etc.) attendus. L'efficience se mesurera ici par des indicateurs comme ceux-ci :

- Temps de conception et de l'élaboration du programme
- Degré d'adaptation perçu/temps. Ce ratio se construira de la même manière que le précédent.

Schéma11 Processus de la formation : activités- Résultat.



Source : Jean Yves de Louarn « Les Tableaux de Bord Ressources Humaines-Le pilotage de la fonction RH » Editions Liaisons (2008)

Le programme de formation sera exécuté de manière efficiente s'il permet d'obtenir les résultats attendus durant le moins de temps possible. On pourra mesurer cela lors de l'évaluation à chaud ou

à froid en demandant au stagiaire s'il estime que la durée de la formation lui a permis d'atteindre les objectif d'apprentissage.

L'efficience générale du système de formation

Les indicateurs ci-dessous permettent de bâtir un tableau de bord de l'efficience d'un programme de formation. Mais un service de formation peut vouloir un tableau de bord portant sur l'efficience du système de formation de l'entreprise. Un tel tableau de bord pourra contenir les indicateurs suivants :

- Jours (ou heures) de formation : grand total annuel, moyenne annuelle par salarié.
- Nombre de formation (total, moyenne des salariés)
- Durée moyenne d'une formation
- Nombre total de personnes formés par an
- (Nombre total de personnes formé par an/Effectif)× 100
- (Nombre de participants à une formation/Nombre d'inscrits)× 100
- (Nombre de formations internes/Nombre total de formations)× 100
- (Durée totale de formations internes/Durée totale de formations)× 100

Le cas échéant l'indicateur pourra être analysé par sexe, ancienneté, catégorie socioprofessionnelle, type de formation, ou unité opérationnelle (service, département, magasin, etc.).

2.2 Efficacité de la formation et le modèle à quatre niveaux de Kirkpatrick

Le tableau de bord de l'efficacité pourra porter soit sur l'efficacité d'une formation, soit sur l'efficacité globale du système de formation. Sa structure sera celle du modèle d'évaluation des formations schématisé précédemment. Ce modèle dit modèle de Kirkpatrick, du nom de son inventeur, incite à évaluer l'efficacité des formations à quatre niveaux placé dans un ordre logique :

Niveau 1Les réactions :

À ce niveau, il s'agit d'évaluer la manière dont les participants ont réagi à la formation.

En résumé le niveau 1 de l'évaluation nous renseigne sur les sujets suivants :

- Satisfaction quant à l'organisation du programme de formation
- Satisfaction quant au contenu
- Satisfaction à l'égard du formateur
- Perception de la pertinence, de l'utilité et de la capacité de la formation à atteindre ses objectifs.

On s'est rendu compte que les réponses à ces questions étaient généralement corrélées avec la satisfaction globale à l'égard du programme de formation (mesurée par un énoncé comme celui-ci : *« globalement, je suis-peu, modérément, hautement, entièrement-satisfait de laformation »).* Cela est dû à l'effet de halo, cette impression générale que la personne développe assez rapidement dans sa tête et qui vient colorer les réactions aux différents stimuli qui lui sont présentés. C'est pour cela nous suggérons de retenir que l'indicateur de satisfaction globale dans le tableau de bord de

l'efficacité, quitte à ce que la personne intéressée creuse les informations détaillées contenues dans les rapports d'évaluation.

Niveau 2L'apprentissage :

Ce deuxième niveau permet de mesurer **l'apprentissage réalisé par les stagiaires**. Les systèmes d'éducation ont inventé la mesure de l'apprentissage la plus objective (ou la moins subjective) possible : cela s'appelle l'examen. La note obtenu à un examen ou un test valide, c'est-à-dire en lien étroit avec les objectifs de l'apprentissage, constitueras toujours la meilleure (ou la moins mauvaise) mesure de l'évaluation de l'efficacité d'une formation du niveau 2. C'est donc une telle mesure que nous recommandons de mettre dans le tableau de bord.

En réalité il est rare que l'on fasse passer un test après la formation. Il faut donc faire autrement. Nous proposons de demander au stagiaires de faire une auto- évaluation et de la valider en demandons à leur supérieurs immédiat de répondre aux mêmes questions. Prenons l'exemple.

Une formation intitulée : « comment améliorer la performance commerciale de mon magasin ; et destinée à des directeurs de magasin avait pour objectif de leur apprendre à :

- Analyser la performance commerciale du magasin ;
- Elaborer un plan d'amélioration de cette performance ;
- Mettre en place un plan ;
- En évaluer les résultats.

Quelques semaines après la formation, ces quatre objectifs seront présentés aux stagiaires sous la forme d'énoncé tels que : « je sais analyser…, je sais élaborer…, etc. », accompagné d'une échelle de 1 à 4 : pas du tout, à peu près, parfaitement. Chaque stagiaire fournira donc quatre notes. Additionnées, elles fourniront un score d'apprentissage individuel (par exemple : 13 /16). En additionnant ces derniers et en divisant par le nombre de stagiaires, on aura un score moyen d'apprentissage (par exemple : 12,4 /16). Nous suggérons de le transformer en pourcentage parce que cela se lit plus facilement (donc ici : 77,5%). Certains préfèrent ramener le score moyen sur 20, note à laquelle nos études nous ont habitués (donc ici : 15,5 /20). On présentera aussi les quatre énoncés au « n+1 », en changeant le pronom personnel (par exemple pour le même stagiaire précédemment : 12/16). On calculera également le score moyen d'apprentissage des n+1 (par exemple 12,13/16 ou 76,8% ou 15,4/20). Si, après plusieurs essais, on s'aperçoit que les deux moyennes sont semblables, comme dans notre exemple, on dira que l'auto évaluation des apprentissages est valide et on ne retiendra que la moyenne des scores des stagiaires. Dans le cas contraire, on mettra les deux indicateurs au tableau de bord. Celui-ci contiendra non seulement le ou les indicateurs concernant la dernière formation évaluée mais aussi, à côté, la ou les deux moyennes cumulées, afin de comparer immédiatement le ou les derniers scores moyens d'apprentissage à tous les précédents.

Niveau 3 Le transfert :

L'évaluation à ce niveau porte sur les changements d'attitudes et sur le développement des connaissances et de compétences des participants.L'évaluation idéale du niveau 3 est l'observation puis l'enregistrement des changements de comportements. Par exemple, suite à une formation sur la manière de disposer les articles dans un magasin, c'est l'observation du rangement des allées et la cotation de ces observations qui donnera la meilleure estimation des progrès réalisés. Ou après une formation d'un groupe d'un groupe de « n+1 » à la gestion des conflits interpersonnels, c'est l'enregistrement de la diminution des conflits portés à l'attention du « n+2 » ou réglé par la DRH (plutôt que par les n+1 qui ont suivi la formation) qui constitue la bonne mesure de l'efficacité de la formation.

Lorsqu'on ne peut atteindre cet idéal, on doit recourir, comme au niveau 2 de l'auto- évaluation des changements comportementaux ou /et à leur évaluation perceptuelle par le n+1. Reprenons notre exemple de formation à la performance commerciale, nous demanderions au directeur du magasin qui a suivi la formation (ou /et à son n+1) de se prononcer sur les quatre aspects de la formation, sur une échelle de 1à 4, difficilement, adéquatement, bien très bien. Cela donnerait : « *depuis la formation, j'analyse…la performance commerciale de monmagasin ; j'élabore…des plans d'action ; je mets en place…des plans d'action…j'évalue…lesrésultats …* » si l'on s'adresse au n+1, on remplacera le « je » par « il ou elle ». Les même calculs de transformation que ceux utilisés au niveau 2devraient être fait afin d'arriver à un indicateur d'amélioration de la performance individuelle qui sera inclus dans le tableau de bord.
Si l'on ne peut interroger qu'une seule fois par an les stagiaires ou leurs n+1, et ce à l'occasion de l'entretien annuel d'appréciation, nous suggérons d'inclure dans le formulaire d'appréciation quelques questions sur l'impact perçu des formations (par exemple : « les formations que j'ai suivies cette années m'ont permis d'améliorer ma performance, ou la qualité de mon travail, (1) un peu, (2) sensiblement, (3) beaucoup , (4) considérablement) ». En métrique RH aussi, trois fois rien n'est mieux que rien. En découvrant la faible validité d'une telle mesure, peut-être que les stagiaires et les supérieurs immédiats réclameront de meilleures mesures.

Niveau 4 les résultats organisationnels

À ce niveau, **on veut mesurer ce qui a changé**, non pas chez les salariés formés, mais dans l'unité ou l'établissement où ils travaillent, voire dans l'entreprise au complet. On veut mesurer l'amélioration des résultats concrets, en s'appuyant sur l'idée que le développement du capital humain contribue ultimement à l'amélioration de la performance de l'organisation.

On inclura dans le tableau de bord des indicateurs de productivité humaine, qualité de service, qualité de production, chiffre d'affaires, maîtrise des coûts, économies réalisées, etc.

Productivité humaine

Les indicateurs de productivité humaine (ou productivité du travail) sont nombreux. Ils consistent généralement à diviser une mesure de résultat de l'activité de l'entreprise (ou d'une unité au sein de celle-ci) par son effectif. Voici quelques exemples de tels indicateurs :

- Chiffre d'affaire/personne
- Nombre de plainte réglées/personne (par an, par mois, etc.)
- Nombre de dossiers traités/personne (par an, par mois etc.)
- Nombre de défaut de qualité/personne (ou par équipe).
- Perte de matière première/personne.

Qualité de service

La qualité de service se mesure en posant des questions à des clients ou en demandant à un « client mystère » de noter un certain nombre de points lors d'une visite d'un magasin. Voici une liste de sujets qui sont abordés dans les enquêtes de satisfaction de la clientèle :

- Qualité de l'accueil
- Première impressions
- Qualité de conseil de vente
- Ambiance
- Délais de service
- Facturation
- Qualité de l'écoute
- Flexibilité

Qualité de produit

La qualité d'un produit se mesure par :

- Le nombre de défaut de fabrication
- Le nombre de retours de produits défectueux
- L'appréciation de la qualité du produit par les clients
- Les classements de produits concurrents effectués par des experts.

Maîtrise des coûts

Une meilleure maîtrise des coûts se traduit par des économies. Si cela est approprié, c'est-à-dire si des formations peuvent conduire à des réductions des coûts dans le tableau de bord formation. Par exemple, la réduction :

- Des pertes de matière première (exprimée en valeur) ;
- De la démarque inconnue ;
- Des consommations ou achats ;
- Des coûts de la main d'œuvre ;
- Des achats de services externes.

2.3 Niveau 5 Le ROI de la formation

Le dernier niveau de mesure que l'on peut inclure dans le tableau de bord de la formation est la mesure du retour sur investissement de la formation. Si l'on considère que le budget formation est une dépense qui peut rapporter, donc un investissement, on peut vouloir estimer son retour. Le retour sur investissement se définit par la formule suivante :

$$\textbf{ROI} = \frac{\textbf{Bénéfices - Coûts}}{\textbf{Coûts}} \times 100$$

Les bénéfices peuvent être estimés par l'économie ou le gain effectué par l'entreprise suite à une ou plusieurs formations. Par exemple, admettons un gain en chiffre d'affaires ou une réduction de coûts de 500 000 euros et 50 000 euros le coût de la formation, celle que l'on croit responsable du gain ou de la réduction ; le ROI est de :

[(500 000 – 50 000] x 100 = 900%.

Autrement dit, chaque euro dépensé dans cette formation a rapporté 9 euros.

Les coûts de formation

Le processus de formation en entreprise se divise en quatre étapes : l'identification et l'analyse des besoins, la conception du programme de formation adapté aux besoins, son exécution et son évaluation. En matière de prise en compte des coûts, les DRH se contentent de respecter les obligations légales. La loi force à dépenser, on s'assure donc du suivi du budget de formation. L'indicateur le plus fréquent est le pourcentage du budget dépensé chaque mois. L'objectif du responsable formation est d'avoir dépensé 100% du budget dépensé en fin d'année. Suivre la dépense formation est évidemment nécessaire mais elle ne permet pas une véritable gestion de la formation.

On déterminera les coûts à chacun des étapes :

- **Les coûts d'identification et d'analyse des besoins de formation**

Cette étape est réalisée par le ou la responsable formation de l'entreprise en collaboration avec les cadres hiérarchiques et les employés concernés. La manière de faire varie d'une organisation à l'autre mais, quelle qu'elle soit, elle implique du temps de travail, donc des salaires. Cette étape peut déboucher sur la rédaction d'un plan de formation qui suppose, elle aussi, du temps mais également l'impression et la diffusion d'un document final. L'indicateur pertinent est donc :

CBF = (heures× salaires) + Documentation

- **Les coûts de conception des formations**

Ces coûts peuvent varier selon les décisions prises après l'analyse des besoins. L'entreprise peut décider de faire faire par des experts ou d'acheter tout fait d'un organisme de formation. Bien qu'il y ait travail de conception dans les trois cas, ce n'est que dans le premier cas que l'entreprise assumera directement des frais de conception. Dans le second cas de figure, la conception sera effectuée par les experts et les frais de conception ou de développement seront inclus dans les honoraires versés et dans le troisième, ces frais ne pourront être identifiés par l'entreprise cliente car seul le prix de vente de la formation apparaîtra sur la facture envoyée par l'organisme de formation.

Les frais de conception à l'interne sont dus au travail des concepteurs, qu'ils soient à la DRH ou dans les unités opérationnelles. L'indicateur s'exprime donc en heure/salaires :

CCF = (heure× Salaires)

- **Les coûts d'exécution des formations**

L'exécution des formationsentraîne des dépenses sur trois ordres :

- La rémunération des formateurs : si ce sont des salariés de l'entreprise, on affectera la partie de leur salaire correspondant au temps de formation ; si ce sont des formateurs externes, on enregistrera le montant des honoraires.
- Les salaires versés aux participants (ou stagiaires) doivent aussi être comptabilisés.
- Les frais annexes : location des salles ou d'équipement, matériel pédagogique distribué aux participants, frais d'hébergement et de restauration, frais de bureaux, etc.

L'indicateur se compose ainsi :

CEF= [(heures× salaires de formateurs) + (heures× salaire des participants) + autres frais annexes]

- **Les coûts d'évaluation de la formation**

L'évaluation de la formation peut prendre plusieurs formes :

- L'évaluation des réactions par les participants à la formation coûtera le temps qu'ils mettront à évaluer et le temps d'analyse et de présentation des résultats de l'évaluation par le responsable RH.
- L'évaluation de l'apprentissage prendra elle aussi du temps de participants et de leurs supérieurs hiérarchiques.
- L'évaluation des connaissances transférées en milieu de travail génère le même type de dépenses que l'évaluation à froid
- L'évaluation sur le retour sur investissement formation, c'est aussi du temps de travail du responsable formation, donc du salaire.

L'indicateur dans les quatre cas se calculera comme ceci :

CEvF = (heures× salaires)

Les coûts totaux d'une formation (CTF) s'obtiennent en additionnant tous les coûts précédents.

Tableau 1: Les coûts totaux

Nom de l'indicateur	Formule	Explication
Couts d'identification et d'analyse des besoins	CBF= (heure x Salaires) +Documentation	On compte les heures que l'on multiplie par le salaire horaire, on fait la sommation et on y ajoute le prix de la documentation
Coût de conception	CCF = (heures x salaires)	On compte les heures que l'on multiplie par le salaire horaire, et on fait la sommation
Coût d'exécution	CEF= [heures x salaires des formateurs) + (heures x salaires des participants) + autres frais annexes]	On compte les heurs des formateurs que l'on multiplie par leur salaire horaire, on y ajoute les heurs des participants multipliés par leur salaire horaire moyen pondéré et on additionne les frais annexes, puis on fait la sommation
Coûts d'évaluation	CEvF = (heures x salaires)	On multiple les heures par les salaires horaires et on fait la sommation
Coût totaux de formation	CTF = CBF+CCF+CEvF	On additionne les 4 coûts
Coût de formation par personne	CTfn = CTF/n	On divise le coût total de la formation par le nombre d'inscrit

Tableau 2 :Synthèse des indicateurs du tableau de bord de formation

Efficience	Indicateurs
1. Identification et analyse des besoins	1.1. Temps consacré par l'employé, son supérieur et le responsable formation 1.2 Utilité perçu de la formation/ temps consacré
2. Conception de la formation	2.1. Temps de conception et d'élaboration du programme 2.2. Degré d'adaptation perçu/ temps
3. Exécution du programme	3.1. Longueur de la formation suffisante pour atteindre les objectifs
4. Efficience du système	4.1. jours (ou heures) de formation : grand total annuel, moyenne annuel par salarié 4.2. Nombre de formation (total, moyenne par salarié 4.3. Durée moyenne d'une formation 4.4. Nombre total de personnes formé par an 4.5. (Nombre total de personne formées par an/ Effectif) x100 4.6. (Nombre de participants à une formation/ Nombre d'inscrit) x 100 4.7. (Nombre de formation internes/ Durée totale de formations) x 100
Efficacité	
1. Réactions à chaud	1.1. Satisfaction quant à l'organisation du programme de formation 1.2. Satisfaction quant au compte tenu 1.3. Satisfaction à l'égard du formateur 1.4. Perception de la pertinence, de l'utilité et de la capacité de la formation à atteindre ses objectifs

2. Apprentissage	2.1. Note de test 2.2. Score moyen d'apprentissage
3. Transfert	3.1. Indicateur objectif (observation) 3.2. Indicateur d'auto-évaluation 3.3. Indicateur de perception
4. Résultat organisationnels	4.1. Productivité humaine 4.2. Qualité du service 4.3. Qualité du produit 4.4. Maîtrise des coûts
5. ROI de la formation	5.1. [(Bénéfices-coûts)/Coûts] x 100

Source : Jeanyves de Louarn « Les Tableaux de Bord Ressources Humaines –Le pilotage de la fonction RH. (2008)

Nous avons présentés ici tous les éléments que l'on peut inclure dans le tableau de bord de pilotage de la formation. Si l'on veut être complet on inclura des indicateurs d'efficience et d'efficacité. Les premiers mesureront la « productivité » du processus de formation à chaque étape : identification et analyse des besoins, conception de la formation, exécution du programme, ainsi que la productivité globale du système de formation. Les seconds permettront de mesurer les résultats de la formation à cinq niveaux : les réactions à chaud des stagiaires, l'apprentissage réalisé grâce à la formation, l'amélioration de la performance au travail, l'amélioration des résultats de l'entreprise et, enfin le retour sur investissement. Le tout aidera le responsable formation à mieux gérer son système et à prendre de meilleures décisions d'investissements de la formation.

CONCLUSION

En terminant, sur la question de l'attribution causale : on nous interroge régulièrement sur les liens de cause à effet que supposent le modèle d'évaluation de la formation de Kirkpatrick et, par ricochet, notre tableau de bord formation. Oui, nous supposons que la formation à des effets positifs au niveau 2, 3,4, et 5. Non, nous ne pouvons pas en faire la démonstration rigoureuse. Nous pensons que dans beaucoup de cas il existe un « faisceau de présomption », comme dit les juristes suffisamment fort pour attribuer l'effet positif à la formation. Si l'on trouve des mesures d'effets positifs au niveau 2 et 3, il est probable que l'effet positif observé au niveau 4 est, au moins en partie, dû à la **formation**. Il faut raisonner ici en terme de probabilité et dire : il est probable que la formation X a eu l'effet positif Y. Sans doute la probabilité diminue-t-elle au fur et à mesure que l'on grimpe de niveau ; au point où certain se demandent si elle n'est pas nulle au niveau 4 ou 5.Pour être franc nous pensons que l'estimation de la probabilité est ici une vaine question. Peu importe que le retour sur investissement de telle formation ne soit pas de 9 euros pour un euros dépensé mais seulement de 3 euros pour 1 euro, peu importe l'erreur de mesure dans ce cas : l'important est de pouvoir comparer des ROI, afin de prendre des meilleures décisions de gestion. En fait, le problème de la causalité est ailleurs. Il y a deux questions : d'une part peut-on attribuer 100% d'un effet positif à une ou plusieurs formations ? (par exemple, quel pourcentage d'une augmentation du chiffre d'affaires attribuer à une formation). Nous ne pouvons répondre à cette question et nous choisissons d'attribuer 100% de l'effet positif à la formation. Si dans une entreprise donnée, on pense qu'un autre facteur a eu aussi un impact positif sur les ventes (par exemple une baisse des prix ou une campagne de publicité), il revient à l'analyste RH d'inclure ce facteur afin d'émettre un jugement valide. D'autre part, qui de la causalité lorsque la formation n'a pas d'effet ? Si l'on accepte la logique de la causalité lorsque l'on observe des effets positifs, on doit aussi l'accepté lorsque rien se produit. Osons dire : c'est dans ce cas de figure que le tableau de bord formation va le mieux montrer son utilité. Puissant outil d'analyse, il va permettre au responsable formation de déterminer à quel niveau il n'y a pas d'effet. Ces analyses conduiront au problème : est-ce le contenu de la formation ? Est-ce un problème de transfert sur le poste de travail ? Et finalement, des pistes de solution apparaîtront, pour une meilleure gestion des formations dans l'entreprise.

CHAPITRE II :

LA GESTION ET LE SUIVI DE LA FORMATION

Chapitre II: LA GESTION ET LE SUIVI DE LA FORMATION

INTRODUCTION

Beaucoup d'évolution ont été ressenti dans la formation depuis la loi de 1971. Jusqu'au début des années 80, on opposait volontiers les objectifs des salariés et ceux de l'entreprise. Certaines firmes ne trouvaient dans la formation qu'un outil d'amélioration du climat social. Aujourd'hui les politiques de formation montrent les intérêts liés des entreprises et de leurs personnels, et l'on vient à négocier, dans les branches professionnelles, l'application du « capital de temps de formation ». Les services de formation ne sont plus seulement des gestionnaires de moyens, des « comptables d'heures » et des artisans du bon climat social, ils mettent en rapport les objectifs des personnes avec les évolutions de l'entreprise, ils participent plus étroitement à la gestion des ressources humaines. Ils contribuent au maintien des compétences de l'ensemble des personnels non seulement aujourd'hui, mais également pour demain (il s'agit alors du maintien de l'employabilité des salariés). La recherche de l'efficacité au moindre coût conduit les entreprises à rationaliser leurs investissements en formation. Si l'effort financier en matière de formation a constamment progressé, on constate depuis ces dernières années une relative stagnation de ce type de dépense. Cette évolution sur un plan quantitatif est associée à d'autres évolutions plus qualitatives. D'une part, tant les grandes entreprises que dans les PME et PMI, on assiste à un développement des actions internes et à une augmentation des responsabilités confiées aux managers en matière de gestion des ressources humaines. D'autre part, le métier du responsable de la formation évolue vers celui de consultant interne.

La formation est un moyen qui peut servir des objectifs très diversifiés. A chaque type d'objectif correspond un type de formation qui se distingue par des règles de gestion spécifiques. Pour bien communiquer sur la formation, il est indispensable de savoir de quel type de formation on parle. En effet, aux différents types de formation correspondent des pratiques des pratiques différentes : Les acteurs qui prennent l'initiative changent, les modes de recueil des besoins sont différents, les décideurs varient d'un type à l'autre…etc. La formation est un processus de gestion qui se divise en quatre étapes : l'identification et l'analyse des besoins, la conception du programme de formation adapté au besoin, son exécution et son évaluation. Il convient d'accorder une très grande importance à chacune des phases, pour mener à bien la réalisation du programme de formation.

Dans une première section nous parlerons du recensement des besoins en formation et l'élaboration du plan de formation, avant de passer dans une seconde section où nous expliquerons son fonctionnement et son évaluation.

Section 1: LE RECENSEMENT DES BESOINS ET L'ELABORATION DU PLAN DE FORMATION

Avant d'offrir quelque formation que ce soit, il importe de déterminer spécifiquement les besoin en formation afin de découvrir si cette éventuelle formation vise à l'efficacité au sein de l'organisation ou à la résolution d'un problème particulier. Par exemple, on peut découvrir un problème du vieillissement des employés, dans ce cas on va recourir à un programme de préparation à la retraite.

L'identification des besoins est menée par des personnes compétentes connaissant bien l'organisation et sensibles à l'efficacité organisationnelle. Ces personnes doivent être capables d'examiner s'il y a un manque de compétence chez les salariés et de découvrir les défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement à moyen et à long terme des RH. Elles doivent être aussi en mesure de détecter les multiples changements affectant les environnements internes et externes de l'entreprise, comme les progrès technologiques, les nouvelles lois, les nouvelles tendances sociales et les nouvelles stratégies de l'organisation.

1. Comment recenser les besoins en formation ?

Préalable à la construction du plan de formation, le recensement des besoins est une phase importante dont la qualité conditionne bien souvent le degré de mobilisation de la hiérarchie.

1.1 La notion de besoin en formation

Le besoin de formation chez le salarié, peut se définir comme un écart entre une compétence requise et une compétence réellement disponible, écart qui peut se traduire par l'impossibilité de tenir correctement son poste. Il peut concerner une personne seule, ou bien un groupe de personnes ou même l'entreprise dans son ensemble.

Parler de besoin en formation est un abus de langage, une contraction pratique pour « faire cour », mais qui peut présenter des dangers. Il y a besoin lorsqu'il y a manque. Or, peut-on dire dans l'absolu, sans référence à une solution donnée, qu'il y a manque de formation ?

S'il est exact de dire que l'homme éprouve un besoin d'oxygène, un besoin d'eau, un besoin de nourriture ou de considération, etc.… il n'éprouve pas de besoin de formation. Il n'y a que des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre. Lorsqu'un manager nous dit : « ils ont un besoin de formation en… », il y a lieu d'être très prudent et de remonter au niveau du problème à résoudre ou de l'adjectif à atteindre. Sinon on risque fort de sauter trop vite sur une solution formation qui n'est peut-être pas la bonne réponse au problème posé ou le meilleur moyen d'atteindre l'objectif visé.

L'expression « besoin de formation » devrait donc être remplacée par « problème à régler par formation » ou par « objectif à atteindre par formation ».

Dans cette optique, pour construire un plan de formation, le responsable de formation ne récence pas les besoins, mais fait un inventaire de problèmes à régler et des objectifs à atteindre. Pour chaque élément de son inventaire il se pose la question : « la formation peut-elle être un moyen pertinent pour régler le problème ou pour atteindre plus facilement l'objectif? »

Nous sacrifierons à la tradition et, pour faire court, nous continuerons à parler de besoin, mais nous n'oublierons pas qu'il ne s'agit là que d'une contraction pratique.

Les besoins personnels, individuels et collectifs

Les besoins personnels

Lorsqu'un salarié éprouve un problème (ou désire atteindre un objectif) dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation direct avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider, nous parlerons de besoins personnels de formation.

Les besoins individuels

Par convention, nous dirons qu'il s'agit de besoins nés des problèmes ou des objectifs ne concernant qu'un seul individu mais le cadre du post occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec les managers ou l'organisation.il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

Les besoins collectifs

Par convention, nous les ferons correspondre aux problèmes et objectifs concernant des groupes : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée… Là encore, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

Remarque :

Des besoins individuels identiques peuvent donner naissance à une action collective. Un besoin collectif peut être satisfait par des actions individuelles.

Il est souhaitable de bien distinguer d'une part le besoin de formation et d'autre part la demande de formation. La demande suppose qu'il y est eu préalablement une recherche de solution (quel stage répond le mieux au besoin). La chronologie des étapes serait la suivante : j'identifie un problème ou je me fixe un objectif – je recherche une solution – je trouve une solution formation – j'éprouve alors le besoin de formation – je recherche le « produit » qui correspond à mon besoin – l'ayant trouvé, je formule une demande de formation. Quelquefois des salariés formulent des demandes, alors qu'il n'y a pas besoin réel *; le besoin suppose l'accord du manager, qui valide l'utilité de la formation (sauf pour les besoins personnels).*

Formation sur l'initiative du salarié ou de l'entreprise

Lorsqu'on parle de recueil des besoins de formation, il est utile de distinguer d'où vient l'initiative de la formation. Deux cas peuvent se présenter :

- L'initiative du salarié,
- L'initiative de l'entreprise.

L'initiative du salarié

La formation a été identifiée, par le salarié, comme le moyen d'atteindre un objectif qui lui est propre. Cet objectif présente une relation plus ou moins direct avec l'entreprise ou le poste de travail occupé.

Quels sont les objectifs possibles :

1. améliorer l'adaptation du poste occupé,
2. évoluer vers un poste voisin de celui qui est actuellement occupé,
3. se reconvertir dans un autre métier,
4. se promouvoir dans l'entreprise,
5. acquérir une qualification professionnelle
6. acquérir un savoir à finalité culturelle, sans relation avec l'entreprise,
7. développer un savoir-faire ou un savoir être pour la réalisation d'une activité sociale ou de loisir.

Le besoin est identifié, le « produit » correspondant est trouvé, la demande de formation peut alors être formulée. Dans ces différentes phases, l'entreprise intervient plus ou moins en fonction de sa politique formation.

Si l'entreprise, informée des souhaits de son salarié, ne fait pas entrer de demande dans le cadre d'un congé individuel de formation, on considèrera la formation comme étant sur l'initiative de l'entreprise.

L'initiative de l'entreprise

Les actions de formation sur l'initiative de l'entreprise correspondent aux actions figurant au plan de formation par décision des managers auxquelles s'ajoutent celles qui, partant de l'initiative d'un salarié, sont acceptées par l'entreprise.

Plusieurs types d'objectifs sont envisageables, ils seront repris en détail dans les paragraphes suivants qui traiteront uniquement de la formation sur l'initiative de l'entreprise. Pour la formation correspondant à des besoins personnels des salariés, on n'organise pas généralement de recensement systématique.

La formation sur l'initiative de l'entreprise correspond au congé individuel de formation (voire à la promotion sociale – cours du Conservatoire National des Arts et Métiers – formation en dehors du temps de travail).

Le tableau ci-dessous résume, les différents types de besoin de formation avec leurs modes de recueil, l'indication de celui qui en prend l'initiative et de celui qui en assure la responsabilité essentielle.

Tableau3 : les différents types de besoin en formation et leurs modes de recueil.

Les types de besoin	Modes de recueil	Formation sur l'initiative	Sous la responsabilité…
COLLECTIFS en rapport avec les objectifs	Travaux de groupe, lors de l'élaboration des plans d'action des unités	de l'entreprise	du manager de l'unité
INDIVIDUELS en rapport avec le post occupé ou à occuper dans la même unité	Entretien d'activité	de l'entreprise	du manager de l'unité
PERSONNELS d'évolution dans une autre unité de l'entreprise	Entretien d'appréciation du potentiel	de l'entreprise ou du salarié (CIF)	du salarié + de la DRH
PERSONNELS Sans liaison avec les objectifs économiques de l'entreprise, mais en rapport avec ses objectifs sociaux	Enquête du Département Formation ou de la Commission Formation	de l'entreprise	du Département Formation
PERSONNELS Sans liaison avec les objectifs économiques ou sociaux de l'entreprise,	Pas de recensement systématique	du salarié (CIF)	du salarié

Source : Fonction Formation 2ed 2002,Jacques SOYER.

1.2 Le recensement de besoins de formation

Le recensement des besoins de formation permet de construire le plan de formation de l'entreprise. Lorsque le responsable d'action prendra la ligne du plan pour monter l'action, il devra déterminer précisément les objectifs visés par l'action. Alors pourquoi ne pas gagner du temps en se demandant, dès la phase classiquement appelée « recueil de besoin », la formulation des objectifs à atteindre ?

Pour effectuer un recensement correct des objectifs, il ne s'agit pas de recueillir auprès du personnel leurs demandes à suivre (stages, formation), ni leurs « souhaits » exprimés en terme de

contenu : « je suis intéressé par un stage de conduite de réunion », « Je voudrais me former en analyse de valeur », etc.

Mais il s'agit de relever l'objectif des intéressés pour se poser ensuite la question : « la formation peut- elle facilité l'atteinte des objectifs? » Si la réponse est positive, alors nous aurons trouvé des besoins de formation en termes d'objectifs à atteindre. C'est la seule façon efficace d'opérer un recensement en vue de la construction du plan de formation.

La question « comment recenser des besoins de formation ? » devient donc : « comment recenser les objectifs ? »

Les objectifs peuvent provenir de plusieurs sources :

- par déclinaison de l'objectif de l'échelon supérieur ;
- par recherche d'amélioration dans la réalisation ;
- par la découverte d'un disfonctionnement ;
- par la contribution de l'entité de travail à la réalisation d'un projet ;
- par la prise en compte de données sur l'évolution des emplois.

Les objectifs sont définis à certains moments de la vie de l'entreprise, il s'agit donc pour le responsable de formation et les personnes chargées du recueil d'être à l'écoute ou informées des objectifs fixés. Si la taille de l'entreprise ne permet pas au responsable formation de tout encadrer, il utilisera des relais qui seront capable de définir si la formation peut aider l'atteinte des objectifs.

En effet, après avoir défini l'objectif il y a lieu de déterminer les moyens nécessaires, préciser ce qui sépare la situation actuelle de la situation souhaitée, de mesurer les écarts, pour découvrir si un développement des savoirs, savoir-faire ou savoir être va résoudre le problème.

Dans cette section nous verrons comment peut s'opérer le recensement des besoins individuels et collectifs, en évoquant les outils possibles, le rôle des acteurs et le moment du recueil.

a) Le recensement des besoins individuels

A chaque fixation d'objectif correspond une occasion de découverte d'un besoin de formation. Il faut donc que le système de recensement soit suffisamment souple pour accepter une formation à n'importe quel moment de l'année.

La période des entretiens d'activité est peut-être plus propice au recueil des besoins, mais il doit pouvoir se faire dès que l'intéressé constate, avec son manager, que la formation va l'aider à atteindre un objectif. L'outil qui va aider les responsables formation doit donc être disponible à tout moment.

Lorsque le recensement se réalise au moment des entretiens d'activité, il peut être proposé un guide réflexion pour faciliter la recherche des objectifs et des formations.

Si aucun moyen de formation, répondant au besoin, n'est programmé au plan de formation et s'il y a urgence, le responsable formation proposera une formation individuelle externe.

C'est le contra *à posteriori* des besoins individuels commun à grand nombre de personnes (au moins 15), qui conduira le responsable formation à monter pour le plan suivant ou immédiatement s'il y a urgence et si nombre des demandeurs est suffisant, une action de formation collective interne.

b) Le recensement des besoins collectifs

Pour le recensement des besoins collectifs nous retrouverons les mêmes caractéristiques que pour les besoins individuels : nécessité d'un système de recueil souple, pouvant êtreutilisé à tout moment dès qu'un groupe de travail énonce les objectifs assortis d'une action de formation.

L'outil de remontée d'information vers le responsable formation doit également être disponible en permanence. Toutefois, pour certains types de formation, le recensement va se réaliser d'une façon plus systématique. C'est pourquoi nous commencerons par rappeler les types de formation avant de préciser pour chacun les modalités du recensement.

1.3 Les différents types de formation

Cinq types peuvent être retenus :

1. adaptation (adaptation initiale et recyclage) ;
2. formation liée à l'emploi (ou formation GPP, ou formation mobilité) ;
3. outils intellectuel de base (ou formation générale) ;
4. culture d'entreprise (ou culture commune) ;
5. formation liée à un projet d'entreprise.

Type1- Adaptation

L'entreprise va chercher à améliorer ses résultats opérationnels : développement du chiffre d'affaire, réduction des prix de revient, amélioration de la productivité…

Ces divers objectifs peuvent être atteints en augmentant les connaissances des collaborateurs, ou en améliorant leurs capacités à résoudre des problèmes, en les rendant capable d'utiliser de nouvelles méthodes.

Il peut s'agir également pour le personnel qui est en relation avec d'autres personnes (collègues, collaborateurs, clients…), de développer des comportements, des savoirs faire ou des savoirs être plus efficaces.

Ce type de formation s'observe soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. Le personnel garde le même type d'emploi, il reste dans la même sphère professionnelle, dans le même métier.

Ces formations sont généralement placées sous la responsabilité directe de la ligne hiérarchique qui peut disposer, à cet effet, d'un budget décentralisé.

Type2- Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité

Ici les modifications du travail sont importantes. Il y a un changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial. Les formations mises en œuvre sont longues et impliquent un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elles visent le maintien de l'emploi ou le développement de la motivation par le biais de la promotion interne.

Les investissements étant plus lourds, compte tenu des durées de formation, l'entreprise s'assure préalablement des aptitudes possédées par le personnel qui bénéficiera de ces actions.

Les spécialistes de la Direction des Ressources Humaines sont également impliqués dans ces opérations. Comme les mouvements s'opèrent entre différentes unités, les budgets de ces actions sont généralement centralisés entre les mains du responsable Emploi ou Directeur des Ressources Humaines.

Type3- Outils intellectuels de base (culture générale)

Il s'agit d'une formation générale (français, mathématique, analyse logique de situations, prise de décisions…) qui vise la montée en niveau du personnel. Elle est souvent indispensable avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité » du type 2. Nous pourrions également l'appeler formation « préprofessionnelle ».

Cette formation fonctionne généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue. Les budgets afférents sont centralisés.

Au niveau de son fonctionnement, elle s'apparente aux formations du type4. Aussi avant nous rassemblé, sous la même dénomination de « formation catalogue », ces deux types de formation (3 et 4) sur le tableau de croisement des différents typologies qui suit.

Type4- Culture d'entreprise

Pour ce type de formation la Direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société.

Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir hiérarchique sera très faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la Direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.

Les budgets de ces actions sont souvent centralisés, les managers ne pouvant être tenus pour responsables de dépenses pour lesquelles la décision leur échappe.

Type5- Mobilisation sur un projet d'entreprise

Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte de l'entreprise, du lancement d'un Projet Qualité, de l'amélioration de l'utilisation de certaines ressources, etc.

Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs, de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de la formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui vont influencer la réussite du projet.

Les budgets de ces actions sont centralisés et l'encadrement se doit d'encourager la participation de ses collaborateurs.

1.4 Le recensement pour chaque type de formation

Type1 – Adaptation

Le manager doit prendre l'habitude, toutes les fois qu'un objectif opérationnel est défini, de s'interroger sur la pertinence d'associer une formation à son plan d'action.

Pour le responsable formation, le recensement des besoins liés à l'adaptation consiste donc soit à pouvoir être présent au moment de la définition des objectifs (ce qui n'est envisageable que pour les petites structures). Soit à entrainer progressivement les managers de son entreprise à s'interroger sur l'opportunité d'une formation comme moyen d'un plan d'action.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, dès qu'il est informé du développement d'un plan d'action important, le responsable formation prend contact avec les responsable concerner et recherche avec lui si le personnel va disposer des savoirs, savoir-faire et savoir être nécessaire à la réussite du plan d'action.

Cette approche du recensement nous montre qu'il ne peut être correctement effectué que dans les entreprises qui correspondent à deux conditions :

- d'une part, être gérée par objectifs ;
- d'autre part disposer d'un encadrement qui place la formation comme moyen des plans d'action construits pour l'atteinte des objectifs.

Un problème se pose dans les entreprises qui ne répondent pas à ces deux conditions. Dans un premier temps, nous aborderons ce que peut faire le responsable formation pour que la deuxième condition soit remplie ; nous supposerons satisfaite la première.

Pourtant du haut de la ligne hiérarchique, le responsable formation peut proposer ses services pour aider les groupes à construire leur plan d'action. Les outils dont il dispose pour analyser le fonctionnement des unités et la maîtrise de la gestion des projets de composantes humaines font de lui un conseiller efficace. Dans le montage des plans d'action, il ne manque pas de faire réfléchir le groupe sur l'éventuel intérêt de formation.

Si l'entreprise défini les périodes de recueil des besoins de formation en vue de la construction du plan de formation, au cours de cette période, le responsable formation peut « quadriller » l'entreprise et proposer son assistance pour aider les diverses unités à préciser en quoi la formation peut améliorer leur efficacité.

Il peut ainsi, de proche en proche, couvrir toute l'entreprise et faire acquérir le « réflexe » formation. Cette méthode de travail va demander plusieurs années, mais elle nous semble être la seule qui soit vraiment efficace. La formule qui consisterait à faire suivre une formation spécifique aux managers pour leur apprendre à recenser les besoins de formation, est moins efficace.

Si une formation peut être envisagé dans ce domaine c'est celle qui consiste à un entrainement au pilotage des projets. L'encadrement y trouve un plus grand intérêt, car la formation n'est pas la seule dimension étudiée. De même, si l'entreprise dispense des formations d'entrainement aux entretiens individuels, ne pas oublier de mentionner qu'il s'agit d'un moment privilégié pour recenser des besoins individuels d'adaptation.

Il nous reste à étudier ce que peuvent faire les responsables formation des entreprises qui ne remplissent pas la première condition, c'est-à-dire où le management ne se fait pas par objectifs.

Dans ces entreprises, le responsable formation peut utiliser comme prétexte la nécessité de construction du plan de formation, pour faire travailler chaque unité sur la construction d'un plan d'action annuel.

Le plan d'action à construire par chaque unité vise par exemple les buts suivants :

- réduire le disfonctionnement de l'unité ;
- améliorer l'efficacité de l'unité ;
- mieux servir les secteurs clients de l'unité.

Le responsable client aide alors à analyser leur situation et à construire leur plan d'action il le fait avec l'aide des outils présentés dans un prochain paragraphe. D'autre part, des informations sont peut-être déjà disponibles :

- les comptes rendus des réunions de l'unité (réunions d'expression, réunions de travail, cercles de qualité, etc.) ;
- la compilation des problèmes évoqués à l'occasion des entretiens d'activité ;
- les indicateurs d'activité de l'unité.

Là encore il va quadriller l'entreprise et, après plusieurs années, les diverses unités de l'entreprise auront pris l'habitude d'analyser leur fonctionnement et suivront les principes de la gestion par objectifs.

Le soutien de la direction générale est nécessaire, celle-ci doit encourager les différents services à organiser le changement et doit donner l'exemple en élaborant et communiquant ses propres plans d'action.

Le responsable formation doit également rester vigilant et saisir toutes les occasions de construction de plan d'action pour proposer ses services. C'est le cas lorsqu'un disfonctionnement important est

constaté dans un secteur, ou lorsque le manager lui réclame, de toute urgence, le montage d'une action de formation.

Le cas de la formation « adaptation initiale »

Ce type de formation est nécessaire dès l'entrée dans le poste, lorsque la qualification obtenue par les moyens scolaires n'est pas suffisante.

Le recensement des besoins présente alors deux dimensions :

- une dimension quantitative : combien de personne vont rentrer dans les postes concernés ?
- une dimension qualitative : quels sont les objectifs de formation ? Que devront faire les nouveaux à l'issue de leur formation pour tenir efficacement les postes considérés ?

La première dimension ne présente pas de difficulté majeure, pour la seconde périodiquement le responsable formation définira ou mettra à jour, avec les mangers des secteurs concernés, les référentiels des postes et construira les plans de formation correspondantes.

Il n'y a véritablement recensement qu'à la création de nouveau poste de travail, pour les années suivantes il suffit de recueillir le nombre de personne qui seront recrutées dans l'année, de prévoir la répartition des entrées et si nécessaire de prévoir une mise à jour des référentiels de la formation (contenus, méthodes pédagogiques, etc.).

Les aspects qui viennent d'être développé concernaient le recensement au niveau des unités prises isolément. Nous allons aborder maintenant le niveau global de l'entreprise.

Le responsable formation aura alors, comme interlocuteur, soit le Directeur Général, soit le Comité de Direction, soit un Groupe Pilote Formation, soit le DRH assisté ou non de ses collaborateurs.

Le recensement des besoins au niveau global de l'entreprise

Quelles sont les questions à se poser et les éléments à rassembler pour assurer ce recensement ?

- Quelles sont les changements attendus auxquels tout l'entreprise sera confrontée ?
- Quels sont les problèmes d'entreprise à résoudre ? quels est l'écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée ?

Nous formulons ci-dessous une liste de thèmes qui peuvent déboucher sur des objectifs à atteindre et donc sur d'éventuels besoins de formation :

- Bilan comptable
- Compte de résultats
- Situation de l'entreprise par rapport au marché
- Stratégie marketing
- Plan stratégique
- Plan à 5 ans
- Nouveaux produits ou services
- Arrêts de certains produits ou services

- Evolution des techniques de production et du matériel
- Plan informatique
- Organigramme, partage des responsabilités du Comité de Direction
- Bilan social
- Turn over (dans quels secteurs ? Pour quels niveaux de formation ?)
- Points forts et points faibles de l'entreprise :
  - produits ou services,
  - stocks,
  - délais,
  - qualité,
  - Service Après-vente,
  - frais généraux,
  - climat et management.
- Dernier plan de formation (action globales à suivre)

Il restera à déterminer avec précision les objectifs à atteindre et les populations cibles concernées.

Type 2 – formation liée à la gestion prévisionnelle du personnel

Ce type de formation suppose la présence dans l'entreprise d'une gestion des emplois. Le recensement des besoins de formation correspond d'une part à la phase de définition des futurs métiers de l'entreprise, en niveau de qualification et en effectif, et d'autre part à l'identification des sureffectifs et de leurs moyens de reclassement.

C'est la nouvelle structure qui nous fournit les besoins. Ils peuvent être de deux natures :

- les besoins des personnes qui occuperont les nouveaux postes, dans la mesure où on n'a pas trouvé dans l'entreprise des personnes qualifiées pour les occuper directement ;
- les besoins des personnes qui voient leur poste disparaitre, dans la mesure où les postes ne peuvent être tenus directement par ces personnes.

Contrairement à la formation « adaptation », où nous connaissons toujours la population cible de la formation, ici elle n'est pas connue pour la première catégorie de besoins. Le recensement va donc nécessiter la recherche des individus à former.

Pour recenser les individus à former, il sera nécessaire de lancer des campagnes d'information expliquant les évolutions de l'emploi et tous les moyens mis en œuvre visant le développement de la mobilité. Si les futurs titulaires des postes ne sont pas trouvés dans l'entreprise, il faudra recourir au recrutement externe, et éventuellement prévoir des formations d'adaptation initiale.

La connaissance précise des besoins de ce type n'est possible qu'à la suite d'un travail de définition des emplois futurs et de mesure de compétences présentes dans l'entreprise, complétée par une mesure des aptitudes du personnel pour lequel on envisage une formation

Professionnelle souvent onéreuse.

Peu d'entreprises s'engagent dans de telles démarches, compte tenu de l'importance des investissements à consentir. Celles qui s'y engagent peuvent être aidées par les Pouvoirs Publics sou la forme d'un « engagement de développement de la formation » ou d'une aide des Fonds National de l'Emploi.

Pour les entreprises qui ne s'engagent pas dans une véritable Gestion Prévisionnelle du personnel, il est souhaitable de se poser quelques questions qui peuvent déboucher sur certains besoins de formation :

- Ne peut-on pas craindre une inadaptation à terme du potentiel du personnel ?
- La formulation initiale est-elle suffisante ?
- Certaines populations ne risquent-elle pas la surqualification ? Ou bien la sous-qualification ?
- La politique de recrutement (interne et externe) pratiquée n'a-t-elle pas des incidences sur la formation ?
- La pyramide des âges n'est-elle pas révélatrice d'action de la formation ?

Type 3 – Outils intellectuel de base

Pour ce type de formation il s'agit de prévoir si les évolutions techniques vont se traduire à long terme par une désadaptation de la main d'œuvre. Il faut se poser plusieurs questions :

- le personnel est-il « fragile » au niveau de ses capacités à se reconvertir ?
- l'entreprise s'oriente-t-elle vers une baisse de ses effectifs ?
- les postes de demain vont-ils exiger des apprentissages nécessitant un bon niveau général ?

Si la réponse à cette question 1 est non, il n'y a pas de problème ; nous pouvons même nous dispenser de répondre aux deux autres questions. L'entreprise n'a pas besoin de formation de type 3.

En revanche, si la réponse à cette question est oui, il nous faut répondre aux deux autres questions. Si la réponse à ces questions est non, il n'y a pas de problème. Mais si la réponse est oui à l'une des deux questions, le besoin de formation général existe, il reste à en mesurer l'ampleur.

Il faudra déterminer les domaines pour lesquels le personnel présente des manques pour une nouvelle reconversion et les porter au catalogue de la formation interne. Si les effectifs de l'entreprise ne justifient pas le lis en place de formations collectives internes, il faudra encourager l'inscription à des stages externes ou mettre en place un centre de ressources.

Nous devons également envisager le cas où l'entreprise ne désire pas intervenir dans ce type de formation. Le responsable formation devra alors favoriser les demandes de congé individuel de formation.

Quelle que soit la position de l'entreprise sur sa décision d'investir dans la formation général, se posera le problème de la motivation du personnel à s'engager dans cette formation. L'expérience montre qu'une mobilisation est indispensable, il faudra que l'entreprise ait le courage d'informer sur les évolutions de l'emploi. Il sera éventuellement nécessaire de développer l'envie de se former

en proposant, dans un premier temps, des actions qui recueilleront l'adhésion des salariés, par exemple : « le budget familial », « la mécanique auto »… (Des prétextes à l'introduction de notions de formation générale). Ces derniers stages doivent avoir pour objectif final de déclencher des inscriptions en formation général, nous pouvons les appeler stage de « mise en appétit ».

Le recensement proprement dit es l'un des plus facile à réaliser, il suffit de diffuser un catalogue présentant les différents stages retenus et de comptabiliser les demandes d'inscription.

Type 4 - Culture d'entreprise

La première question que se pose le responsable formation est de savoir si la Direction de l'entreprise souhaite développer, par la formation, une culture commune pour l'ensemble de la société. Si la réponse est oui, deux cas peuvent se présenter :

- la culture d'entreprise est déjà défini par une charte, un projet ou toute autre formule de mobilisation ;
- elle reste à préciser, dans ce cas il faudra commencer par la formaliser.

Si la culture est déjà déterminée, le responsable formation mettra en place un groupe de travail qui aura pour mission de proposer les moyens de son déploiement.

Dans la deuxième éventualité, le responsable formation suggèrera une démarche participative qui répondra à deux objectifs : définir la culture partager par le personnel et proposer es moyens de son déploiement (la formation étant proposé comme l'un des moyens possibles).

Les moyens du développement de la culture étant fixés, il reste à faire connaitre les actions de formation qui ont été trouvées. Comme pour les actions du type 3, elles figureront sur un catalogue qui sera diffusé en vue de la prise d'inscriptions.

Le recensement, plus complexe l'année du démarrage, devient très simple au cours des années suivantes puisqu'il suffit de relever des inscriptions. Nous devons toutefois signaler que la formation choisie par le groupe de travail peut s'écarter de la formule « stage », on se trouve alors dans une situation très proche du type 5 et chaque année le responsable formation définit ou fait définir l'opération censée développer les valeurs de la culture d'entreprise.

Type 5 – formation liée à un projet d'entreprise

Recenser les besoins de ce type de formation revient d'une part à s'interroger sur la présence de tels projets et d'autre part à définir les objectifs de formation des actions susceptibles de les servir.

Tout projet ne présente pas systématiquement la nécessité d'engager une action de formation, mais si la formation est retenue comme élément faciliteur, elle sera gérée comme une formation adaptation. Partant des objectifs finaux du projet, le responsable formation détermine les objectifs de formation et peut inscrire l'action dans le projet de plan de formation.

C'est donc en se rapprochant de la Direction que le responsable formation recense les besoins de ce type.

1.5 Les outils du recensement des besoins de formation

Qu'elle soit individuelle ou collective, la démarche peut emprunter l'un des cheminements suivants :

- Recherches des **problèmes rencontrés** par l'entité (individu ou groupe) dans la réalisation de son travail, recherche et choix d'une solution qui peut faire appel à la formation ;
- Si aucun problème n'est identifié, **recherche d'amélioration**, l'entité s'interroge sur la façon de dégager plus de qualité **au niveau des « sorties de son système** : quantités produites, délais, prix de revient, réduction des défauts, amélioration de la satisfaction des clients..
- **Recherches d'amélioration dans les procédures internes** du système : échange d'informations, règles de vie du groupe de travail, relations internes…
- **Recherche d'amélioration dans les échanges avec l'extérieur** ;
- Par **déclinaison des objectifs de l'échelon supérieur**, recherche de ce qui peut servir les objectifs de l'échelon supérieur ;
- **Repérage des compétences requises** pour la tenue d'un poste ou la participation à une équipe de travail ;
- Recherche de **la contribution de l'entité à la réalisation d'un projet.**

Les modèles d'analyse et les outils complémentaires

Trois modèles d'analyse peuvent être proposés par le formateur pour étudier le fonctionnement des unités et pour construire des plans d'action, bases de besoins de formation :

- **Le modèle socio-technique associé à l'approche marketing,**
- **L'analyse modulaire de système,**
- **L'analyse stratégique**,

A ces trois modèles peuvent s'ajouter des outils complémentaires :

- L'emboîtement des objectifs,
- La méthode des incidents critiques de Flanagan,
- Les outils de recherche et de résolution de problèmes des démarches qualité,
- Les listes de question ou canevas d'analyse, nous en donnons un exemple en annexe avec le guide pour l'étude du fonctionnement managérial d'unité,

- L'analyse de la valeur…

Nous aborderons successivement les trois modèles et quelques outils complémentaires, sans pouvoir être exhaustif dans le cadre de cet ouvrage.

➢ **Le modèle sociotechnique associé à l'approche marketing**

Toute unité de travail réalise des produits ou des services en vue de satisfaire des besoins de clients (internes ou externes) avec des moyens matériels et humains dont une partie est interne et une autre externe. Cette partie externe est apportée par des « fournisseurs » qui respectent des cahiers de charges élaborés par l'unité. Les moyens internes sont mis en œuvre en respectant des méthodes et des règles sociales préétablies. Nous proposons un schéma qui récapitule ces diverses notions.

Les questions suivantes (non exhaustives) peuvent servir de guide pour la recherche des dysfonctionnements. Lorsqu'il proposera cet outil, le responsable formation pourra le compléter par les questions qui lui semblent les mieux appropriées au secteur analysé.

1-Sur les fournisseurs internes ou externes

- Les cahiers des charges transmis aux fournisseurs sont-ils assez performants ?
- La communication avec les fournisseurs est-elle de bonne qualité ?
- Une formation assurée auprès des fournisseurs apporterait-elle une meilleure prestation de leur part ?
- Les fournisseurs vont-ils pouvoir suivre les évolutions de la demande de l'unité ?

2-Sur les moyens externes

- Le niveau de qualité des produits et services fournis est-il correct ?
- Les moyens réclamés vont-ils se modifier dans le temps ?
- Faut-il envisager une formation pour les moyens humains complémentaires apportés par des fournisseurs externes ?
- La qualité des produits fournis va-t-elle évoluer avec des conséquences au niveau des compétences du personnel de l'unité ?

3-Sur les outils

- Le niveau de qualité des outils actuels est-il correct ?
- Faut-il prévoir un changement des outils de travail ?
- De nouveaux outils seront-ils introduits dans le processus ?
- L'utilisation des outils actuels ou futurs pose-t-elle un problème ?

4-Sur les règles sociales (management-culture-organisation humaine…)

- La culture de l'unité bien comprise ? est-elle bien acceptée ?
- Le style de management de l'unité est-il efficace ?
- La hiérarchie des qualifications des postes (ou des individus) est-elle satisfaisante ?
- Le système d'appréciation des résultats des collaborateurs est-il conforme à ce que l'on attend de lui (qualité des critères retenus-cohérence avec les objectifs de l'unité) ?
- Sur quels critères sont évalués les agents d'encadrement ?
- La politique de rémunération de l'unité donne-t-elle satisfaction ?
- Les marges d'autonomie est-elle suffisamment motivante pour les individus ? Existe-t-il un projet ou des valeurs clairement énoncées à promouvoir ?
- La communication interne, montante te descendante, donne-t-elle satisfaction aux membres de l'unité ?
- La communication interne, montante et descendante, donne-t-elle satisfaction aux membres de l'unité ?
- La politique de recrutement génère-t-elle des actions de formation à prévoir ?

5-Sur les méthodes

- Les méthodes de travail sont-elles bien connues de tous ?
- Sont-elles suffisamment précises ?
- Ne manque-t-il pas de méthodes pour certaines opérations de travail ?
- Les méthodes ne font-elles pas peser sur le personnel des contraintes qui pourraient être évitées ?
- Toutes les méthodes sont-elles conformes à la culture de l'unité ?
- Certaines méthodes sont-elles en contradiction avec les valeurs du personnel ?
- Certaines méthodes exigent-elles des efforts non acceptés par le personnel ?
- Les responsabilités de chaque poste de travail ou de chaque individu sont-elles clairement définies ?
- Le contrôle des diverses activités est-il bien établi et efficace ?
- Des évolutions techniques sont-elles envisagées ?y aura-t-il des répercussions au niveau du personnel ? lesquelles ? Que faut-il prévoir en matière de formation ?

6-Sur les individus

- Le personnel connaît-il bien les retombées de ses choix ou de ses décisions dans son travail ?
- Le personnel possède-t-il toutes les capacités requises pour répondre aux exigences des fonctions de l'unité ?
- La motivation du personnel de l'unité est-elle en adéquation avec les résultats attendus ?
- Les projets de l'unité sont-ils suffisamment mobilisateurs pour le personnel ?
- Les modes d'organisation du travail présent-ils des occasions de formation pour les individus ? (mobilité-missions confiés…)
- Les relations entre les individus de l'unité sont-elles satisfaisantes ?
- Toutes les relations entretenues avec des personnes extérieures à l'unité sont-elles satisfaisantes ?
- Certaines compétences collectives doivent-elles être développées pour mieux affronter l'avenir ?
- Quels sont les principaux besoins de développement personnel des membres de l'unité ?
- Quelle est la pyramide des âges et la répartition hommes / femmes ?
- Le personnel est-il sous-qualifié ou sous-qualifié ?
- Quel est le niveau de turn-over du personnel ? Peut-il être estimé normal ? Faut-il essayer de le réduire ou au contraire de l'augmenter ?
- Quelle image le personnel se fait-il de la formation ?

7-Sur les produits et (ou) services

- Les produits fabriqués ou les services fournis sont-ils de qualité ?
- Une modification de ces produits ou services est-elle prévue à terme ?
- Certains produits ou services vont-ils disparaître ?
- Les quantités prévues sont-elles respectées ?
- Quel est le plan stratégique de l'entreprise ou de l'unité ? évoque-t-il des besoins de formation au niveau de l'unité ?
- Quelle est la situation économique de l'entreprise (expansion-repli) ? Quelle influence a-t-elle ou aura-t-elle sur l'unité ?

8-Sur les clients

- Les clients sont-ils bien connus des membres de l'unité ?
- La communication du personnel avec les clients est-elle satisfaisante ?

- Une information-formation des clients sur le fonctionnement de l'unité serait-elle de nature à améliorer sensiblement les résultats ?

9-Sur les besoins des clients

- Les produits ou les services actuels satisfont-ils correctement les clients ?
- Quelles améliorations pourrait-on apporter ?
- Quelle sera l'évolution de leurs besoins ? Au niveau quantitatif ? Au niveau qualitatif ?
- Quelles seront les retombées de ces évolutions sur l'unité de travail, au niveau des outils, au niveau des règles sociales, au niveau des individus qui composent l'unité ?
- Comment prévenir les problèmes qui risquent de se poser à terme ?
- Quelles sont les missions et objectifs assignés à l'unité, aujourd'hui et demain ?
- Quels sont les principaux échecs de la période écoulée ? Quelles conclusions peut-on en tirer ?
- Quels ont été les principaux succès de la même période ? Cela suggère-t-il des forces sur lesquelles s'appuyer ?
- Quelles sont les actions à entreprendre qui vontgarantir une bonne adaptabilité de l'unité face aux évolutions de l'environnement ?

➢ **L'analyse modulaire de système**

Cet outil permet de détailler et d'analyser le fonctionnement de l'unité. Il correspond au schéma suivant :

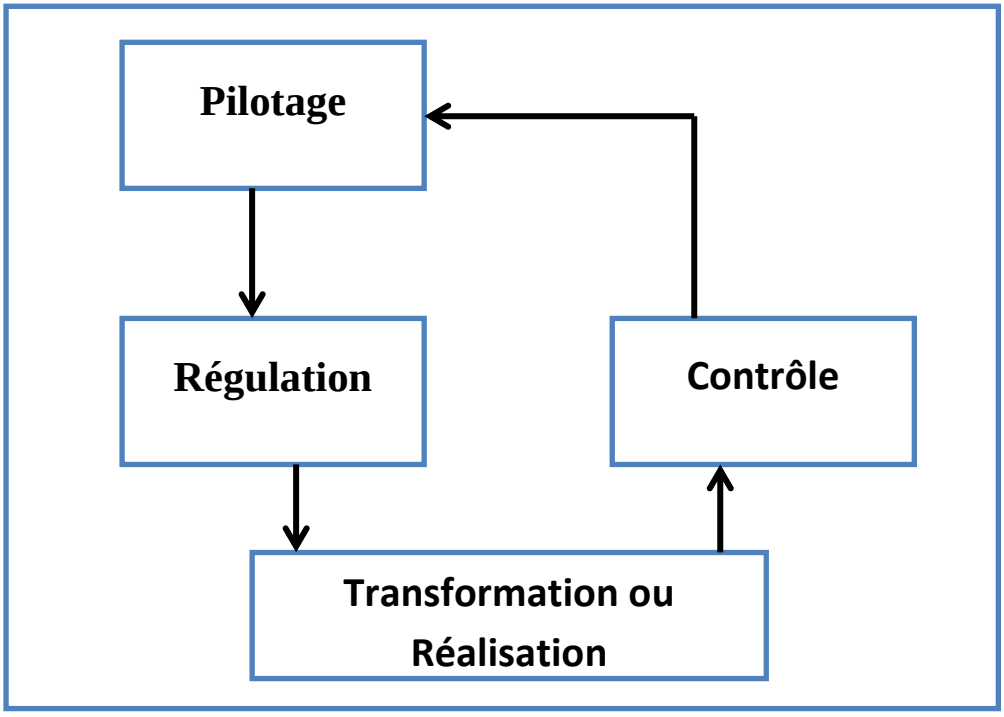


Schéma12 : Analyse modulaire de système ,Fonction formation 2ed, Jacques SOYER, (2002)

Toute unité de travail peut fonctionner correctement si quatre fonctions sont assurées : le pilotage, la régulation, la transformation et le contrôle.

Questions à se poser

Sur le pilotage

- Le pilotage est-il bien assuré ? Qui assure le pilotage ? Le pilote est-il clairement désigné et connu des acteurs du système ?
- Celui qui pilote, est-il suffisamment proche de l'unité ? Sa marge d'autonomie est-elle suffisante ? N'ya-t-il pas une intervention trop forte des rangs supérieurs ? Y a-t-il contradiction entre la marge d'autonomie du pilote et les objectifs qui lui sont assignés ?
- L'emboîtement des différents systèmes est-il cohérent ? Quelles sont les principales missions de chaque système ?
- Le pilote structure-t-il l'unité ? Quel est l'organigramme ? Est-il bien connu de tous ?
- L'organisation de l'unité assure-t-elle la meilleure performance ? Le pilote optimise-t-il les compétences et les coûts ?
- Y a-t-il recouvrement ou « trou » dans l'organisation ?
- L'observation de l'environnement est-elle bien pratiquée ? Avec une anticipation suffisante ?
- L'analyse des dysfonctionnements et la recherche de solutions sont-elles bien organisées ?
- Le pilote reçoit-il des objectifs ? Comment les traduits-il dans l'unité ?
- Le pilote assure-t-il la convergence des objectifs de l'unité avec ceux du reste de l'entreprise ?
- Le pilote assure-t-il la cohérence de son système avec les autres systèmes de l'entreprise ?
- Quelle est la qualité des informations transmises par la fonction de contrôle ? Leurs délais de transmission sont-ils corrects ? Sont-elles bien utilisées ?
- La rapidité de réaction du système est-elle suffisante ?
- Etc.

Sur la régulation

- Quel est le partage des responsabilités ? Qui assure la régulation ? Le régulateur est-il pilote de son système ? Avec une marge d'autonomie suffisante ?
- Le régulateur considère-t-il recevoir du pilote tous les éléments utiles à sa fonction ?
- Le régulateur adapte-t-il correctement la fonction de réalisation ?
- Le régulateur reçoit-il, du contrôle, toutes les informations nécessaires à sa mission : tableaux de bord-évolutions des entrées, des sorties, modification de la fonction de transformation ?
- Les délais de transmissions des informations du contrôle sont-ils corrects ?
- Les délais de réaction du régulateur sont-ils satisfaisants ?
- Etc.

Sur la réalisation ou transformation

- Quelle est la qualité des consignes reçues du régulateur ?
- Les délais de transmission du régulateur et du contrôle sont-ils corrects ?
- Des objectifs sont-ils fournis par le régulateur ?
- Quelle est la qualité des données transmises au contrôle ?
- Quelle est la qualité des entrées et celle des sorties ?
- Etc.

Sur le contrôle

- Quels sont les indicateurs qui permettent de suivre le fonctionnement du système ? Sont-ils satisfaisants ?
- Retrouve-ton bien des indicateurs d'entrées, de sorties et du processus interne ?
- Quelle est la qualité des informations qui circulent dans le système ?
- Que peut-on dire de la rapidité de transmission des informations entrantes et sortantes ?
- Quelle est la pertinence des prises d'information ?

- Qu'elle est la qualité de l'information éventuelle ?

➢ L'analyse stratégique

Il s'agit d'un modèle d'analyse qui permet l'étude de relations entre les acteurs d'une situation, notamment celles portant sur le pouvoir à disposition de chacun.

L'analyse stratégique peut être utilisée pour découvrir ou détailler les problèmes spécifiques du sous-système « règles sociales ». On pourra détecter les désaccords et les blocages ou prévoir ceux qui apparaîtront à la suite d'un changement.

Lorsque le formateur aide une organisation à repérer ses dysfonctionnements, ce modèle peut donc lui être utile pour identifier les progrès possibles au niveau d'un rééquilibrage des pouvoirs. Le modèle peut également lui fournir une évaluation des chances de réussite d'un changement. Dans ce dernier cas, il s'agit d'apprécier si la formation-intervention constitue une solution aux problèmes posés.

La démarche à utiliser

On indiquera les origines du pouvoir et les diverses questions à se poser pour clarifier les situations, c'est-à-dire :

- Cerner les stratégies en présence,
- Comprendre leur rationalité en relevant les contraintes des acteurs,
- Reconstituer les jeux qui régulent les rapports entre les acteurs (alliances, négociations…) pour dégager les règles.

Puis, on pourra déterminer les changements envisageables et leurs chances de succès.

Quelles sont les origines du pouvoir

Maîtriser les incertitudes : *le contrôle des zones d'incertitudes permet à l'acteur d'augmenter sa marge d'autonomie et d'orienter la relation de pouvoir en sa faveur*.

- Qui détient une compétence difficilement remplaçable ?
- Qui connait bien l'environnement de l'unité, par son expérience ou par le réseau de relations qu'il a su créer ?

Détenir le savoir : *le savoir procure un pouvoir à celui qui le détient.*

- Quelles sont les compétences possédées et dont l'unité a besoin ?
- Quels sont les critères d'accès aux différents postes en termes de connaissances ?
- Comment se pratique la transmission du savoir dans l'unité ?
- Quelle est la durée de cette transmission ?
- Les connaissances exigées sont-elles rares ?

Etre celui qui modifie les règles ou qui les interprète : *celui qui peut faire du zèle dispose d'un pouvoir d'une interprétation stricte des règles.*

- Qui dans l'unité, peut changer les règles de travail, les méthodes, les procédures ?
- Les règles sont-elles strictes ou laissent-elles une marge d'interprétation ?
- Les membres de l'unité peuvent-ils en créer des nouvelles ?

Disposer de l'information : *cette source est bien connue*.

- L'information est-elle mise directement à disposition ? Par le process lui-même ?
- Ou bien faut-il la réclamer, l'obtenir auprès de tiers ?
- Quels sont ces tiers ? Quelles sont leurs liaisons avec les acteurs concernés à l'analyse ?
- Les acteurs concernés peuvent-ils faire de la rétention de tout ou d'une partie de l'information ?
- Peuvent-ils déformer l'information ?

Etre responsable de l'attribution des moyens (par exemple, responsable des budgets) : celui qui peut limiter les moyens dont les autres ont besoin, dispose d'un pouvoir.

- Qui dispose des moyens ?
- Comment use-t-il de ce pouvoir ?
- Qui utilise les moyens ?

Les problèmes peuvent provenir d'une disproportion dans la répartition des pouvoirs. Il faut alors faire comprendre à ceux qui actuellement en détiennent plus, qu'ils seraient plus efficaces en acceptant une nouvelle répartition qui engendrerait une plus forte mobilisation de ce qui en manque.

Quels seront les effets du changement sur les pouvoirs respectifs ?

Il s'agit de déterminer à qui le changement profitera, et d'essayer de construire une nouvelle situation où chacun trouvera des avantages.

- Le changement réduit-il des incertitudes ? Augmente-t-il l'autonomie ?
- Le changement introduit-il plus de coopération entre les individus de l'unité ?
- Le changement réduit-il les conflits, les méfiances ?
- Dans quel sens s'opèrent les modifications des rapports de pouvoir ?
- Est-ce plus profitable globalement pour l'unité ?
- Qui soutiendra le projet ? qui tirera les bénéfices ?
- Qui freinera le projet ? qui perdra du pouvoir ou qui n'en gagnera pas autant que les autres ?

Les outils complémentaires

- ***Partir de l'emboîtement des objectifs opérationnels***

Chaque collaborateur est censé contribuer à l'atteinte des objectifs de son responsable. En partant des objectifs du responsable de l'unité, il est possible de déterminer en quoi chaque poste supervisé apporte une contribution à leur atteinte. Cette démarche s'applique parfaitement lors de la recherche des objectifs individuels au cours des entretiens d'activité, mais elle peut être également utilisée dans la recherche des besoins collectifs ?

C'est la fixation des objectifs de chaque poste de l'unité qui peut être l'occasion d'identifier un besoin de formation collectif, car tous les titulaires ne disposent peut être pas des moyens nécessaires à leur réalisation dans des conditions d'efficacité satisfaisantes.

- ***La méthode des incidences critiques de Flanagan***

Flanagan, psychologue américain qui a réalisé des études sur le travail au cours des années 50, considère comme incident critique, tout événement qui permet de dire si le titulaire qui en a été la cause convient ou ne convient pas au poste de travail ; cette méthode comporte trois phases :

- Le recueil des incidents auprès des titulaires et de l'entourage,
- Le classement des incidents positifs et négatifs,
- L'établissement des statistiques d'apparition.

L'analyse fine des incidents permet de déterminer les exigences du poste de travail. Il est possible également d'étudier ce qui différencie les acteurs des incidents critiques positifs des acteurs des incidents négatifs. La méthode permet donc de préciser des besoins de formation des équipes en place, ou de définir les exigences d'un poste donné lors de la construction du référentiel.

- ***Les outils de recherches et de résolution de problèmes des démarches qualité***

Ces outils sont habituellement utilisés pour rechercher des problèmes, en définir les causes, trouver et choisir des solutions. Ils peuvent donc être utiles pour la recherche de besoins de formation, surtout lorsque cette recherche s'effectue en groupe.

Nous reprenons ci-dessous les principaux outils, avec quelques explications sur leur utilisation.

Le brainstorming

Il permet de libérer le potentiel créatif d'un groupe. En matière de recensement de besoins de formation, il peut servir à découvrir les problèmes à traiter ou encore les causes d'un problème donné ; dans un second temps il y a eu de s'interroger sur la solution formation pour savoir si le problème sera retenu pour être traité par la formation.

Méthodes :

Définir clairement le thème à traiter par exemple : « quelles sont les causes de notre difficulté à répondre rapidement aux questions de nos clients ? »Afficher le thème.

Donner les règles du brainstorming : pas de critiques, des idées, pas de propriétés des idées, il est recommandé de bondir sur les idées des autres, la quantité prime, la qualité, libre cours à l'imagination, les idées farfelues sont les bienvenues. Afficher les règles.

Noter toutes les idées, rapidement au tableau papier (pas de censure).

L'animateur relance, veille au respect des règles, fait s'exprimer tout le groupe.

Durée : 30 mn maximum.

Lecture critique des idées : reprendre le thème et chaque idée, décider si l'idée est à conserver ou pas- les critères de choix, éliminer les doublons, l'inexploitable ou ce qui n'a pas de rapport avec le thème.

En fin de travail, on se retrouve avec une liste de problèmes à traiter, ou une liste de causes. D'autres outils permettront de choisir les problèmes ou les causes majeurs.

Le tableau 5x 3

Il s'agit d'un tableau croisé de 5lignes et 3 colonnes :

5 lignes-qui-que-quoi-où-quand-comment (QQOQC) ;

1 Colonnes-est-n'est pas-différence.
La dernière colonne permet de définir avec plus de précision le problème à régler.

La règle des 6 M

Les 6M : méthode-matière-main d'œuvre-machine-milieu-matériel.

Il s'agit d'une méthode qui permet le classement des causes identifiées pour un problème, elle précède la réalisation du diagramme cause-effet. La règle des 6M peut s'utiliser également pour ne pas oublier certaines familles de causes.

Le diagramme cause-effet

Encore appelé « arête de poisson » ou « ishikawa », c'est un outil de représentation graphique des différentes causes du problème à traiter. Il en permet une analyse systématique en faisant ressortir les causes principales, les causes secondaires et leurs articulations.

Si les causes principales se situent dans la famille « main d'œuvre », la formation pourra certainement être retenue comme moyen de progrès.

Les relevés de données et les représentations graphiques

Une expérimentation ou l'observation débouchent fréquemment sur des relevés de données. Leurs représentations graphiquespeuvent en faciliter l'analyse :

- courbes,
- diagrammes en bâtons,
- graphique circulaires en secteurs,
- diagrammes de Pareto,
- histogrammes.

La grille multicritère

Elle s'utilise pour choisir le problème à traiter ou la solution à retenir.

Méthode :

- par brainstorming on détermine l'ensemble de critères susceptibles de départager des problèmes ou des solutions ;
- on choisit les cinq critères les plus importants ;
- on pondère les cinq critères ;
- on réalise un grille à deux entrées : les critères en abscisse, les pistes en ordonnée ;
- on note chaque critère de 1à 5 (très faible à très fort) pour chaque piste ;
- on choisit la piste qui obtient le plus grand nombre de points.

Le diagramme d'Euler et les tables de prise de décision

Ces outils permettent de contrôler que les solutions retenues concordent avec les contraintes à respecter ou avec les différents buts à atteindre.

1.6 Les acteurs du recensement et leurs rôles

Les différents acteurs ont des rôles qui varient en fonction du type de formation concerné. Nous aborderons successivement chaque type de formation.

- ***Pour la formation adaptation***

Le responsable formation

Le responsable formation est en règle générale celui qui lance l'opération de recensement, lorsque l'entreprise a choisi de préciser une période bien définie pour l'effectuer. C'est lui également qui va prendre la responsabilité de faire effectuer par la Direction (Comité de Direction ou groupe défini par lui), le recueil des besoins globaux de l'entreprise, en matière d'adaptation.

Ensuite, il aide les managers à identifier les dysfonctionnements de leurs unités de travail. Il le fait en leur proposant des outils d'analyse et en les assistant au niveau de leur utilisation. Son rôle est essentiellement un rôle d'assistance et de conseil.

Enfin, il assiste les directions dans leur recherche de regroupement des différents besoins remontés du terrain et reçoit tous les besoins entérinés par les Directeurs. Si le cas se présente, il peut aussi proposer des regroupements, au niveau entreprise, de besoins émanant de plusieurs Directions.

Les responsables des unités de travail (du directeur général jusqu'au responsable d'un groupe d'exécution)

Le recensement des besoins est une responsabilité essentiellement managériale, aussi le pilote de chaque entité recueil-t-il les besoins de formation de celle-ci, il le fait avec la participation des futurs formés :

- **Le Directeur général avec son Comité de Direction pour les besoins généraux** de l'entreprise ; un groupe de cadre désignés peut recevoir la délégation de réaliser ce travail pour le compte de la Direction Générale ;

- **Les autres responsables hiérarchiques pour les besoins de leur unité :**

⇒ Les besoins collectifs sont recensés au cours de travaux de groupe ;
⇒ Les besoins individuels sont recensés au cours des entretiens d'activité, des entretiens d'appréciation des potentiels ou des entretiens résolutifs.

Si chaque manager recense les besoins de ces collaborateurs directs, il est également responsable de la qualité de la démarche remontante effectuée par tous les échelons hiérarchiques placés sous son autorité.

Les futurs formés

Ils participent au recensement, c'est l'un des meilleurs moyens d'obtention de leurs motivations pour l'action qui sera éventuellement engagée.

- ***Pour la formation liée à la gestion prévisionnelle du personnel***

La Direction générale

Elle anticipe les principales évolutions de l'environnement et définit les changements qui prépareront l'entreprise à faire face à ces évolutions.

Les spécialistes de la DRH

Chaque grand secteur de l'entreprise définit, avec l'aide des spécialiste de la fonction personnel, quelle sera l'évolution de ses emplois sur le plan quantitatif mais également qualitatif.

La fonction emploi de la DRH déduit, à la suite d'une compilation de toutes les informations reçues, la structure, à terme, de l'entreprise. Elle compare ensuite les besoins aux ressources, afin de déterminer les manques et les excès. Sont alors étudiés les équilibrages possibles et les mesures à mettre en œuvre en matière de formation prévisionnelle. Ces actions sont communiquées au responsable formation en vue d'une inscription au plan formation.

Les managers des unités concernées par les évolutions

Comme on vient de le voir ce sont les managers qui sont responsables de la définition de leur future structure, donc des futurs emplois de leur unité**, les spécialistes de la DRH apportentconseil et assistance**. Les futurs formés n'interviennent généralement pas, car ils ne sont pas expressément identifiés.

- ***Pour la formation aux outils intellectuels de base***

C'est à lui qu'incombe la responsabilité de s'interroger sur l'opportunité de mettre en place de telles formations dans son entreprise. Il n'est toutefois pas décideur, il ne fait que poser le problème à la Direction. Lorsque la décision est prise, **il lance un catalogue et recueille les inscriptions.**

La Direction générale

C'est elle qui prendra la décision sur les conseils du responsable formation. Les coûts ne sont peut-être pas les plus élevés, mais la décision engage le long terme. En effet, si l'on veut que la formation soit efficace, l'investissement soit être maintenu pendant de nombreuses années : une remontée du niveau ne peut se réaliser sur quelques années seulement.

Le manager de chaque unité de travail

Il n'intervient pas dans le recensement autrement dit, mais dans la phase de prise d'inscription lorsqu'il conseille ses collaborateurs sur leur « carrière » dans l'entreprise. Il est en effet de sa responsabilité d'attirer l'attention des salariés sur leurs risques d'inadaptation à terme.

Les futurs formés

Ils interviennent dans la prise d'inscription. Ce sont en général les premiers responsables, puisque la formation se réalise sur la base du volontariat.

- ***Pour la formation culture d'entreprise***

Le responsable formation

Comme pour le type, précédent, c'est lui qui fera l'étude préalable d'opportunité et qui fera décider la Direction Générale. Lorsque la décision est prise, il est généralement chargé de sa mise en œuvre, il le fait avec un groupe de pilotage qui, partant de la culture,, définit les actions qui vont contribuer à son développement. Lorsque les actions sont défini, il lance un catalogue et recueille les inscriptions.

Chaque années, il appartient au responsable formation de faire mettre à jour, par la Direction ou par une structure ad hoc, la liste des stages qui développeront la culture d'entreprise.

La Direction générale

Elle prend la décision d'engager l'entreprise dans ce type de formation. Elle peut également contribuer à la définition de la culture d'entreprise et proposer quelques idées de stages qu'elle considère devoir être suivies par le personnel.

Le manager de chaque unité de travail

Il peut être impliqué dans un groupe de pilotage (le groupe qui définit tous les stages à mettre au catalogue, l'un des groupes travaillent sur une famille de stages ou sur un stage particulier).

Mais il est surtout concerné par les prises d'inscription de ses collaborateurs directs qu'il doit encourager à s'inscrire.

Les futurs formés

Ils interviennent dans la prise d'inscription. Ce sont les premiers responsables, puisque la formation se réalise en général sur la base du volontariat.

- ***Pour la formation liée au projet d'entreprise***

Le responsable formation

Il pose la question à la Direction Générale de savoir si un projet d'envergure sera lancé dans l'année considérée et si la formation est envisagée comme moyen du plan d'action. Informé des objectifs et des modalités du projet ou lorsqu'un projet est en cours de réalisation, il peut également proposer, à la Direction, des actions de formation qui favoriseront leur réussite.

La Direction générale

Elle décide sur les conseils du responsable formation.

Le manager de chaque unité de travail

Il participe à la construction de l'action de formation. **Il recense en fait les moyens qui serviront les objectifs qui lui ont été assignés dans le cadre du projet.**

Les futurs formés

Les actions sont souvent obligatoires. Le recensement est donc systématique. Les futurs formés sont couramment impliqués au niveau du montage des actions.

1.7 Le moment du recensement

Le moment du recensement peut varier en fonction du type de formation concerné.

- ***Pour la formation adaptation***

Pour les besoins individuels, le recensement est réalisé par les lignes hiérarchiques au cours des entretiens annuels d'activité qui sont organisés avec chaque collaborateur, au cours des entretiens résolutifs utilisés lorsque le collaborateur rencontre une difficulté.

Pour les besoins collectifs des diverses unités de l'entreprise, le recensement se fait à l'occasion des réunions mises en place lorsqu'une difficulté est rencontrée par le groupe de travail, ou encore à l'occasion de réunions mises en place lorsqu'une difficulté est rencontrée par le groupe de travail, ou encore à l'occasion de réunions organisées systématiquement, avec une périodicité annuelle, et spécifiques au recueil des besoins de formation.

Il est préférable d'éviter de **prévoir un moment particulier** pour ces réunions spécifiques, car le responsable formation ne peut se partager en autant de groupes qu'en compte l'entreprise. **Il vaut**

mieux que cette activité soit répartie sur toute l'année ce qui permet au responsable formation ou à ses collaborateurs d'être présents dans un plus grand nombre de groupes.

Pour les besoins d'adaptation initiale et globaux à l'entreprise, la période qui précède la construction du plan formation peut être choisie avec les responsables de la fonction Emploi et les hiérarchiques.

- ***Pour la formation liée à la gestion prévisionnelle du personnel***

Les travaux à mettre en œuvre sont très lourds, il est difficile de programmer avec précision leur aboutissement. Aussi ne peut-on définir une période pour le recensement de ce type de besoins. Le recueil se fera tout au long de l'année.

Les inscriptions des salariés par les formations proposées se feront à l'issue des campagnes d'informations mises en œuvre par la DRH. Ces campagnes sont généralement distribuées dans le temps, compte tenu des moyens qu'elles mobilisent.

- ***Pour la formation aux outils intellectuels de base***

La réflexion sur ce type de besoins se fait **à n'importe quel moment**, il est d'ailleurs souhaitable de ne pas réaliser pendant la construction du projet de plan de formation qui est une période plus chargée pour le responsable formation et durant laquelle sa présence est plus utile auprès des managers.

La prise d'inscription pour les stages mis au catalogue peut, quant à elle, se faire à un moment défini par le responsable formation. L'analyse du besoin étant par exemple réalisée au cours d'un entretien individuel : entretient d'activité, d'appréciation du potentiel ou résolutif.

- ***Pour la formation culture d'entreprise***

La culture peut se définir à tout moment de l'année. Toutefois, la question portant sur le désir de développer la culture par le biais de la formation sera posée avant de figer le projet de plan de formation.

C'est à l'occasion des entretiens individuels que le supérieur conseille son collaborateur sur l'inscription à un stage du catalogue de formation interne, ou recueille ses désirs de suivre tel ou tel stage. Toutes les demandes d'inscription sont transmises soit à un moment défini par le responsable formation, soit à tout moment de l'année si l'on a mis en place un système souple d'inscription.

- ***Pour la formation liée à un projet d'entreprise***

Pour les entreprises qui construit le plan de formation à une période précise de l'année, la logique veut que le recensement s'opère juste avant cette période, mais les projets sont initiés à tout moment. Il faudra donc soit modifier le plan suivant.

Toutefois, le véritable travail de recensement de ces besoins se fait à **n'importe quel moment de l'année** et de préférence lorsque le projet d'entreprise s'élabore.

Pour les projets en cours, le responsable formation pourra proposer, au moment de la construction du plan, les actions qui lui semblent faciliter l'atteinte de leurs objectifs.

2. Comment construire le plan formation

Le plan formation correspond à un document contractuel qui lie différents acteurs. Il doit être monté en convergence avec :

- Le objectifs économiques, techniques et sociaux de l'entreprise, et en cohérence avec :
- Le style de management-la culture de l'entreprise
- Les politiques de personnel -les modes d'organisation du travail.

2.1 La notion de plan de formation

Le plan de formation est la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise. Il peut être annuel ou pluriannuel. Il tient compte, non seulement de la politique formation, mais également des dernières orientations définies chaque année et présentées aux partenaires sociaux.

Le plan formation facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise, pas uniquement les objectifs généraux mais également ceux de diverses unités, c'est pourquoi la construction tout comme le suivi de sa réalisation ne sont pas uniquement l'affaire du responsable formation, mais concernent plusieurs acteurs de l'entreprise.

Le plan correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés : la Direction, les managers, le responsable formation, les futurs formés et les représentants du personnel.

Les accords et les lois sur la formation ont officialisé la notion de plan de formation, sans toutefois définir très précisément. Chaque entreprise peut donc donner au plan de formation la forme qu'elle souhaite. Nous verrons plus loin une forme qui peut être choisie.

De même, en ce qui concerne sa période, si les textes laisse à prévoir sa concordance avec l'année civile, rien n'y oblige et l'entreprise peut choisir une autre période plus conforme à ses modalités de fonctionnement, par exemple son exercice comptable ou encore l'année scolaire afin de suivre le rythme du service formation qui, formant peu en juillet et en août, peut profiter de cette période pour construire le plan.

Le plan doit être suffisamment souple pour intégrer en cours de période la satisfaction de besoins non identifié au moment de sa construction. Le plan n'est pas une fin en soi, sa vocation est de répondre à des objectifs opérationnels de l'entreprise.

Les modes de management et d'organisation vont déterminer les pratiques de construction et de suivi du plan de formation. Aussi ce que nous écrivons est susceptible d'adaptation en fonction des caractéristiques des entreprises.

Le contenu du plan de formation sera établi en cohérence avec l'ensemble de ses règles sociales :

- Les politiques de personnel,
- Le style de management,
- Les modes d'organisation du travail,
- La culture d'entreprise…

2.2 La construction du plan de formation

Les besoins ont été recensés, quelles sont les questions à se poser pour assurer la qualité du plan de formation ?

- Comment répondre à l'ensemble des besoins de formation recensés ?
- Quels sont les problèmes prioritaires de l'entreprise à résoudre ?
- De quels moyens dispose l'entreprise pour satisfaire ces besoins ?
- Quels sont les acteurs à impliquer ? Et commet les impliquer ?
- Des principes de la politique formation sont-ils à observer ?

⇒ Faut-il privilégier la formation interne ?

⇒ Faut-il assurer une formation qualifiante ?

⇒ Faut-il jouer aux managers certains rôles ?

- Quels rôles faire jouer aux partenaires sociaux ?
- Quelle période de référence faut-il choisir ?

La construction du plan et ses acteurs

Les réponses à quelques questions guideront le responsable formation dans son choix de la stratégie à adopter pour la construction du plan, de façon à mobiliser les différents acteurs de l'entreprise :

Qui est visé par le plan de formation ?

- Quels sont les postes concernés ?
- Tous les titulaires sont-ils impliqués ?
- Quelle est l'ampleur des changements prévus ?
- Ces changements vont-ils dans le sens des souhaits des acteurs ?
- Quelles sont les actions à reconduire d'une année sur l'autre ?

Quelle sera l'attitude des acteurs face aux changements prévus et face à la formation

Pour les personnes à former :

- Quel est leur niveau actuel de « stress » ?
- Quels sont les changements qu'elles souhaitent ?
- Quelle vision ont-elles de la formation ?

Le niveau de stress, s'il est suffisant, peut faciliter le changement. La prise de conscience du fait que la situation ne peut rester en l'état est un élément favorable. Les expériences passées en matière de formation influencent également l'attitude du personnel.

Pour leurs hiérarchies :

- Quel est leur niveau de « stress » ?
- Sont-elles persuadées de la nécessité de changer ?
- Quels sont les changements qu'elles attendent ?
- Quelle vision ont-elles de la formation ?
- Leur vision de la formation et leur attitude vis-à-vis des changements les conduiront à agir plus ou moins positivement envers leurs collaborateurs. Elles pourront jouer un rôle de frein si les évolutions se font dans un sens qu'elles ne souhaitent pas. Au contraire, si elles sont convaincues de l'utilité des modifications à introduire dans leur secteur, elles auront un rôle moteur auprès de leur personnel.

Pour la Direction :

- Comment s'implique-t-elle habituellement ?
- Quelle vision a-t-elle de la formation ?
- Veut-elle utiliser la formation comme moyen de changement ?

Pour les partenaires sociaux :

- Seront-ils favorables aux changements prévus ?
- Comment considèrent-ils la formation ?
- Quelle est leur attitude habituelle, à l'occasion des relations avec l'employeur ?

Qui est donc concerné par la construction du plan de formation ? Et quelle stratégie adopter pour obtenir l'adhésion ?

Les réponses apportées aux questions précédentes serviront de guide pour choisir cette stratégie. En effet, plus le degré d'adhésion ou d'engagement est (ou sera) faible, plus la vision de la formation est négative, puis il sera nécessaire de faire largement participer les acteurs à la construction du plan de formation.

La Direction Générale pour les besoins généraux

Pour les actions stratégiques ou les actions qui touchent une partie importante de l'entreprise, il est souhaitable d'impliquer la Direction. Par exemple, le responsable formation peut lui faire valider les choix proposés par lui ou par des groupes de travail. La Direction manifestera par lui ou par les groupes de travail. La Direction manifestera ensuite son engagement auprès du personnel et lui montrera qu'elle cautionne l'action programmée.

Elle pourra le faire de différentes manières :

- Suivre elle-même l'action et le faire savoir ;
- A l'occasion d'une réunion d'information, rappelé toute l'importance qu'elle attribue à l'action engagée ;
- Faire paraître un article, signé de sa main, dans le journal d'entreprise ou se faire interviewer dans la vidéo d'information ;
- Participer aux ouvertures ou aux clôtures des stages…

Les responsables hiérarchiques pour les besoins de leur secteur

Le recensement des besoins collectifs est déjà placé sous la responsabilité du manager direct des personnes concernées par la formation. Le manager a normalement fait participer son équipe à ce recensement, lorsque le responsable formation va traduire le besoin en ligne du plan, il est souhaitable qu'il consulte le ou les managers concernés, avec si nécessaire quelques futurs formés. Si des arbitrages sont à opérer, ils pourront être conduits par des lignes managériales.

Les partenaires sociaux

Les politiques formations accordent aux partenaires sociaux un rôle plus ou moins important. Les pratiques varient d'une entreprise à l'autre. Nous pouvons toutefois conseiller d'avoir recours à leur participation surtout pour les actions où les futurs formés ne peuvent être, à l'origine, déterminés avec précision. C'est le cas notamment de la formation liée à l'emploi et de la formation « catalogue » (culture d'entreprise intellectuels de base).

Les futurs formés

Ils participent aux recueils des besoins de leur secteur, lorsque c'est possible à la construction du plan du secteur, Dans le cas contraire, ils seront informés des priorités et des projets retenus dans le cadre du plan. Leurs managers n'oublieront pas de leur faire apparaître les liaisons qui existent entre les actions retenues et leur situation actuelle ou future.

2.3 Le passage des « besoins » au plan

Les besoins de formation ont été recensés dans une phase précédente. Il appartient maintenant aux personnes chargées de la construction du plan (responsable formation ou managers) de mettre en ordre toute l'information recueillie.

Elles regroupent d'abord tous les besoins communs, qu'ils soient individuels ou collectifs. Puis **elles traduisent en action de formation chaque besoin** et s'assurent de la comptabilité de leur projet de plan avec les moyens de l'entreprise, des ajustement ou équilibrages seront certainement nécessaires.

La compilation des besoins

a) Les besoins individuels

Pour ces besoins, il est rare qu'une consolidation au niveau des secteurs puisse déboucher sur des actions spécifiques au secteur. C'est le responsable formation qui pour toute l'entreprise effectue la compilation. On peut toutefois l'imaginer être réalisée par un manager pour les grosses unités.

Le premier travail consiste à réaliser le regroupement de tous les besoins individuels qui relèvent de la même action de formation.

Pour des besoins correspondant à une action proposée dans le catalogue interne, il suffit de totaliser les demandes d'inscription, d'y ajouter les besoins recensés hors inscription mais qui peuvent être satisfaits par cette action du catalogue et de déterminer le nombre de sessions à prévoir.

Pour des besoins « hors catalogue », on fait le total des formulations identiques. Si le nombre est suffisamment important et si les demandes semblent pouvoir être réunis au même moment, il est possible d'envisager un stage collectif qui figurera au projet du plan. Si le nombre est insuffisant (généralement inférieur à 4), il est préférable de prévoir des stages individuels externes.

Si certains salariés demandent à suivre une préparation à un métier, dans le cadre de la formation liée à l'emploi, on prendra note de la demande, elle se transformera en formation individuelle externe (si la préparation peut s'effectuer sous cette forme et si l'entreprise a besoin à terme de cette qualification) ou l'intéressé fera partie retenue par la DRH.

b) Les besoins collectifs

Les besoins collectifs d'adaptation peuvent également faire l'objet d'un regroupement si celui-ci n'a pas déjà été réalisé par la ligne hiérarchique. Le regroupement des besoins communs s'effectue comme pour les besoins individuels : une totalisation suivie d'une évaluation du nombre de sessions à prévoir.

Toutefois un problème se pose : pour l'efficacité de la formation faut-il ou non prévoir un regroupement de demandes provenant de différents services ? Le choix tiendra compte de quelques paramètres comme :

⇒ *Le mixage de populations diverses constitue-t-il un avantage pédagogique ?*

- Oui si les populations en cause ont intérêt à bien communiquer.
- Oui si l'expérience des uns peut servir les autres.
- Oui si l'on veut évoluer certaines mentalités (mélange de statuts par exemple).

⇒ *Le mixage est un handicap ?*

- Oui si on écarte des objectifs opérationnels de chaque population en essayent de trouver des exercices ou des cas à mi-chemin des populations.
- Oui si les populations ne sont pas disponibles aux même moments.
- Oui si la différence des statuts rend impossible le mixage.

Il faudra également tenir compte des prix de revient et faire ressortir un rapport coût-efficacité, avant de retenir la formation individuelle externe ou collective interne.

Pour les besoins relevant de la gestion prévisionnelle du personnel (mis à part le cas ci-dessus, du salarié qui réclame une initiation à un métier pour lequel une formation a déjà été programmée les années précédentes), c'est la DRH qui, après écoute des managers de programmer certaines formations. Le regroupement des besoins ne s'impose pas, la démarche est plus descendante » que « montante ».

Il en est même pour les formations liées à un projet. L'initiative vient « d'en haut » et la question du regroupement ne se pose pas.

2.4 La traduction d'un « besoin » en « ligne du plan »

Ecrire la mouture finale du projet de plan de formation de l'entreprise reste une activité centralisée. A la suite des regroupements opérés dans la phase précédente, le responsable formation commence à écrire chaque ligne du plan et valorise les diverses demandes (cette valorisation correspond d'ailleurs à une expertise et lorsque les projets de plan sont construits par les managers, ces derniers ont souvent besoin des conseils du responsable formation pour valoriser chaque action de leur projet).

La partie constituée des projets de formation adaptation des diverses Directions subit, quant à elle, peu de modifications ; tout au plus, un regroupement d'actions similaires émanant de Directions différentes peut être utile si les effectifs, trop faibles dans chaque Direction, et la similitude des situations de travail le justifient.

La valorisation de chaque ligne du plan porte sur plusieurs éléments et varie en fonction des choix réalisés :

Le nombre de stagiaires

Pour cette donnée, il y a peu de marge de manœuvre sauf si les managers acceptent de répartir sur plusieurs années la totalité des personnes à former.

La durée est fonction de l'ambition des objectifs à atteindre, elle influence directement le coût de la formation, un bon équilibre est à trouver.

L'étalement dans le temps

Il est fonction de la durée et de la disponibilité des stagiaires, d'autre part il peut être souhaitable de répartir l'action dans le temps pour permettre une alternance et une mise en application progressive de la formation.

Le coût de l'action

Le coût peut varier de 1 à 10 en fonction du type choisi ; la formation individuelle externe est la plus coûteuse, la formation collective interne et animée par du personnel de l'entreprise est la moins onéreuse ; entre ces deux extrêmes on trouve principalement la formation « interne-externée », c'est-à-dire une formation collective interne mais animée par un formateur externe.

Chaque ligne du plan peut donc prendre diverses configurations et ce n'est qu'à la suite d'une démarche itérative, que le responsable formation débouche sur un projet compatible avec les moyens à disposition :

- Le coût total respecte-t-il le montant des budgets alloués ?

⇒ Faudra-t-il prévoir une rallonge budgétaire ?
⇒ Faut-il envisager une aide des Pouvoirs Publics ?
⇒ Dans ce cas le plan est-il éligible en tout ou partie ?

- Le projet de plan correspond-il aux moyens humains à disposition ?

⇒ Disposera-t-on d'animateurs en nombre suffisant ?
⇒ S'il est envisagé d'utiliser des compétences internes (démultiplication), leurs détenteurs sont-ils capables pédagogiquement d'assurer la formation ?
⇒ Faudra-t-il prévoir une formation pédagogique ?

- Le projet de plan observe-t-ils les contraintes de l'entreprise ?

⇒ Au niveau des budgets temps ?
⇒ Date d'arrivée d'un matériel ?
⇒ Respect du planning d'un projet plus vaste ?

- Les projets de plan respecte-t-il les principes des politiques de l'entreprise ? comme la volonté de :

⇒ S'ouvrir à l'environnement, aller chercher des idées nouvelles à l'extérieur ;
⇒ Mixer les diverses populations présentes dans l'entreprise ;
⇒ Utiliser les compétences pédagogiques internes

2.5 Le croisement des « besoins » et des moyens

Etudions de plus près la démarche itérative qu'utilise le responsable formation. En fait, celui-ci doit parvenir à construire un plan qui réponde à plusieurs conditions :

- Un coût qui respecte le budget ;
- Une charge de travail des animateurs compatible avec les ressources, soit au niveau de l'équipe du service formation, soit au niveau des managers ;
- Des durées de formation conciliables avec les charges de travail des stagiaires ;
- Un bon équilibrage des différents types de formation, ne pas privilégier le court terme au détriment des moyens et long termes ; équilibrer l'interne et l'externe.

Il peut par exemple privilégier la formation animée par des organismes externes, son budget risque d'être dépassé et son budget risque alors d'être dépassé et son équipe d'animateurs internes risque alors d'être dépassé et son équipe d'animateurs internes risque d'être sous-employée. Il peut à l'inverse voir assurer toute la charge avec un grade de qualité suffisant. Le responsable formation doit équilibrer le plan et proposer des choix quant à la forme de l'action à retenir.

Quels sont les principales formes d'organisation des actions de formation ?

La formation individuelle externe

Il s'agit d'une formule classique, nous ne la développerons pas, son évaluation est assez facile, tant au niveau de sa durée que de son coût.

On peut retenir en moyenne 2000 da par jour et par stagiaire, à ces frais d'inscription s'ajoutent éventuellement des frais de transport et d'hébergement. Cette formule présente l'avantage d'ouvrir l'entreprise sur l'extérieur.

- *La formation individuelle interne*

Il peut s'agir de l'utilisation d'un centre de ressources où le salarié trouve des outils d'auto-formation ; il est aidé par un formateur qui le guide dans la détermination de ses objectifs pédagogiques et lui conseille de suivre tel ou tel module d'enseignement. Rares sont les sociétés qui disposent d'un tel centre car les investissements à consentir sont lourds et ne se rentabilisent que dans les grands groupes. La formation individuelle externe peut prendre cette forme dans des centres ressources interentreprises ; cette pratique tend à se développer. La durée est fonction de l'ambition des objectifs, l'action est souvent étalée dans le temps. Cette option présente une grande souplesse au niveau de l'organisation. Le coût à faire figurer dans le plan de formation tient compte du coût de fonctionnement de cette structure et du nombre d'heures de formation qu'elle assure par an ; c'est l'enregistrement des données du passé qui permet d'en faire une approximation.

- *Le stage individuel d'application dans un poste ou un service donné*

Ce stage peut prendre la forme d'un prêt de personnel pour une durée déterminée. Le stagiaire va apprendre à tenir le poste, ce sera pour lui l'occasion de nombreux apprentissages. La durée tient compte des contraintes des deux secteurs en cause : le service du stagiaire et le service d'accueil ; la formule n'est généralement pas très coûteuse au niveau des coûts directs.

- *La formation action individuelle, ou la mission confiée*

Cette pratique offre certainement le meilleur rapport coût-efficacité, il faut toutefois prévoir un bon suivi de la part du tuteur. Ce dernier aide la personne à généraliser les notions acquises et à les transférer dans d'autres situations de travail. Les plans de formation oublient souvent de faire appel à ce type de pédagogie.

- *Les stages collectifs internes animés par l'externe*

Là encore la formule est classique et bien connue. La durée et le coût peuvent se définir aisément. Certains organismes peuvent proposer des prix journée moindre, mais ils facturent alors les temps de conception ou font partie d'organisme public qui n'intègre pas dans le prix de vente leurs charges de structure. Comme pour les deux formes qui suivent, il est quelque fois nécessaire d'ajouter des frais se rapportant à l'organisation matérielle des stages : location de salles et matériels, frais de repas et d'hébergement éventuel.

- *Les stages collectifs internes animés par le personnel du Service Formation*

Lorsque la compétence interne est présente, l'entreprise à tout intérêt à s'orienter vers cette formule, deux fois moins coûteuse que la précédente. De plus, l'adaptation aux besoins de l'entreprise est souvent poussée, les possibilités de suivi plus grandes. Il est d'autre part possible de confier la responsabilité de la ligne du plan au formateur qui animera l'action, ce qui permet des gains d'interface. La formation animée par le Service Formation présente toute son efficacité pour les actions répétitives, les gains sont moins nets pour les actions isolées. Il est possible d'envisager une augmentation de l'effectif du Service Formation lorsque l'entreprise va faire face, pendant une longue période, à un besoin particulier. L'effectif supplémentaire étant puisé à partir des autres unités, son retour dans les secteurs d'origine sera alors possible.

- *Les stages collectifs internes animés par un salarié non-membre du Service Formation*

Ce moyen offre le même avantages que les précédents, il est toutefois fréquemment nécessaire de prévoir une assistance pédagogique auprès des personnes chargées de l'animation, ce qui en augmente le coût. Il faudra donc tenir compte du degré d'expérience de l'animation et, si nécessaire, envisager le suivi d'une formation de formateurs pour les animateurs occasionnels.

- *La formation par « démultiplication »*

Elle s'applique aux actions qui concernent une cible de taille importante et non répétitives. Dans un premier temps, on forme des personnes (généralement les managers de la cible finale) sur le contenu de la formation et sur la pédagogie qui sera utilisée. Dans un second temps, ces personnes assurent la formation auprès de la cible finale. Au moins 150 personnes peuvent être formées à partir d'un seul stage d'une douzaine de « démultiplicateurs ». Le premier stage est souvent animé par l'extérieur. Il s'agit d'une forme plus économique que la formation interne classique et elle offre une plus grande efficacité du fait de l'implication des managers.

- *La formation action collective*

Elle consiste à confier à un petit groupe de personnes une mission à remplir, un objectif à atteindre. Elle s'applique particulièrement bien aux actions qui visent la réduction des dysfonctionnements ou la recherche d'améliorations dans un secteur bien circonscrit de l'entreprise. Des conseillers ou

« tuteurs » sont à prévoir tout comme pour la formation-action individuelle. Cette forme d'action devrait se développer compte tenu de son efficacité (motivation plus forte des formés) et de ses retombées positives sur l'évolution des comportements (plus d'autonomie, plus d'aptitudes à travailler en groupe..).

2.6 L'équilibrage du plan de formation

Lorsqu'il élabore le projet de plan, le responsable formation doit ajouter plusieurs colonnes correspondants chacune à la charge de travail à prévoir pour les formateurs internes (membres de son équipe ou appartenant à d'autres services) ; le total de ces colonnes ne doit pas excéder les disponibilités de chacun et les charges doivent être équilibrées. Il tient également compte des capacités et des spécialités de chacun.

Si une colonne est excédentaire, il reporte l'une des actions sur un autre animateur. Si ce report est impossible, il prévoit un budget externe pour la réalisation de l'action en interne-externée avec la participation d'un organisme ou d'un animateur indépendant.

Lorsque la compétence exigée par l'action n'est pas présente dans l'entreprise, il prévoit également l'utilisation d'un prestataire de services.

Des arbitrages peuvent être nécessaires, le responsable formation le fait alors réaliser, soit par le Comité de Direction, soit par le Groupe Pilote Formation, soit par les managers concernés.

Lorsque ces diverses étapes sont terminées, **le projet de plan de formation se présente commesuccession de lignes** comportant les rubriques suivantes, placées en colonne :

- Le titre de l'action ou l'objectif à atteindre,
- La qualité des personnels concernés (leur fonction ou leur appartenance à tel ou tel service),
- Le statut des personnes concernées,
- Le nombre de personnes concernées,
- Les modalités d'organisation (formation interne, externe, démultipliée…), s'il est connu, le nom de l'organisme de formation qui interviendra,
- La période souhaitée pour la réalisation,
- La durée de formation,
- Le nom du responsable de l'action (ou responsable de la ligne du plan), ensuite, pour chaque période du plan qui peut être pluriannuel :

⇒ L'effectif de stagiaires à former sur la période,

⇒ Le nombre d'heures de formation prévues (durée x effectif),

⇒ Le coût de l'action sur la période (coûts pédagogiques et autres frais directs),

⇒ Le coût du temps passé en formation par les stagiaires,

⇒ Le coût de la structure de formation (temps passé par les formateurs internes).

Les lignes du plan sont classées suivant une logique propre à l'entreprise. Par exemple, il est commode de prévoir un regroupement des actions d'abord par Direction, puis les actions « inter-directions », sous une rubrique appelée « Toutes Directions confondues », de classer par type de formation : adaptation, formations liées à l'emploi, culture d'entreprise, etc.

Le plan formation comporte toujours de façon détaillée toutes les actions collectives. Dans les petites et moyennes entreprises, il est possible de faire apparaître les formations individuelles car elles ne sont pas très nombreuses. Lorsque leur nombre augmente, on les rassemble sur la même ligne du plan en totalisant les diverses données (effectif des stagiaires, nombre d'heures, coût…). Chaque Direction de l'entreprise dispose alors d'une ligne « stages individuels » avec un budget spécifique.

Il n'est pas indispensable de faire figurer le nom de l'organisme de formation lorsque le besoin n'a pas encore été étudié avec précision. On se contentera d'indiquer, dans la colonne « modalités d'organisation », la mention « organisme externe », « interne», etc.

2.7 La qualité du plan formation

La qualité du plan de formation repose sur le respect d'un certain nombre de conditions. Nous reprenons ci-dessous les éléments essentiels.

Une liaison étroite entre le plan et la stratégie de l'entreprise

Les choix de priorité qui sont généralement à faire doivent tenir compte de la stratégie de l'entreprise. L'écriture du plan ne peut être le résultat du travail du seul responsable formation. Ce dernier construit des propositions mais elles sont toujours à faire valider par une structure qui connaît bien la stratégie de la firme.

Au plan stratégique à moyen terme de l'entreprise, doivent toujours être associées les grandes orientations de la formation.

Une pratique de l'anticipation

Faire évoluer les ressources humaines exige beaucoup de temps, il est donc indispensable d'opérer par anticipation. Ceci est particulièrement vrai pour les populations peu qualifiées qui sont les plus touchées par les évolutions techniques.

Le plan formation doit être pluriannuel. Se limiter à l'horizon annuel ne peut que réduire l'ambition des projets. Toute analyse de situation comporte une dimension anticipatrice.

Lorsque par exemple la Direction anticipe qu'elle devra à terme investir dans une nouvelle chaîne de production, à ce moment même elle doit s'interroger sur les retombées au niveau des modes d'organisation, des qualifications nécessaires et des effectifs dont elle devra disposer, voire même des nouveaux styles de management à développer. Sans tarder elle doit construire un plan d'action intégrant toutes les données de l'évolution envisagée. Le plan pluriannuel de formation sera alimenté par les résultats de ces travaux.

Une participation du personnel

L'engagement du salarié dans la formation qu'il suivra, sera d'autant plus fort qu'il aura participé aux travaux de définition des actions à prévoir au plan. Cette participation conforte la confiance du salarié envers son entreprise et développe son sentiment d'appartenance, facteur d'une plus forte implication dans l'activité professionnelle.

L'entreprise doit avoir mis en place d'une part des entretiens individuels et d'autre part des réunions d'analyse du fonctionnement des unités de travail. Ce sont des lieux où s'exerce la participation des salariés et qui sont à l'origine des plans de formation puisqu'on y recense les besoins.

Une participation des instances représentatives du personnel

La qualité du climat social d'une entreprise contribue à sa réussite économique. Le climat social dépend notamment de la façon dont sont gérées les relations sociales et de la qualité des rapports entretenus avec les instances représentatives du personnel.

La politique précise la place qu'elle entend accorder aux instances représentatives dans le domaine de la formation. Le plan de formation constitue un bon terrain d'échange avec les représentants du personnel. Un plan qui recueille leur adhésion présente de meilleures chances de réussite.

Un plan utilisant tous les moyens de développement des compétences

Fréquemment « formation » évoque l'idée du stage avec quelqu'un qui « sait » et qui diffuse ses connaissances à d'autres qui « ne savent pas » (le schéma traditionnel de l'école**). Or, la formation peut revêtir de nombreuse formes et pas seulement celle de l'enseignement en salle**. Il serait d'ailleurs préférable de parler de plan de développement des compétences plutôt que de plan de formation.

Le plan pluriannuel de développement des compétences correspondrait à une combinaison judicieuse de toutes les formes d'actions formatrices : stages, formation-action, alternance, formation sur le terrain avec tuteurs, utilisation de centres de documentation ou de ressources, délégation de missions temporaires, mobilités, détachements (éventuellement externes)…le travail lui-même, s'il offre l'occasion d'œuvrer dans une organisation responsabilisant, est formateur.la formation ne serait plus uniquement perçue comme du temps passé à des activités non directement rentables (idée partagée par un grand nombre de manager), mais bénéficierait d'une image positive.

Chaque salarié, aidé de son manager ou de la DRH, partant d'une évaluation de ses compétences professionnelles aurait l'initiative de programmer les actions formatrices propres à maintenir ses capacités d'adaptation.

Le même type de schéma s'appliquerait pour les compétences collectives et pour la mise en œuvre de plans collectifs d'amélioration de l'efficacité ou de plans collectifs de préparation aux évolutions organisationnelles.

Tout plan stratégique à moyen terme serait accompagné d'un plan de développement des compétences, comportant deux volets, le premier collectif, le second individuel.

Des systèmes de stimulation

L'évaluation et la rémunération des managers doivent tenir compte de la qualité de leurs réalisations en matière de planification et de suivi de la formation, notamment du degré de participation des collaborateurs dans diverses opérations. La pratique de l'anticipation et la référence constante aux stratégies de la société doivent être sanctionnées positivement.

Pour assurer l'efficacité du plan de formation, des actions peuvent être à prévoir dans différents domaines :

Celui de la communication interne

Existe-il un projet d'entreprise ? Si oui, une communication est-elle prévue pour montrer les liaisons qui existent entre le projet et le plan de formation ?

Les managers animent-ils des réunions d'échange ou d'expression ? Si oui, vont-ils évoquer le plan de formation et le commenter au cours d'une future réunion ?

Un journal d'entreprise est-il publié ?si oui, va-t-il largement commenter le plan de formation et montrer en quoi il est utile pour l'entreprise et les salariés ?

Des vidéogrammes d'entreprise sont-ils diffusés régulièrement dans la société ? si oui, a-t-on prévu de parler du plan de formation dans le prochain vidéo ? y fera-t-on témoigner des salariés qui auront tiré des bénéfices de la formation ?

L'entreprise s'est-elle engagée dans la Gestion Prévisionnelle du personnel ? Si oui, communique-t-on suffisamment sur l'évolution de la société et de ses métiers ?

Il peut être nécessaire de prévoir la mise en œuvre de certains des moyens de communication évoqué ci-dessus.

Celui des outils et des méthodes de travail

Si des acquisitions de nouveaux matériels ou de mises en application de nouvelles méthodes de travail sont envisagées, il est indispensable de bien coordonner les divers calendriers afin de réduire

le temps qui sépare la fin de la formation et le début de sa mise en application. De même, il peut être intéressant de se poser la question suivante : « en quoi la technique de l'entreprise peut-elle avoir une influence sur la formation, sur la pédagogie, sur les outils de formations ? »

Enfin la qualité du plan de formation est fonction de la bonne coordination des diverses actions prévues. Ce n'est pas la qualité intrinsèque de chacune de ses actions qui détermine sa qualité finale, mais le degré de convergence de toutes les actions retenues par rapport aux objectifs prioritaires de l'entreprise.

CONCLUSION

Chaque année, les besoins en formation des agents sont recensés par le service de la formation. Ce recensement constitue la matière du plan de formation annuel.

Le plan de formation est un document obligatoire, prévisionnel mais non contraignant, élaboré par le responsable formation après avis de la DRH.

Il définit les priorités en formation pour la collectivité, sert à établir les prévisions budgétaires et constitue le document de référence pour l'atteinte des objectifs en formation.

Ainsi dans la prochaine section nous verrons le fonctionnement du plan, les différents acteurs qui interviennent et son évaluation.

SECTION 2 : LE FONCTIONNEMENT DU PLAN FORMATION ET SON EVALUATION

La vocation du plan est de répondre à des objectifs opérationnels de l'entreprise. Il doit être suffisamment être souple pour intégrer en cours de période la satisfaction de besoins non identifiés au moment de sa construction. Il prend ainsi en compte toutes les évolutions décidées pour satisfaire les clients ou répondre à des contraintes nouvelles.

1. Comment faire fonctionner le plan de formation

Lorsque le projet de plan a été intégrée pas les différents acteurs, il devient **un document detravail** non seulement pour l'équipe formation, mais aussi **pour tous les responsables d'action** (ce sont les personnes qui reçoivent la mission de conduire à bonne fin la ligne du plan placée sous leurs responsabilité- on peut les appeler également responsables d'une ligne du plan). Aussi, **le plan de formation doit-il être largement diffusé dans l'entreprise.**

Seront destinataires du document : les Directeurs, les « responsables d'action », les personnels concernés de la DRH, les membres du Comité d'entreprise et de la Commission de Formation.

1.1 La réalisation du plan

Il sera demandé aux Directeurs de réaliser et de faire réaliser, par les managers, une information descendante jusqu'aux personnes concernés par le plan de formation.

Le « responsable d'action » (ou de la ligne du plan), qui appartient au Service Formation ou de l'unité concerné par l'action, prend contact avec le formateur, interne ou externe, chargé du montage de l'action et lance l'opération avec les séquences suivantes :

- Analyse de la demande,
- Prise en compte de l'état des futurs formés,
- Définition d'une stratégie et choix des moyens,
- Construction éventuelle d'un plan de changement,
- Formulation précise des objectifs,
- Relevé des moyens à disposition et des conditions de réalisation,
- Détermination des modalités d'évaluation,
- Elaboration du cahier des charges,
- Achat éventuel de services externes,

- Planning des sessions,
- Lancement des stages et animation,
- Suivi de la mise en pratique,
- Evaluation des différents objectifs.

Une ligne du plan peut correspondre à une ou plusieurs sessions, elle peut concerner une seule ou plusieurs années, avec des sessions qui se réalisent au cours de la même année ou qui s'étalent sur quelques années.

Le responsable de la ligne du plan n'a pas en général de responsabilité pédagogique, il est essentiellement chargé de réguler l'action et d'en assurer un suivi ; c'est lui qui assure la liaison entre les acteurs du terrain et le formateur.

Lorsque le responsable de la ligne du plan est un formateur du Service Formation, il est souhaitable de lui confié en même temps la responsabilité du montage de l'action. Cette pratique s'applique particulièrement aux actions inter-directions.

Lorsque l'action est terminée, le responsable de la ligne contrôle que les managers suivent la mise en application de la formation et qu'ils l'évaluent quelques mois après.

Nous voyons donc que la réalisation du plan formation n'est pas le seul fait des spécialistes du Service Formation, mais qu'elle concerne un grand nombre d'acteurs jouant des rôles de régulation ou de réalisation.

1.2 Le plan et ses aspects budgétaires

Il est souhaitable de prévoir deux types de budgets : celui qui sera affecté à la formation individuelle externe et celui qui sera utilisé pour la formation collective. Un second découpage peut intervenir pour tenir compte de la structure de l'entreprise : chaque Direction dispose d'un budget, le responsable formation gère, quant à lui, le budget affecté aux actions inter-directions.

Pour la formation individuelle externe

Deux formules s'observent habituellement dans les entreprises :

- Ou bien le budget est centralisé en DRH : cela s'applique lorsque le budget est d'un montant très faible pour pouvoir être décentralisé ;
- Ou bien le budget est réparti dans chaque Direction de l'entreprise.

Nous pensons que cette deuxième formule est de loin préférable pour la mobilisation des managers. Les responsables budgétaires reçoivent régulièrement les demandes d'inscription et prennent au fur à mesure les décisions qui s'imposent. Une autre formule consiste, en début de période, à répartir le budget en fonction de toutes les demandes reçues (on se réserve toutefois une partie du budget pour les besoins prioritaires et urgents non prévus en début de période).

a) Pour la formation collective

Chaque ligne du plan comporte un budget alloué. Il appartient au responsable de la ligne de suivre ce budget. Si en cours de réalisation on s'écarte de la prévision, le responsable le signale au Directeur concerné ou, pour les actions inter-directions, au responsable formation. Un rajustement éventuel avec une autre ligne du plan est peut être nécessaire, ou bien une rallonge budgétaire est à réclamer auprès de la Direction Générale. S'il s'agit d'une économie, celle-ci pourra résorber un dépassement constaté pour une autre ligne.

b) Le suivi budgétaire

Le responsable formation organise l'information des décideurs dans ce domaine. Il établit, des tableaux de bord qui vont renseigner les différents managers concernés. Au niveau de l'entreprise, il consolide les différentes données en sa possession et propose, si nécessaire, des mouvements budgétaires entre les Directions.

Le plan et sa période de référence

Quatre formules peuvent être utilisées :

- Un plan à l'année civile avec un exercice comptable, donc des budgets, couvrant la même période ;
- Un plan à l'année civile avec exercice comptable, donc des budgets, couvrant une période différente ;
- Un plan suivant pas l'année civile avec un exercice comptable, donc des budgets, couvrant la même période ;
- Un plan ne suivants pas l'année civile avec un exercice comptable, donc des budgets, couvrant une période différente.

Les formules 1 et 3 seront préférées par les entreprises qui privilégient l'approche centralisée et budgétaire des problèmes de formation. Elles présentent l'avantage d'une correspondance plus facile à assurer entre la planification et les budgets.

La formule 1 suggère un recensement des besoins et une construction du plan durant le dernier trimestre de l'année, période moins propice pour le responsable formation qui peut être occupé par le montage ou l'animation d'actions de formation. S'il fait la construction du plan au moment des congés, période plus propice, il s'éloigne trop de l'époque de la réalisation.

La formule 3 est très pratique pour le responsable formation si l'exercice comptable est proche de l'année scolaire. En effet, il peut faire recenser les besoins en mai et en juin et construire le plan durant les congés.

Les formules 2 et 4 seront préférées par les entreprises qui privilégient la qualité des démarches de recueil et de construction. L'inconvénient de la non-concordance des périodes de planification et du budget peut facilement être éludé. Il suffit de considérer que le plan comporte deux parties, la

première étant réalisée avec le reste du budget en cours et à la seconde avec le budget à venir. Ce système permet d'ailleurs d'effectuer une meilleure prévision budgétaire.

La formule 2 ne présente pas d'intérêt, sauf pour les entreprises qui se considèrent, à tort, obligées de construire un plan conforme à la périodicité de la déclaration fiscale 2483, c'est-à-dire l'année civile.

En revanche, la formule 4 présente un grand intérêt si on choisit de construire un plan couvrant la période début septembre- fin août ou encore début octobre- fin septembre. Dans cette dernière hypothèse, le calendrier du fonctionnement de la formation devient :

Mai, juin ⇒ recensement des besoins ;
Juillet, août⇒ construction du plan ;
Septembre⇒ consultation des partenaires sociaux ;
Début octobre à fin septembre⇒ réalisation du plan.
Si l'on n'excepte la formule du plan glissant que l'on présentera plus loin et qui correspond au meilleur choix, notre classement référentiel serait le suivant : en premier la formule 4, en second la formule 3(si l'exercice comptable est proche de l'année scolaire), en troisième position la formule 1, enfin la 2 qui est plutôt rejeter.

1.3 La réalisation du plan et ces acteurs

a) Pour la formation individuelle

Le principal acteur doit être le salarié lui-même, c'est lui qui se rapproche du responsable de formation pour être guidé au niveau du choix de l'organisme qui assurera sa formation.

Le manager est également impliqué, c'est lui qui prend l'initiative de rencontrer, avant le choix du stage, le collaborateur pour fixer précisément avec ce dernier les objectifs de la formation. Au retour de formation, il fera de même afin d'étudier les modalités de la mise en application des enseignements reçus et, quelques mois plus tard, il fera avec le formé l'évaluation de l'action.

Le Directeur ou ses collaborateurs directs s'assurent que les managers de leur unité suivent correctement les principes de la politique formation (par exemple qu'ils réalisent effectivement les entretiens avant et après la formation).

Le responsable formation (ou l'un de ses collaborateurs chargé des achats de formation ou du suivi de la documentation sur les prestataires) rencontre les différents demandeurs pour les aider dans le choix de l'organisme. Cela suppose tout un travail de recueil d'information et de classement pour une bonne connaissance du marché de la formation. Il faut également prévoir d'alimenter ce fonds documentaire avec les évaluations réalisées par les utilisateurs des organismes externes.

Les responsables des budgets de formation (les Directeurs ou le responsable de formation si le budget n'est pas décentralisé), suivent administrativement les inscriptions et l'utilisation des budgets.

b) Pour la formation collective

Chaque ligne du plan de formation est placée sous la responsabilité d'une personne de l'entreprise qui appartient à la structure ou au secteur demandeur de l'action. Cette personne se charge d'organiser la formation au cours de la période concernée, reprend les objectifs envisagés pour l'action et fait construire cette dernière par un formateur interne ou externe.

Le « responsable de ligne » assure un rôle d'interface entre les formés, la hiérarchie et le ou les formateurs. Il n'a pas de responsabilité directement pédagogique mais doit veiller au bon déroulement des différentes phases du montage et de la réalisation de la formation.

Les managers, tout comme le personnel à former, sont impliqués dans le montage de la formation, dans son suivi et dans son évaluation. Pour les actions inter-directions les rôles sont exercés par le responsable formation ou une structure décentralisée (par exemple un groupe de pilotage).

Les responsables de budgets (les Directeurs ou le responsable formation pour les actions inter-directions), suivent administrativement les différentes dépenses engagées.

c) Les achats de formation

En ce qui concerne les achats de services externes, qu'il s'agisse de formation individuelle ou de formation collective, le responsable formation devra être vigilant sur la qualité des intervenants.

Une question se pose au niveau du choix de l'organisme ou du formateur externe : faut-il faire appel à un panel de managers pour la sélection de l'organisme ou du formateur ?

La réponse est positive pour une formation technique, elle est négative pour une action visant le changement de comportement, ou présentant des aspects stratégiques. Faute de respecter ce principe**, le responsable formation risque d'écarter l'intervenant plus compétent**. En effet, l'intervenant de qualité va proposer une démarche qui va largement impliquer les managers et si ceux-ci ne sont pas correctement mobilisés, ils vont lui préférer le formateur qui proposera une simple action de formation moins impliquant pour eux… et donc moins efficace.

d) Le contrôle d'avancement du plan

Au fur et à mesure de la réalisation des formations, les responsables des lignes du plan communiquent au Service Formation, avec « la fiche d'action », les informations nécessaires au suivi administratif (déclaration fiscale formation, bilan formation, indicateurs que désire suivre l'entreprise…). Il est alors possible de mettre en parallèle la réalisation et la prévision, cette comparaison permet aux décideurs de suivre l'avancement du plan et d'intervenir si nécessaire, lorsque le plan n'est pas observé.

Plusieurs paramètres sont à suivre : les budgets, les effectifs de groupes formés, les nombres de stagiaires, les nombres d'heures et certains critères plus qualificatifs mis au point pour s'assurer que les principes de la politique formation sont observés (entretiens de départ en formation, suivi de la mise en pratique…).

Le responsable formation rencontre trimestriellement chaque Directeur afin de faire le point sur l'avancement du plan de formation de la Direction. Tous les aspects de la formation sont alors abordés, on passe en revue les besoins nouveaux, les actions à lancer, celles à suivre ou à évaluer, les budgets et leur équilibrage, à cette occasion, il peut aussi rappeler les responsabilités des managers et inciter le Directeur à contrôler le bon exercice de celles-ci.

Une information régulière sur l'avancement du plan est réalisée auprès des instances représentatives du personnel, notamment auprès de la Commission Formation si elle existe. Cette information est obligatoire toutes les fois que le plan ou une de ses parties est subventionné par les Pouvoirs Publics.

1.4 La formule du plan « Glissant »

Les entreprises qui réussissent sont celles qui présentent une forte réactivité face aux modifications de leur environnement. Aussi, l'une des qualités essentielles du plan de formation sera de répondre rapidement aux objectifs prioritaires de l'entreprise **? Les exigences d'efficacité ne se contentent plus de systèmes fondés sur la planification à moyen terme.**

Le responsable formation qui souhaite apporter à son entreprise un système formation très réactif va donc mettre en place un plan « glissant ». Il s'agit de prendre en compte tous les nouveaux besoins, individuels ou collectifs, à n'importe quel moment de l'année et de les intégrer dans le plan lorsqu'il y a accord de décideurs.

Une seule règle est à faire respecter, elle consiste à ne pas autoriser la remise en cause des actions déjà engagées. En revanche il est possible de reporter sur un autre exercice la ou les actions dont le budget prévu va permettre la réalisation sur l'exercice présent d'une nouvelle action, jugée indispensable à l'atteinte d'objectifs prioritaires.

La seule contrainte relève des textes de loi et des accords. Pour respecter leur esprit, il est nécessaire de tenir régulièrement informés les partenaires sociaux des changements apportés au plan présenté officiellement au cours de la réunion annuelle obligatoire. Cette information n'est toutefois pas insurmontable et les bénéfices du système compensent largement cette nécessité.

Le plan formation est donc construit à tout moment, « en temps réel », lorsqu'un besoin se manifeste. De ce fait, le recueil des besoins est étalé sur toute l'année, qu'il s'agisse d'un besoin collectif comme d'un besoin individuel. Le responsable formation et son équipe peuvent en conséquence accorder une meilleure assistance au cours de la phase de recueil car ils disposent de plus de temps du fait de l'étalement de cette activité.

1.5 Le bilan de fin de période

En fin de période, deux types de bilan sont à réaliser :

- Un bilan qualitatif,
- Un bilan quantitatif.

Les actions font l'objet d'une évaluation, c'est la synthèse de toutes ces évaluations qui constitue le bilan qualitatif.

Au niveau quantitatif, un certain nombre d'éléments statistiques peut être retenu. Il s'agit des indicateurs que l'entreprise a décidé de retenir dans son référentiel et d'éléments statistiques plus classiques comme le nombre d'heures, le nombre de stagiaires, le coût des actions, le prix de revient de l'heure de formation, la durée moyenne d'un stage, etc. Ces éléments permettent un suivi comparatif par statut, par Direction, par sexe, par type de formation, etc.

Il est également intéressant d'établir des comparaisons avec les dernières périodes, afin d'étudier l'évolution dans le temps de ces éléments.

L'ensemble des données statistiques est analysé par le pilote du système formation de la société afin de décider, si nécessaire, des actions correctives.

1.6 Les outils informatiques et le plan de formation

Que ce soit pour la construction du plan ou bien pour son suivi, le responsable formation dispose de plusieurs solutions pour informatiser ces phases du plan.

a) Les logiciels du commerce

On doit distinguer les logiciels spécifiquement dédiés à la formation et ceux qui correspondent au module d'un logiciel plus large de gestion de personnel.

Le choix devra tenir compte des produits déjà en place dans l'entreprise. En effet, il est particulièrement intéressant de disposer d'une base d'information sur les salariés pour ne pas avoir à ressaisir toutes les données individuelles. Il est important de s'assurer de la présence de cette possible mise à jour automatique des données portant sur les individus.

On élaborera un cahier des charges de l'application et l'on vérifiera que le produit y répond correctement. On s'interrogera également sur les capacités d'adaptation du produit aux évolutions des souhaits des utilisateurs des informations de sortie du système.

b) L'application « sur mesure » mise au point par les services informatiques

Il s'agit de la meilleure formule pour le responsable formation qui n'aura qu'à préciser son cahier des charges et qui trouvera un produit répondant parfaitement à ses besoins, s'il est écouté et suivi par les informaticiens de l'entreprise (le lecteur pourra se reporter à l'annexe : cahier de charge pour

une informatisation du système « formation catalogue » ; l'application devait permettre l'organisation des actions de formation assurée par un centre interne à l'entreprise).

Mais la mise en œuvre sera longue, le coût de la formule constitue également un frein et il n'est pas sûre que les services informatiques acceptent de consacrer des temps de développement pour une application qu'ils jugent souvent non prioritaire.

c) Une application mise au point sur micro par le service formation

Si le service formation dispose d'un tableur ou d'un gestionnaire de base de données, le responsable formation ou l'un de ses collaborateurs pourra mettre au point quelques applications facilitant le travail de construction ou de suivi du plan de formation.

La formule offre une plus grande souplesse, le Service Formation n'est pas soumis au bon vouloir d'un prestataire de services interne ou externe, il obtient plus rapidement ce qu'il souhaite.

Mais elle présente des inconvénients, cela exige beaucoup de temps et la mise à jour des données individuelles ne peut pas toujours être automatisée (se renseigner au moment du choix du logiciel).

2. Comment suivre la réalisation d'une formation et l'évaluer

Il s'agit de suivre ici pas à pas la réalisation du plan de formation, il convient donc de se demander qu'est- ce qu'on entend par « suivre ».

2.1 Suivre la réalisation d'une formation

Définition du suivi

Il s'agit de l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé.

Qui est le responsable du suivi ?

Nous nous placerons dans l'hypothèse d'une formation collective réalisée en « intra ». Pour les formations individuelles externes, ce qui est dit ici pourra, dans une moindre mesure, être également appliqué. Le responsable du suivi est alors le plus souvent le manager direct du formé (pour les formations visant une évolution dans l'entreprise avec changement d'unité de travail, le suivi est généralement placé sous la responsabilité du gestionnaire des ressources humaines).

a) Le suivi d'une formation concentré dans le temps

Si la formation est concentrée dans le temps, le suivi ne peut être fait en cours d'action. Il n'y a pas d'alternance et le suivi d'une réalisation se résume au suivi de la mise en pratique en fin d'action. Il n'ya pas d'alternance et le suivi d'une réalisation se résume au suivi de la mise en pratique en fin d'action.

b) Le suivi d'une formation distribué dans le temps

En revanche, si la formation est distribuée dans le temps, il est nécessaire pour le « maître d'œuvre » (le formateur qui a monté l'action, ou le manager responsable de l'action avec l'aide d'un formateur) de s'assurer de la bonne utilisation de l'alternance : y a-t-il progressivement, sur le terrain, la mise en application des enseignements reçus ? Si des difficultés sont rencontrées et qu'elles relèvent d'une mauvaise compréhension du contenu de la formation, l'animateur est informé de ces difficultés et va apporter au groupe des compléments d'information ou reprendre ces explications pour une meilleure intégration du contenu, ou encore faire étudier un cas pratique.

Si les difficultés relèvent d'autres aspects (manque de souplesse de l'organisation, résistance au changement de collègues ou de ligne hiérarchique, outils ou méthodes de travail inadaptés…), le maître d'œuvre va se rapprocher des décideurs concernés et leur proposer de modifier les paramètres en cause avec la participation des formés.

Ces ajustements en cours d'action sont indispensables pour d'une part assurer la plus forte mise en application possible, pour d'autre part montrer aux stagiaires l'utilité de l'action et ainsi maintenir ou déclencher leur motivation vis –à-vis de la formation.

Le suivi de la mise en pratique en fin d'action : un équilibre à retrouver

Par la formation, les stagiaires se sont transformés, ils sont eux même devenu facteur de changement. Ils souhaitent que le système dans lequel ils se retrouvent, au sortir de la formation, change à son tour afin de mettre pleinement à profit leurs nouvelles capacités. Née du déséquilibre, a formation génère elle-même un autre déséquilibre qu'il faut réduire par des ajustements de l'environnement des formés.

Le suivi de l'action a pour objet le retour à une nouvelle situation d'équilibre utilisant pleinement les nouvelles compétences.

Le formateur joue, dans cette phase de l'action, un rôle de régulateur social vis-à-vis des autres acteurs présents dans le « système » du formé. Les modalités du suivi sont précisées par avance en recherchant l'implication des différents acteurs du terrain.

Il s'agit de décider les derniers aménagements permettant d'optimiser l'action, par exemple :

- Réaliser un rappel de certaines connaissances mal intégrées par les stagiaires ;
- Modifier certaines méthodes de travail ou certains outils pour faciliter la mise en application du contenu de la formation ;
- Remanier le contenu et les responsabilités de certains postes de travail, déléguer certaines responsabilités ;
- Modifier le système de prise de décision, modifier les contrôles ;
- Changer les règles de comportement, modifier le système d'appréciation des formés….

Nous décrirons les principaux facteurs sur lesquels le responsable du suivi doit porter son attention à l'occasion du suivi d'une action de formation.

Les principaux facteurs en cause dans le suivi de la formation

Les autres acteurs

Ce sont essentiellement les supérieurs hiérarchiques et les collègues de travail qui peuvent avoir une influence sur la mise en application soit en la freinant, soit en la favorisant.

Le formateur qui a déjà pris la précaution d'impliquer ces personnes dans la mise en place de l'action, doit si nécessaire les faire participer au niveau du suivi. Cette participation peut prendre diverses formes :

- Une information sur les résultats atteints, sur les changements décidés ;
- Une mise à disposition de l'information en *feed-back* ;
- Un rôle à jouer dans l'évaluation de l'action ;
- Une étude de cas qui illustre les acquis des stagiaires ;
- Une implication dans les ajustements finaux…

Le système d'information en feed-back

Le responsable du suivi veille à ce que les acteurs mettent en place un système d'information qui procure aux formés et aux autres acteurs concernés la possibilité de suivre, sur le terrain, les effets de leurs nouvelles manières de faire. Cette information en feed-back, ainsi mise à disposition, est un élément favorisant le changement. Elle constitue l'essentiel du système d'évaluation de l'action de formation.

Le système de récompense

Le système d'appréciation des performances du personnel formé est un facteur déterminant de la réussite. Il est indispensable que ce système tienne compte des changements attendus chez le stagiaire. Si nécessaire, l'outil d'appréciation doit être modifié pour être en phase avec les nouveaux résultats attendus. C'est la ligne managériale, avec l'aide éventuelle du formateur, qui prend l'initiative d'une telle modification. Il est préférable que ce travail soit réalisé avec la participation du personnel concerné.

Quelles sont les éléments concernés dans le système de récompense ?

- Les objectifs sur lesquels portera l'appréciation des performances (entretient d'activité) ;
- Les critères d'une prime collective ou individuelle de résultats ;
- La qualification du poste des formés ;
- Les récompenses « psychologiques » : remerciements, compliments, mise en valeur des réalisations, nouvelles délégations…

La souplesse de l'organisation

La souplesse et la flexibilité du système dans lequel se retrouvent les stagiaires, au sortir de la formation, déterminent également l'efficacité de la formation. Le milieu de travail du formé peut, plus ou moins, prendre en compte les désirs de changement des stagiaires. Sa rigidité est un facteur défavorable.

La rigidité peut provenir :

- Du coût de l'outillage ou des machines rendant difficile de nouveaux investissements ;
- De règles légales incontournables ;
- De liaisons étroites avec un secteur voisin hostile au changement ;
- D'habitudes ou de valeurs partagées par un grand nombre de personnes rendant impossibles certaines évolutions…

Le formateur a pris soin d'analyser ces éléments au cours de son enquête préalable, de manière à en montrer les conséquences néfastes et à faire lancer, si nécessaire, par les décideurs des actions parallèles pour rendre le terrain plus propice à la mise en application de la formation. Au cours et à la fin de l'action, le responsable de suivi observe les retombées de ces actions parallèles et intervient auprès des décideurs, s'il juge utile.

2.2 Les formes d'évaluation de la formation

Evaluer avec sérieux impose, au moment du montage de l'action, de fixer des objectifs : les objectifs finals, les objectifs de formation et les objectifs pédagogiques.

Sourire en guise d'introduction

L'animateur qui demande dans son questionnaire **« àchaud »,** en fin de session, si les stagiaires sont mécontents, non satisfaits, satisfaits ou très satisfaits de la qualité de l'accueil, des repas, de la salle… Est un animateur qui, à n'en pas douter, s'est fixé comme objectif : « 85% de mes stagiaires déclareront, en fin de session sur l'imprimé ad hoc, être très satisfaits de la qualité de l'accueil, des repas servi, etc. »

Souhaiter mesurer ces compétences hôtelières, c'est parfait si… :

- Parallèlement, à la sortie du stage, il demande l'avis des stagiaires sur son comportement et mesure les effets immédiats de sa pédagogie (mesure des acquis) ;
- Quelques semaines après le stage, les comportements des formés sur le terrain sont comparés aux comportements « avant-formation » ;
- Une mesure est faite de l'évolution de certains critères de production ;
- Les objectifs finals fournis par le commanditaire sont évalués.

Si de plus il a la chance, quelques mois après l'action, de pouvoir mesurer le retour d'investissement de son action, alors peut-être qu'effectivement il avait raison de mesurer ses qualités hôtelières. Mais comment en être certain ?

Mesurer, comparer (toutes choses égales par ailleurs), **voilà la solution**, mais quel en est le coût ? Le jeu en vaut-il la chandelle ? Les conditions pratiques des actions permettent-elles de telles mesures ? Les actions sont-elles suffisamment répétitives ? Ce qui est bon dans une entreprise compte tenu de sa culture, est –il toujours bon dans une autre ?

Finalement, ne faut-il pas évaluer l'évaluation ?

Ne faut-il pas également s'interroger sur les buts de l'évaluation ?

Cette introduction évoque déjà quelque type d'évaluation. Elle montre que nous n'accorderons pas la même valeur à chacun. **Nous proposons trois grands types d'évaluation :**

- **La speudo-évaluation,**
- **L'évaluation par objectif,**
- **Les approches complémentaires**.

a) La speudo-évaluation

Certaines pratiques d'évaluation échappent à la logique de la gestion par objectifs, nous parlerons de pseudo-évaluation.

1-L'évaluation de l'action « à chaud », en fin de stage

Il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou leur degré de satisfaction. Les questions peuvent porter sur le comportement de l'animateur ; dans ce cas, l'animateur est le sujet sur lequel porte la mesure. Les questions peuvent également porter sur d'autres aspects de l'action (outils pédagogiques, conditions matérielles, etc.).

Cette évaluation « à chaud » peut se faire oralement en groupe ou individuellement par écrit. Il est souhaitable de commencer par une phase individuelle écrite. Une bonne formule consiste, dans un premier temps, à demander au groupe de déterminer les critères sur lesquels il souhaite faire porter l'évaluation. Pendant cette phase le formateur peut quitter la salle et laisser le groupe travailler seul. Ensuite chacun fait son évaluation individuelle écrite en suivant le schéma construit. Les écrits de chacun sont ramassés pour être remis au formateur, puis un échange a lieu en groupe afin d'établir une synthèse des évaluations individuelles et de permettre à l'animateur de réagir.

Cette pseudo-évaluation ne présente pas un grand intérêt, sauf au démarrage d'une nouvelle action pour détecter les grosse erreurs ou dérives.

Le rapport de stage peut être utilisé pour la pseudo-évaluation des stages individuels externes. Il est utile pour une meilleure connaissance des organismes de formation et de leurs produits. Il vise l'amélioration des achats des stages individuels.

2-L'évaluation « à froid » de l'action

Réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation, elle présente un plus grand intérêt. Les mêmes questions que pour l'évaluation à chaud peuvent être posées, mais en plus, il est possible d'obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçus, sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation. Enfin elle est moins soumise aux effets du climat de la session.

b) L'évaluation par objectifs

Il s'agit de la plus pertinente, c'est elle qui permet, à la suite de l'action de formation, de déterminer si les objectifs ont été atteints. **Trois types d'objectifs sont à évaluer :**

- **Les objectifs pédagogiques,**
- **Les objectifs de formation,**
- **Les objectifs finals,**

1-L'évaluation des objectifs pédagogiques

Placée sous la responsabilité du formateur, qui pourra la réaliser avec différents moyens : questionnaires de contenu pour contrôler les acquis, tests-retests pour déterminer l'évolution des savoirs, exercices pratiques pour les savoir-faire… Une bonne formule consiste à demander au groupe de produire une réalisation.

La mesure porte sur le stagiaire : est-il capable de … ? Elle permet de mesurer la qualité des choix pédagogiques : approche, attitude, méthodes, techniques et outils. Si l'opération comporte une suite de stages identiques suivis par des groupes différents, l'évaluation réalisée à la fin de chaque stage permet, si nécessaire, de « corriger le tir ».

Deux aspects du métier de formateur sont concernés par cette évaluation : celui de concepteur et celui d'animateur. Souvent concepteur et animateur ne font qu'un, mais ce n'est pas toujours le cas et il peut être intéressant de disposer d'outils permettant l'évaluation des seules capacités d'animation.

La mesure des savoirs avant et après le stage se heurte à des freins psychologiques, aussi se pratique-t-elle plus rarement. Toutefois des questionnaires d'auto-évaluation sont mieux admis, l'évolution globale du groupe peut être affichée.

Pour que ce type d'évaluation ait une réelle utilité, il est nécessaire que l'action de formation en cause soit répétitive ou que l'animateur puisse tirer des enseignements de sa pratique pour de futures actions proches de celle mesurée.

2-L'évaluation des objectifs de formation

Elle est placée sous la responsabilité du manager. La formation n'est déjà plus le seul élément en cause : il s'agit en fait de mesurer les résultats d'une coopération entre plusieurs acteurs : le (s) formateur le (s) manager (s), voire même les formés. En effet, l'atteinte des objectifs de formation ne peut se constater que quelques mois après la fin de l'action, à la suite de la phase de suivi qui contribue, avec la mise en application sur le terrain, pour une large part à la réussite ou à l'échec de la formation. L'évaluation porte donc sur la formation et son suivi.

Chaque action est spécifique, les outils d'évaluation le sont également. La mesure porte sur les comportements au travail : le formé fait-il une chose qu'il ne faisait pas ou la fait-il différemment ? Ne fait-il plus ce qu'il faisait avant, parce que c'est devenu inutile ou nuisible ?

L'objectif de formation peut se formuler de la façon suivante : « à l'issu de la formation et de la phase de suivi, nous pouvons constater, chez le formé, les comportements suivants … ».

Il correspond à des effets directement observables chez le formé, alors que l'objectif final correspond à des effets que l'on peut mesurer, après coup, sur les « sorties » du système du formé.

La mesure des objectifs de formation présente surtout l'intérêt d'agir comme un levier de changement. La mesure agit sur le comportement du formé et de sa hiérarchie. C'est d'ailleurs peut être pourquoi l'un et l'autre tombent d'accord pour éviter cette évaluation. Nous avons souvent constaté, quelque mois après l'action, le refus de la mesure que nous proposions. C'est aussi pourquoi il est nécessaire d'introduire, dans les plans sérieux d'évaluation, des groupes témoins pour annuler l'effet de la mesure (appelé effet Hawthorne).

3-L'évaluation des objectifs finals

Elle correspond à une responsabilité du prescripteur de l'action. Elle permet de mesurer les résultats de l'ensemble de l'action de changement. Elle est pratiquée plusieurs mois après la fin de la formation, lorsque toute la population a été formée et que la hiérarchie a pris le relais sur le terrain pour faire appliquer le contenu de la formation.

Elle peut réaliser par observation de certains critères de production (les quantités produites, le nombre d'erreurs de rebus, le chiffre d'affaires…) ou d'indicateurs économiques (la mesure d'un gain, le calcul d'un retour d'investissement…)

Elle peut enfin se faire par observation de certains indicateurs sociaux (le turn-over, les taux d'accident de travail, l'absentéisme, les demande de mutation, le pourcentage de poste de travail pourvus par promotion interne, les résultats des audits de climat…).

L'approche systématique montre que la formation ne peut être considérée comme le seul facteur de changement de l'organisation. D'autres systèmes peuvent avoir une influence sur le changement, d'autres acteurs sont concernés. L'évaluation des objectifs finals va donc apprécier la qualité de la mise en œuvre coordonnée de l'ensemble de ces facteurs.

Un plan méthodologique lourd (souvent irréalisable en raison de la trop petite taille des populations en cause) permettrait d'allouer à chaque facteur sa part de responsabilité sur le résultat final, mais l'on se contente généralement d'une évaluation subjective du poids de chaque facteur. Est-il d'ailleurs indispensable d'apprécier l'influence de chaque facteur…

La mesure de l'atteinte des objectifs finals et sa publication, en cas de succès, servira de renforcement positif. Les nouvelles habitudes prises seront maintenues.

c) Les approches complémentaires

Il n'est pas toujours possible de se fixer des objectifs vraiment quantifiables. De plus pour certaines formations, aucune définition des objectifs n'est faite, il en est ainsi de la plupart des formations « culture d'entreprise ». Pour apporter une preuve de l'efficacité de la formation, le responsable formation peut être amenée à utiliser d'autres approches.

On peut établir un coût comparé entre deux formules, l'une avec formation, l'autre sansformation. Par exemple : une entreprise qui doit affronter des problèmes d'inadaptation de sa main d'œuvre à de nouveaux emplois, a le choix entre d'une part le licenciement des personnes inadaptées avec le recrutement d'un personnel qualifié et d'autre part la mise en œuvre d'une politique de formation visant le personnel actuel à la requalification. Chaque formule présente un coût que l'on peut comparer.

Des statistiques comparant des directions ou des entreprises peuvent servir d'éléments d'appréciation.

Lorsque l'entreprise pratique des audits de climat, nous pouvons comparer l'évolution des réponses aux audits en fonction de la participation à certains stages. L'amélioration constatée au niveau des audits peut s'expliquer, pour partie, par les formations réalisées ; il reste toutefois difficile d'isoler le facteur formation des autres facteurs. Mais les croisements des résultats des audits par Direction, avec leur taux de participation aux différents stages, sont intéressants à analyser. Dans une entreprise la DRH est la plus assidue aux stages de management, c'est elle qui enregistre les meilleurs scores aux audits de climat, est-ce un hasard ? Les détracteurs pourront toujours dire que si la DRH s'inscrit aux stages, c'est parce qu'elle est plus ouverte à ces questions. Il est alors indispensable de disposer de résultats d'audit sur plusieurs années de façon à pouvoir comparer les résultats, d'une même population, avant et après formation.

Une autre approche consiste à croiser des questions de l'audit de climat avec la participation du personnel à certaines formations. Par exemple :

Question a : Dans quelle mesure comprenez-vous comment votre travail s'insère dans l'organisation et concourt à l'atteinte des buts qu'elle s'est fixée ?

Question b : Dans quelle mesure la Charte de l'entreprise a-t-elle eu un effet positif sur les pratiques des uns et des autres ?

Ces questions avec la participation aux stages de management donnent les **coefficients decorrélation** suivants :

Pour la question a**, r=.61** (hypothèse vérifiée dans 90% des cas),

Pour la question b, **r=.58** (hypothèse vérifiée dans 90% des cas).

Dans le cas des formations managériales des changements d'opinion ou de savoir être, il est difficile de déterminer en fin de stage si le formé est capable de…, mais des questionnaires d'auto-évaluation sont réalisables, il est demandé aux stagiaires de dire ce qu'ils feraient dans telle ou telle situation. Un style de direction peut ainsi être mesuré. Les résultats peuvent être affichés. Des comparaisons peuvent être faites entre populations différentes ou entre deux mesures : une en début de formation, l'autre en fin de stage. Nous pouvons alors mesurer une évolution des opinions des formés et contrôler que la progression se fait bien dans le sens souhaité.

Dans d'autres cas il est possible d'établir une relation entre la participation à certains stages et certains comportements des salariés :

- Inscription à certaines activités (stages de formation, séances d'information, etc)
- Demande de mutation...

Diverses techniques statiques, comme la comparaison des fréquences, permettent de démontrer que les comportements sont significativement différents entre formés et non formés.

2.3 Les outils d'évaluation en fonction du type de formation concerné

Comment évalue-t-on les différents types de formation ?

Nous faisons référence aux types de formation suivants :

- La formation adaptation,
- La formation mobilité et gestion prévisionnel du personnel,
- La formation outils intellectuels de base,
- La formation culture d'entreprise,
- La formation liée à un projet.

En ce qui concerne les outils de speudo-évaluation, ils sont identiques pour types de formation. L'évaluation par objectifs est toujours spécifique à l'action. Enfin, certains types de formation se prêtent difficilement à une évaluation par objectifs, on a alors recours aux approches complémentaires.

Qui est responsable de l'évaluation ?

Si l'évaluation de l'animateur et celle des effets immédiats de sa pédagogie sont généralement placées sous sa responsabilité, la mise en application des formations suivies ne peut relever que de la responsabilité du manager. Il appartient donc à ce dernier d'avoir la préoccupation essentielle d'évaluer la formation qu'il a initiée. Pour les formations « mobilité », « outils intellectuels de

base » ou « culture d'entreprise » décidée par la Direction, généralement cette dernière délègue à la DRH sa responsabilité d'évaluation.

Pour les actions de formation comportant de nombreux groupes et qui sont confiées à un « responsable d'action ».

Après avoir donné pour le schéma qui suit, une vue d'ensemble de l'évaluation de la formation, nous reprendrons, avec d'autres schémas, les différents outils utilisables pour chaque type de formation.

2.4 Les différents outils d'évaluation pour chaque type de formation

Chaque type de formation utilise des outils bien spécifiques dans sa démarche d'évaluation.

Les outils d'évaluation pour la formation adaptation

Certains outils sont communs à l'ensemble des types de formation. Il s'agit de :

- L'évaluation à chaud,
- Le rapport de stage (conseillé pour la formation individuelle externe), certains de ces critères peuvent concerner l'animateur,
- Les outils d'évaluation de l'animateur,
- Les questionnaires de connaissances et les formules test-retest,
- Les questionnaires d'opinions.

D'autres s'appliquent à la formation adaptation et à quelques autres types. Il s'agit :

- **Des observations sur le terrain**, soit des comportements de formés, soit des résultats de leur travail (au niveau des sorties) ;

Par exemple : une analyse des lettres écrites par les chargées de relations clientèle, avant et après une formation à la rédaction commerciale, fait apparaître :

⇒ Une augmentation de la précision et de la synthèse, dons des lettres plus concises,
⇒ Une nette diminution des mots et des formules identifiés comme « non-commerciaux ».

Autre exemple : à la demande d'un responsable, une intervention est réalisée auprès du groupe composé du responsable et de ces collaboratrices ; ce groupe se fixe l'objectif d'améliorer le fonctionnement de ses réunions ; l'action débouche sur la mise en œuvre d'un plan d'action collectif, des améliorations sont constatées par le groupe, et peuvent être décrites objectivement ;

- De l'évaluation à froid
- Des questionnaires « avant-après »
- De l'audit de climat, il permet par exemple de montrer des différences entre les réponses des personnes animées par les hiérarchiques formés et celles de personnes comparables mais animées

par des hiérarchiques non formés ; il est également possible d'analyser les réponses des personnes qui ont suivi une formation donnée (leurs réponses sont-elles significativement différents ? Et la différence se réalise dans quels sens ?; cette technique s'applique plus particulièrement aux formations « culture d'entreprise » et « liées à un projet » ;

- Des coûts comparés (voir les approches complémentaires) ;
- De l'analyse des progrès réalisés sur certains indicateurs comme l'absentéisme, le turn-over, les taux d'accidents du travail (fréquence et gravité) ;
- Le retour d'investissement, ce nec plus ultra de l'évaluation n'est utilisable, dans certains domaines il peut tout à fait s'appliquer (formation commerciale, formation à la sécurité) ;

Par exemple *: Deux magasins de vente ayant des chiffres d'affaires similaires, font l'objet d'une expérience ; le premier voit son personnel formé à une nouvelle technique de vente, la formation coûte 30000 Da le second ne reçoit aucune formation ; les deux magasins font l'objet des même actions promotionnelles, on enregistre dans le premier un accroissement de la marge mensuelle moyenne de 10000 Da et de 5000 Da dans le second ; après 6mois la dépense de formation est amortie.*

Autre exemple : *Une usine perd 10000 Da chaque mois par une mauvaise qualité de fabrication, une action de formation est engagée, elle coûte 5000 Da ; au cours des 12 mois qui suivent les pertes sont réduites à 5000 Da par mois ; dix mois ont suffi pour rentabiliser la dépense de formation.*

Pour les formations à la sécurité il est facile de démonter les gains obtenus par la baisse des cotisations de l'entreprise.

Ce type de démonstration n'empêche pas les détracteurs de la formation de vous dire que rien ne prouve que la formation qui est à l'origine de ces gains. Et ils ont raison. En effet les psychologues ont montré que le seul fait de se sentir observés augmente la performance. Il est alors nécessaire d'introduire dans les plans expérimentaux des groupes témoins qui reçoivent simplement un encouragement et à qui l'ont dit que leur résultat seront mesurés.

Dans le premier exemple des magasins, on utilise un troisième magasin comparable aux deux premiers et il reçoit une information sur le fait qu'il participe à une expérience d'augmentation des ventes. On constate chez lui une progression de 9000 Da de la marge mensuelle moyenne. Cette fois le retour d'investissement est de 30 mois et la formation n'a pas prouvé sa supériorité manifeste par rapport à une autre technique de mobilisation. Il reste au formateur à découvrir la formation qui généra le retour d'investissement souhaité par la Direction.

Enfin certains outils d'évaluation sont spécifiques à la formation adaptation. Il s'agit d'outils comme :

- **Le contrat de changement**, c'est un document qui est complété avant formation au cours d'un entretien entre le formé et son manager ; il stipule les objectifs précis à atteindre par la formation. Aussi, à l'issu de celle-ci, une évaluation de l'atteinte de ces objectifs peut être faite.

- **Le questionnaire « avant-après »** complété par les utilisateurs d'un service rendu par le formé ;

Par exemple : *Les titulaires d'un poste situé en aval du poste des formés décrivent les comportements de leur collègue avant et après formation.*

Autre exemple : *Les collaborateurs de managers formés aux entretiens d'activité décrivent la situation vécue avant et après formation de leur responsable.*

Les outils d'évaluation de la formation mobilité (gestion prévisionnelle du personnel)

Nous en reprendrons les outils spécifiques. Il s'agit :

- Du taux de maintien dans le poste à la suite de la période d'adaptation, un standard de réussite peut être fixé ;

Par exemple : *« 85% des formés au métier de … verront leur nouvelle affectation maintenue, à l'issue de la période d'adaptation ».*

Autre exemple *: Sur 20 personnes qui ont suivi une formation « gestion prévisionnelle du personnel » :*

- 16 ont été mises à qualification dans le poste visé ;
- 4 ont été réorientées, avec augmentation de leur coefficient, dans d'autres postes.

- **De l'évaluation de comportements,** proche du questionnaire « avant-après » complété par une autre personne que le formé ; cet outil permet aux « clients » des formés de décrire les situations professionnelles vécues, on compare ces description à des référentiels (puisque dans cette situation il n'y a pas d'avant, le formé occupait un autre poste) ;
- **Du contrat de prise en charge du poste**, c'est un document proche du contrat de changement qui définit les objectifs de prise en charge de la nouvelle fonction ;

- **De l'évolution des demandes de mutation interne**, c'est l'outil qui permet de mesurer l'atteinte d'un objectif de développement de la mobilité interne de l'entreprise (l'un des objectifs finals de la « Gestion Prévisionnelle du personnel »)

Par exemple *: Trois ans après la mise en œuvre d'un plan de gestion prévisionnelle du personnel, si 58% des personnes ayant suivi le stage « Faire le Point »*[16] *déclarent avoir établi un projet d'évolution personnelle, un relevé de la mobilité réelle sur le fichier permet d'observer qu'elles sont déjà 47% à avoir changé de fonction et de classification.*

- **De l'évolution du pourcentage des postes pourvus par une mobilité interne**, il s'agit d'un objectif final qui peut s'exprimer comme suit : 30% des postes à pourvoir, seront pourvus par promotion interne ;

- **Dela mesure du climat sur un critère de satisfaction**, par exemple satisfaction d'appartenir à une entreprise qui favorise la promotion interne, etc.),

Par exemple : *Un stage de « mécanique auto » a été inscrit au plan de formation, dans le cadre d'un plan de mobilité, l'objectif visé est de donner envie aux stagiaires de suivre ensuite des formations générales ; après trois ans de cette expérience on constate que 32% des stagiaires se sont inscrits dans des cursus de mathématiques, alors qu'un stage sur « l'économie familiale », qui avait les mêmes visées , n'a déclenché que 12% d'inscription dans les mêmes cursus.*

- **Des coûts comparés,**

Par exemple : *Sur cinq ans, 288 personnes ont évolué vers un autre poste, après s'être formées à un nouveau métier, pour un coût de 20 millions de Dinar 70000Da/personne)*[17] *dans le même temps on a évité, par ces formations, le licenciement de 80 personnes dont le coût auraient été de 14 millions de dinar plus les coûts cachés d'une perte de motivation de l'ensemble du personnel de l'entreprise (plus difficiles à chiffrer) ; toutefois, pour éviter les 80 licenciements, seules 160 formations auraient suffi ; en effet on a constaté qu'il faut former deux personnes (coût 14000 Da° pour éviter un licenciement (coût 175000Da)*

Les outils d'évaluation de la formation outils intellectuels de base

Les outils spécifiques peuvent être les suivants :

- **Pourcentage de mutations rendues possibles du fait de la formation** ;

Par exemple : *Sur trois ans, la formation générale (français et math) a permis à 13% des formés d'évoluer vers une autre fonction avec une augmentation de classification, soit 73 personnes. En comptant la totalité du coût du dispositif mis en œuvre (y compris celui des formations préalables de « mise en appétit »*[18] *et celui du stage « Faire le point »), chaque mouvement a coûté 25000 da*[19]*.*

[16] Il s'agit d'une formation collective de type bilan de compétence d'une durée de 56 heures, avec des moments d'auto-évaluation, des moments d'information sur les métiers internes et externes à l'entreprise ; l'objectif de formation étant de consacrer à l'issue du stage l'élaboration, par le formé, d'un projet d'évolution du personnel.

[17] Les coûts comprennent les coûts directs et le coût du temps passé.

[18] Il s'agit de formation comme : « mécanique auto »- « initiation informatique » - « budget familial » - « coupe couture »…, sans relation avec les métiers de l'entreprise, mais qui ont pour objectifs de formation de constater à l'issue du stage l'inscription, par le formé, à des formations générales : français, mathématiques…

[19] Les coûts comprennent les coûts directs et les coûts du temps passé.

D'autres mouvements sont à prévoir, aussi le coût moyen de chaque mouvement vas se réduire ; de plus, tous ces chiffres ne tiennent pas compte de la mobilité horizontale qui est, elle-même, facilitée par la formation ; or cette mobilité horizontale correspond aux 2/3 de la mobilité ascendante.

Autre constat : *En tirant un échantillon au hasard de 200 personnes, on constate que 88 ont suivi des formations générales, sur ces 88, 25% ont évolué en niveau de classification dans le même temps les non formés n'évoluaient que dans la proportion de 18% ; la formation générale augment de 7 points les chances d'évolution de la classification.*

Autre constat : *Le stage « Faire le point » est celui qui génère le plus d'évolution, ceci correspond à son objectif de formation : « à l'issu de ce stage les formés auront établi un projet personnel d'évolution » ; et pour son objectif final, on constate que 47% des stagiaires ont eu une évolution de leur classification par la mise en œuvre de leur projet.*

- Les études sur l'évolution des niveaux de formation générale, il s'agit des études portant sur le glissement de niveau de toute la population des formés ;

- Les questionnaires d'évaluation des comportements des formés, complété par les manager, montrent que le personnel qui a suivi ce type de formation est plus ouvert, plus curieux, qu'il communique mieux avec son environnement ; il s'agit d'une évaluation qualitative, la quantification est plus difficile dans ce domaine.

Les outils d'évaluation de la formation culture d'entreprise

Pour ce type de formation les objectifs finaux sont rarement énoncés car difficiles à déterminer avec précision, les actions initiées relèvent plus de la « bonne intention » que d'une approche rigoureuse.

Vouloir faire partager par l'ensemble du personnel certaines valeurs nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise peut certes se concevoir, mais comment apporter la preuve de l'efficacité de ces formations ? On peut imaginer réaliser des enquêtes portant sur l'image de l'entreprise ou sur le partage des valeurs à promouvoir ; mais quel serait le coût de telles « opérations ? Nous touchons alors le domaine de la foi, il faut y croire, ou alors ne rien faire. Le manque de preuve et d'efficacité immédiate de ces formations expliquent certainement leur régression au niveau des plans de formation.

En ce qui concerne les objectifs de formation, nous sommes confrontés au même problème, ils ne sont généralement pas énoncés ; et si l'on peut décrire des comportements observables au niveau des postes de travail, l'observation se heurte à des problèmes psychologiques ou méthodologiques.

Les seuls outils d'évaluation possibles ont déjà été décrits pour les autres types de formation. Ils correspondent à l'émission d'une opinion portant sur les formés par leurs « clients » ou leurs managers. **Les outils sont alors des audits de climat ou des questionnaires d'évaluation des comportements.**

Pour la mesure de l'atteinte des objectifs pédagogiques, il est possible d'utiliser le test-retest avec le questionnaire d'opinion pratiqué sur les formés eux même**. On étudie dans quelle mesure leur**

opinion a évolué suite au passage en formation (leurs valeurs personnels ont-elles progressé dans le sens des valeurs véhiculées par la formation ?)

Les questionnaires d'opinion sont construits à l'image du questionnaire « Problème humains ».

Si l'on classe dans le type « Culture d'entreprise » les formations de sensibilisation aux techniques mises en œuvre dans la société (alors que le formé n'a pas à les utiliser directement), les objectifs pédagogiques vont s'évaluer comme pour la formation adaptation. Mais pour les objectifs finaux et les objectifs de formation, les problèmes évoqués plus haut restent entiers : les premiers ne sont pas fixés et pour des seconds les comportements attendus aux postes de travail sont difficiles à décrire ou à mesurer puisque les formés n'ont pas véritablement à appliquer les contenus diffusés.

Les outils d'évaluation de la formation liée à un projet

Tous les outils utilisés par ce type de formation ont déjà été évoqués. **Nous nous retrouvonsdans une situation très proche de la formation adaptation.** La seule différence tient au fait que la cible visée par l'action est élargie à un vaste ensemble de personnes, voire l'ensemble du personnel de l'entreprise.

2.5 Les buts et les coûts de l'évaluation

Il est d'abord nécessaire de s'interroger sur les buts de façon à pouvoir identifier ce que l'évaluation va rapporter à l'entreprise. Nous listons ci-dessous quelques buts possibles :

1. Apporter la preuve d'une efficacité en réponse à une demande de la direction générale.
2. Apporter la preuve d'une efficacité pour légitimer la fonction Formation.
3. Répondre à une curiosité intellectuelle ;
4. Etre en phase avec une culture d'entreprise (qualité totale, culture scientifique…)
5. Utiliser l'évaluation comme technique pédagogique ou « levier » du changement.
6. Disposer d'un feed-back pour corriger la pédagogie.
7. Disposer d'un feed-back pour identifier les marges de progrès.

Les trois premiers buts ne correspondent pas à une véritable recherche d'efficacité économique. Placé dans l'une de ces trois situations, le responsable formation pourra se dispenser d'évaluer après avoir montré à ceux qui le poussent à le faire que l'évaluation comporte un cout non négligeable et qu'il est absurde de la pratiquer pour satisfaire des buts qui ne rapportent rien sur un plan économique.

Pour le quatrième but, la nécessaire cohérence des systèmes de l'entreprise peut imposer une pratique d'évaluation. Toutefois il ne faudrait pas qu'elle coute plus qu'elle ne rapporte.

Pour utilisation dans le cadre du cinquième but, nul n'est besoin de pratiques très sophistiquées set très coûteuses. La preuve de l'efficacité de la formation n'a pas à être fournie. Il suffit donc de mettre en place un outil d'évaluation connu des acteurs et identifié comme valide par ces derniers. La mise en place de quelques compteurs pour les objectifs finals ou de questionnaires d'opinions pour les objectifs de formation pourront suffire, dans la plupart des cas. Ils sont peu coûteux à mettre en œuvre.

Le sixième but est plus exigeant, il réclame que le formateur investisse le temps dans la recherche d'outils d'évaluation scientifiquement valides, sensibles et fidèles. Le coût va s'en trouver considérablement augmenté et la justification de telles pratiques ne pourra se trouver que dans les actions lourdes (effectifs à former très important- actions répétitives). Toutefois, puisqu'il s'agit de mesurer l'atteinte d'objectif pédagogique, les coûts engagés peuvent rester dans des proportions raisonnables. Il n'en est pas de même pour le septième but.

En effet, dans cette septième perspective, l'apport de la preuve de l'efficacité de tel ou tel moyen du plan de changement (car on touche ici aux objectifs formations et aux objectifs finals) va nécessiter un plus gros investissement qui ne pourra pas se justifier que si d'une part il y a répétitivité des actions et d'autre part enjeux stratégiques identifiés comme très importants.

Ces quelques lignes nous conduisent à considérer que l'évaluation (nous ne parlons pas de la pseudo-évaluation qui ne coûte que la perte éventuelle de crédibilité de celui ou celle qui la pratique) ne se justifie que dans un nombre limité de situations. Les responsables formation qui consacrent une part importante de leur énergie à évaluer, pourraient s'interroger efficacement sur l'intérêt d'utiliser celle-ci au niveau du montage systématique des actions.

Les questions à se poser avant de s'engager dans l'évaluation d'une formation

Quels sont les éléments de la politique formation qui sont en relation avec l'évaluation ?

Quels sont les avantages (ce que rapporteront les résultats de l'évaluation) et inconvénients (ce que coûte l'évaluation en franc, mais aussi en image[20]) de l'évaluation de cette ligne du plan de formation ?

Y a-t-il plusieurs groupes à former ?

L'action va-t-elle s'étaler, pour ces groupes différents, sur plusieurs années ?

Les groupes sont-ils extraits de la même population parente ? Sont-ils comparables ?

Les statistiques concernées sont-ils statistiquement suffisamment importantes ?

Peut-on appliquer sans risque des pratiques distinctes entre les différents groupes concernés ?

[20] Une évaluation peut déclencher chez les formés des réactions négatives difficiles à gérer par la suite.

Les conclusions de l'évaluation seront-elles généralisables à d'autres actions de formation ?

Quels sont les objectifs finaux ?

Peut-on les évaluer ?
Les objectifs sont-ils clairement énoncés ?
Les mesures seront-elles fiables ? La formation n'est pas le seul facteur en cause, comment déterminer le poids relatif de chaque facteur (qualité du plan expérimental) ?

Veut-on les évaluer ?
La Direction a-t-elle la volonté politique de les évaluer ?
L'évaluation ne va-t-elle pas mettre en évidence des aspects que la Direction souhaite cacher ?
La hiérarchie est-elle d'accord pour évaluer (cela réclame des moyens) ?

Quels sont les objectifs de formation ?
Peut-on les évaluer ?
Disposera-t-on d'évaluateurs capables de mener l'évaluation ?
Veut-on les évaluer ?
La hiérarchie a-t-elle la volonté de les évaluer ? L'évaluation ne mettra-t-elle pas en relief des aspects qu'elle souhaite cacher ?
Le formateur est-il d'accord pour les évaluer ?
Le formé est-il d'accord pour être évalué (car la mesure va porter sur son comportement au poste de travail) ?

Quels sont les objectifs pédagogiques ?
Peut-on les évaluer ?
Les objectifs sont-ils clairement énoncés ?
Les mesures seront-elles fiables ?
Le contenu de la formation se prête-t-il à la mesure ?

Veut-on les évaluer ?
Le formateur est-il d'accord pour les évaluer ?
Le formé est-il d'accord pour être évalué (la mesure va porter sur ses capacités) ?
Que vont rapporter ces diverses évaluations et à qui ?
Quels est le coût de l'évaluation ?
La « dépense » pour évaluer est-elle à faire une seule fois ou bien est-elle répétitive ?
Quel gain peut-on espérer de l'évaluation ? (Différence de rendement entre une action évalué et une action non-évaluée), Le gain porte-t-il sur plusieurs années ?
Le gain est-il supérieur au coût ?

Le plan de formation est connu et définitif dans le courant du mois de décembre, après que la commission Formation et Emploi et le Comité d'Entreprise aient donné leur avis. Le département formation est alors en mesure d'apporter une réponse aux besoins émis, puisqu'il connaît la liste des

actions mises au plan, le personnel concerné par chacune d'elles, ainsi que l'époque à laquelle elles se dérouleront.

Si le besoin énoncé peut être satisfait à l'intérieur de l'entreprise, le département formation le signalera directement aux intéressés. Ces derniers doivent alors déclencher leur inscription.

Si le besoin énoncé ne peut être satisfait à l'intérieur de l'entreprise, puisque aucune action, pouvant y répondre, n'est prévue au plan, il n'y a pas de réponse de la part du département formation.

Ce besoin ne peut être satisfait dans l'immédiat que par la formation externe individuelle.

L'intéressé doit alors, si un budget est mis à sa disposition, rencontrer le responsable formation qui l'aidera à préciser son besoin de formation et lui donnera tous renseignements utiles sur le choix de l'organisme, les stages susceptibles de convenir et le calendrier des sessions.

CONCLUSION

Tous les gestionnaires s'accordent sur l'importance de l'évaluation de l'efficacité d'une formation. Dans les faits cependant, cette évaluation est peu réalisée, essentiellement parce qu'on ne sait pas trop comment s'y prendre.
L'évaluation de l'impact de la formation est indispensable, mais présente plusieurs difficultés de réalisation. Une piste est d'évaluer la pertinence de l'action de formation, d'en vérifier l'efficacité pédagogique en termes d'acquis des participants et de s'assurer que le transfert des acquis est effectivement réalisé sur le terrain professionnel, afin d'inférer l'impact de l'action.
Ces trois évaluations peuvent être instrumentées par le recours à des questionnaires de satisfaction.

DEUXIEME PARTIE :

CAS PRATIQUE

SOBRAGA

Partie II : LA CONTRIBUTION DE LA FORMATION DANS LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : CAS SOBRAGA

Présentation du cadre de l'étude

Nous allons présenter dans cette partie notre structure d'accueil de façon générale (Section I), avant de passer au cadre conceptuel de notre étude (Section II)

INTRODUCTION

Au vu de la compétitivité, de la concurrence et du développement du progrès technique, les entreprises d'aujourd'hui mettent de plus en plus d'accent sur le maintien de l'employabilité de leur capital humain afin d'atteindre la performance.

Dans une logique de compétence, l'investissement formation, est un facteur clé de compétitivité. Elle aide à la fois, aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle aide les employés à maintenir leurs postes, et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises : c'est-à-dire face aux nouveaux enjeux de la compétitivité locale et Internationale, l'entreprise qui désire poursuivre son développement et valoriser son potentiel humain doit engager des actions de formation.

La Gestion des ressources Humaines est une discipline qui englobe une variété d'activités (administration du personnel, gestion de la masse salariale, formation…).

Afin d'assurer le maintien et le développement des compétences de leurs personnels, les managers encouragent la formation comme moyen indispensable d'accroitre la performance au sein de leur organisation.

Pour notre mémoire de fin d'étude, nous avons séjourné au Gabon, un pays de centre Afrique, au sein de la société des brasseries du Gabon (SOBRAGA).

La société SOBRAGA a vu naitre son nouveau service GEPEC (Gestion des Emplois et des Compétences) en vue d'accroitre la performance de son personnel et de gérer au mieux ses actions en formation.

Afin de mesurer de la contribution de la formation dans la performance de SOBRAGA, nous avons établi des hypothèses qui seront soumis à une démarche analytique, afin de démontrer au mieux que la formation est une condition nécessaire au maintien et au développement de la performance de l'entreprise.

Pour mener à bien notre travail, nous nous sommes servis des documents que l'entreprise a mis à notre disposition. Aussi, notre travail est organisé comme suit :

- Dans un premier temps nous présenterons la société ainsi que le département des ressources humaine qui inclut le service GEPEC. Cette démarche fera l'objet du premier chapitre ;
- Et dans un second temps nous présenterons de manière concrète une action en formation, et nous terminerons par l'analyse du Tableau de Bord de l'entreprise où nous tenterons de mettre en évidence la contribution d'une formation en vue d'atteindre des objectifs fixés par SOBRAGA.

Chapitre I : PRESENTATION GENERALE DE LA SOBRAGA

Dans ce chapitre nous allons faire la présentation de notre milieu d'étude. De ce fait nous allons dans un premier temps faire une présentation générale de la SOBRAGA et des Directions d'accueil (Section 1), ensuite présenterons les activités de la GEPEC (Section 2).

SECTION I : PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISATION

1. Cadre historique

La SOBRAGA est une filiale du groupe français CASTEL, groupe qui emploie aujourd'hui à travers le monde des milliers de personnes.

Créée en 1949 à Bordeaux e France par les frères CASTEL, à partir d'une entreprise de négoce de vin, la société CASTEL s'est développée dans les années 1950 et 1960.

Tout d'abord ce développement s'est effectué par la croissance interne via la création de centres de mises en bouteille, puis par la croissance externe dès les années 1970/80, notamment avec l'acquisition de plusieurs dizaine de propriétés, de milliers d'hectares de vignobles et de développement d'outils de vinification et d'élevage. Ce groupe est présenté en Afrique par les Brasseries Glacières Internationales(BGI).

Parallèlement, la société CASTEL se développe en Afrique Francophone dans le domaine de la bière et des boissons gazeuses. Aujourd'hui après plus de 50 ans de développement, elle se hisse au premier plan des activités économiques nationales de la boisson et entend poursuit son développement dans le pôle du vin. CASTEL est le leader en Europe et N°2 mondial dans le pôle des eaux embouteillées. Il se place dans le trio de tête français et le pôle Bière et Boissons Gazeuses. Il est leader en Afrique.

1.1 Evolution

En **1966** le Gouvernement Gabonais et Pierre CASTEL décident de l'implantation à Libreville d'une brasserie appelée **SOBRAGA** (Société des Brasseries du Gabon) avec pour capital 2000 000 000 Fcfa soit 3076923 €, pouvant produire 500.000 hectolitres de boissons gazeuses.

Afin de conquérir toute l'étendue du territoire, d'autres succursales de la SOBRAGA voient le jour.

1972 : La première succursale voit le jour à Franceville dans le Haut Ogoouée : Société des Brasseries du Haut Ogoouée (SBHO), avec un capital de 7.500.000 Fcfa soit 11538€. La même année, dans l'Ogooué-Maritime, la société des Brasseries de l'Ogooué-Maritime (SBOM) est créée avec une capacité de 200.000 hectolitres de bières et 75.000 hectolitres de boissons gazeuses.

1976 : une autre succursale s'implante dans la province du Woleu-Ntem avec une capacité de 75.000 hectolitres de boissons gazeuses et de 100000 Hectolitres de bières.

1985 : la dernière est créée à Mouila dans la Ngounié, sous l'appellation de la société des brasseries de la Ngounié (SBN).

22 décembre 1985 : le conseil d'administration décide de transférer, pour des raisons de protection de l'environnement, le siège de la SOBRAGA, à Libreville à Owendo. Le coût global sur le nouveau site s'élève à 9.915.000.000 FCFA soit 15253846 €.

Afin de poursuivre son expansion dans le domaine de la boisson, CASTEL décide de racheter la société des vins du Gabon. L'objectif principal de ce rachat est d'assurer meilleure segmentation de la demande pour répondre avec les marques les plus adaptées, d'être segmentation de la demande pour répondre avec les marques les plus adaptées, d'être fidèle à son métier d'origine et de se retrouver en situation de monopole sur le marché gabonais.

1999 : La société sucrière du Haut-Ogooué (SOSUHO) a été rachetée par CASTEL. Elle a pour métier la fabrication du sucre. La SOSUHO privatisée, est connue sous la nouvelle appellation de la sucrière d'Afrique (SUCAF-GABON). Aujourd'hui, la SUCAF est une société anonyme au capital de 4000 000 000 FCFA soit 6153846 €.

2002 : Dernier pôle de développement secteur de l'eau. CASTEL rachète la société des boissons de Leconi (SOBOLECO), ancienne EAULECO (Eau de Léconi) fondée en 1985. SOBOLECO bénéficie donc du savoir-faire et de l'assistance de CASTEL en Europe, premier embouteilleur d'eau en France, produit également les marques les plus prestigieuses telles que ST Yorre,Vichy,Christaline.

ANDZA est la marque produite par le GABON, il s'agit d'une eau minérale naturelle enrichie en minéraux et oligo-éléments essentiels à notre organisme. Elle prend sa source au cœur des plateaux Batékés et puise toute sa pureté. Elle fait partie du label GEMA (Grande Eau Minérale d'Afrique) qui contrôle la qualité et le respect des normes Européennes.

1.2 Les certifications de la SOBRAGA

2007 : Les sites de Libreville et de Franceville obtiennent la certification qualité TTCQS (The Coca-Cola Quality System) par le cabinet SGS, reconnaissant ainsi les produits de la gamme Coca-Cola sont fabriqués selon les exigences spécifiées.

2009 : La SOBRAGA reçoit la certification ISO 9001 : version 2008, due à la qualité de ces produits de l'entreprise constatée par les cabinets internationaux. La certification qualité est le moyen d'attester par un organisme indépendant, l'aptitude de SOBRAGA à fournir des produits, des services et un système qualité conformes aux exigences des clients.

2010 : Audit de contrôle du système mis en place.

La SOBRAGA travaille également avec plusieurs entreprises telles que Guinness et Orangina, dont elle produit certains de leurs boissons sous licence.

C'est au fur et à mesure que CASTEL rachète les autres sociétés que le Groupe forme. Maintenant on ne parle plus simplement de société CASTEL mais de groupe CASTEL.

2. Organisation activités et produits

Comme la plupart des grandes entreprises, SOBRAGA se structure en plusieurs directions techniques. Ces dernières sont regroupent en leur sein de services. Le tout chapeauté par une Direction Générale.

2.1 Organisation administrative[21]

La SOBRAGA est une société anonyme au capital de 1 558 230 000 FCFA soit 2 378 977 euros, avec un conseil administration, qui est l'organe suprême de prise de décision de l'entreprise et une direction Générale. Ce capital est principalement détenu par le Groupe CASTEL, le groupe BGI[22], l'Etat Gabonais, les nationaux et les autres.

a) La Direction Générale

La Direction Générale est assurée par un Directeur de SOBRAGA qui dirige, en plus des usines SOBRAGA, toutes les entreprises du Groupe CASTEL telles que SOBOLECO, SOVINGAB, et SUCAF-GABON.

Elle est la plate-forme de l'entreprise, car c'est le Directeur Général qui a sous contrôle les autres directions, à savoir :

- Le Secrétaire Général ;
- La Direction d'exploitation ;
- La Direction Industrielle.

b) Le Secrétariat Général

Il regroupe en son sein les directions suivantes :

- La Direction Financière ;
- La Direction des Ressources Humaines ;

c) La Direction Financière

Elle veille à la bonne gestion des fonds de la société, en vérifiant les sorties et en calculant les entrées des ventes. Elle établit les factures, contrôle la trésorerie et effectue les enregistrements comptables de la société.

[22] Brasseries et Glacières Internationales

d) La Direction des Ressources Humaines

Elle travaille sous la Direction d'un directeur, qui est chargé du social des employés de la société, du recrutement, de la discipline et des états de salaires des agents.

e) La Direction des Exploitations

Son rôle consiste à veiller sur toutes les autres succursales du groupe, dont la Direction Commerciale et les Directions d'Exploitations (SOBRAGA, PORT-GENTIL, FRANCEVILLE, OYEM, MOUILA, SOBOLECO, et SOVINGAB).

f) La Direction Commerciale

Elle est dirigée par un Directeur commercial et travaille en étroite collaboration avec les autres directions. Elle a pour mission d'élaborer les grandes stratégies de son service, en vue de développer les ventes et de redynamiser les produits de la société.

g) SOVINGAB

SOVINGAB (Société du Vin du Gabon) s'occupe de la fabrication du vin local.

h) SOBOLECO

SOBOLECO (Société des Boissons de Léconi) s'occupe de l'exploitation de l'eau minérale de Léconi.

i) La Direction Industrielle

Son rôle consiste à veiller à la production, au maintien et au bon fonctionnement des outils de production.

Elle se charge également de l'approvisionnement des succursales en pièces de rechange et en matière première consommables. Elle a sous son contrôle :

- La Direction de la maintenance ;
- La Direction de l'usine ;
- La Direction de la qualité.

j) La Direction de la maintenance

Elle a pour rôle de surveiller et de contrôler les machines destinées à la production afin de permettre le bon fonctionnement de l'usine de fabrication. Elle effectue également le maintien mécanique et électrique de l'ensemble des outils de production des succursales.

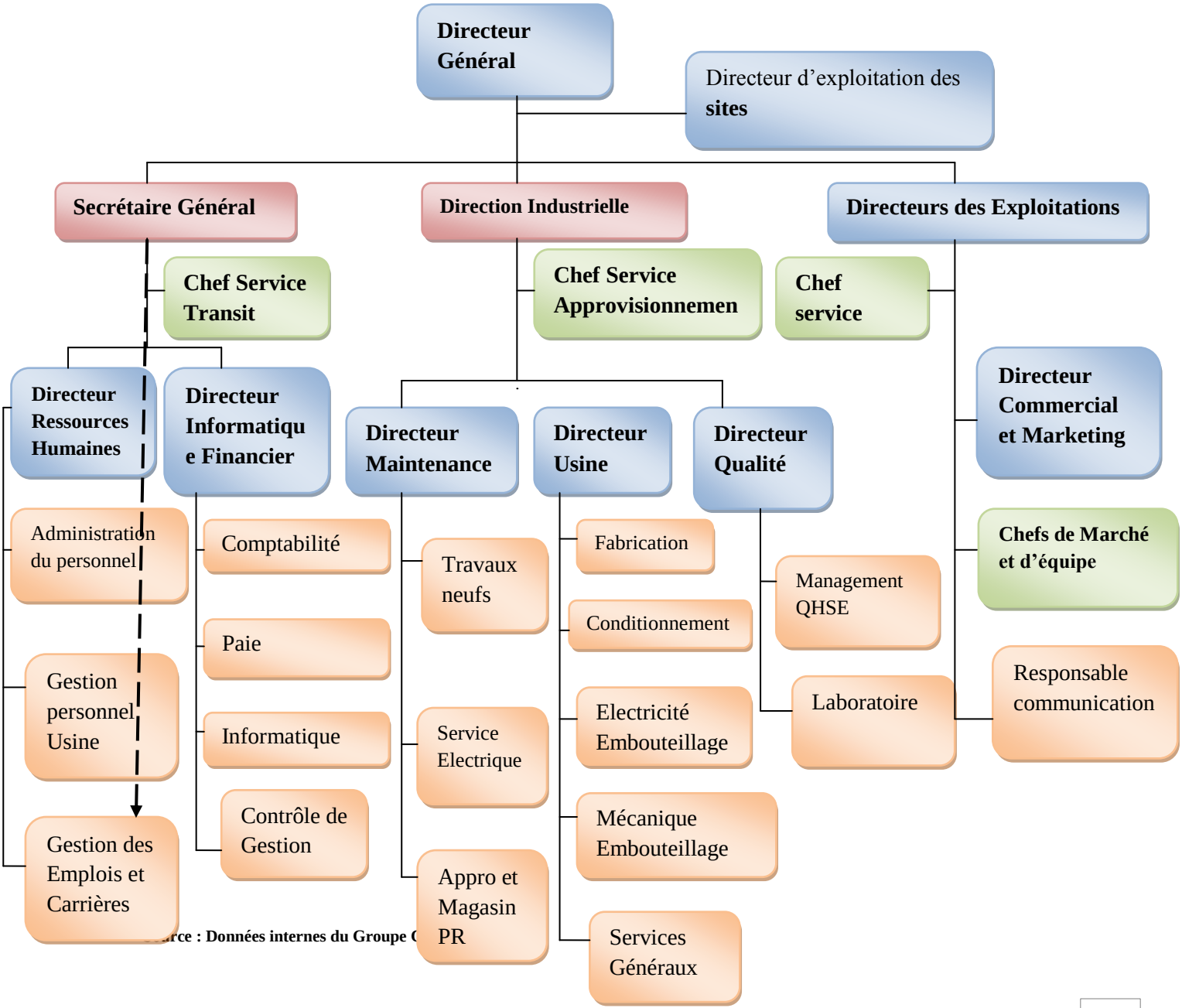
k) La Direction de l'usine

Elle travaille en collaboration avec les Directions de Maintenance et Industrielle. Elle se charge de maintenir l'ordre de production et de garantir toutes les nouvelles acquisitions dans l'équipement et l'entretien de l'usine.

l) La Direction de la qualité

Elle se charge de l'amélioration de la qualité de la production, de la sécurité alimentaire et de veiller à la sécurité du personnel tout en leurs offrant un environnement de travail adéquat. Elle se charge également de l'application des différentes procédures et des normes internationales.

Schéma 13 ORGANIGRAMME DE LA SOBRAGA 2012



Source : Données internes du Groupe C

2.2 Les activités

La SOBRAGA est une société de brasserie qui a pour principale activité la fabrication des boissons afin de les commercialiser à l'échelle nationale et internationale.
Elle offre une gamme très large de produits et fabrique à ce jour plus de 150 références de produits pour plus de 40 marques de renommée internationale telles que : Coca cola, Fanta, Sprinte, Orangina, Guinness, et d'autres propres au groupe mais de renommée africaine tel que Castel Beer, « 33 » Export, Beaufort, Djino, Tonic et Booster.
Ces marques internationales, produites par la SOBRAGA, lui ont été concédées sous licence par de grands groupes internationaux.
La SOBRAGA ayant pour principale activité la production et la commercialisation de ses produits, tout en ayant pour souhait d'accroître sa capacité de production et par conséquent d'augmenter son chiffre d'affaires. C'est ainsi que certains produits sont exportés, notamment du vin du Congo et des boissons de toutes sortes (jus, bières, vins) Vers Sao Tomé par un revendeur (client SOBRAGA).
Outre son activité citée plus haut, la SOBRAGA a des missions, à savoir :

a. Satisfaire les exigences de la clientèle par la qualité des produits et services ;
b. Garantir une sécurité alimentaire ;
c. Renforcer la sécurité du personnel et améliorer l'environnement de travail afin d'optimiser les performances techniques et organisationnelles permettant la réduction des coûts de production ;
d. Renforcer et entretenir les relations avec les fournisseurs et sous-traitants, afin de garantir la sécurité des matières consommables.

La Société des Brasseries du Gabon réalise en son sein les activités suivantes :

- ✓ Fabrication des bières
- ✓ Fabrication des boissons gazeuses
- ✓ Fabrication des casiers
- ✓ Soufflage des bouteilles plastiques

L'usine d'Owendo situé à 20 Km au Sud de Libreville d'une superficie d'environ 1000ha, est actuellement équipée de 8 lignes de production tel qu'illustrées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : présentation des lignes de production de l'usine SOBRAGA Owendo

8 lignes de production			
5 lignes de verres		2 lignes PET	1 ligne de boite
2 lignes de bière	3 lignes mixtes (bière + sodas)	2 lignes mixtes (sodas + vins)	1 ligne mixte (sodas + bière)
-35 000 bouteilles/heure -45 000 bouteilles/heure	-26 000 bouteilles/heure -28 000 bouteilles/heure -30 000 bouteilles/heure	-6400 bouteilles/heure -7000 bouteilles/heure	-20 000 boites/heures

Ci-dessous quelques photographies des lignes de production de l'usine d'Owendo

Photo 1: Vue d'une ligne PET

Source : Données internes du Groupe Castel Gabon

Photo 2:Vue de la ligne 8 de l'embouteillage. **Source : Données internes du Groupe Castel Gabon**

En somme, l'usine d'Owendo occupe la première place du marché de fabrication de boissons au Gabon avec une production de plus de 2 000 000 hl par an et emploi près de 700 employés toutes catégories socioprofessionnelles confondues.

Les usines de Port-Gentil, Franceville, Mouila et Oyem sont équipées respectivement d'une seule ligne de production mixte de capacité allant de 18 000 à 38 000 bouteilles par heure.

2.3 Les produits

Afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée la SOBRAGA offre une diversité de produits sur le marché tout en diversifiant leurs formats.

Tableau 5 Les différents produits

Type de produits	Désignation	Contenance	
		Bouteilles	Boîtes
Les bières	1. Régab 2. Beaufort 3. Castel Beer 4. « 33 » Export 5. Guinness 6. Malta Guinness 7. Booster	33cl 33 et 65 cl 33 et 65 cl 33 et 65 cl 33 et 65 cl 30 cl 33 cl	33 et 50 cl 33 cl 33 cl
Les boissons gazeuses	1. Coca cola 2. Fanta 3. Sprite 4. Djino 5. Tonic Indian 6. Tonic imperial 7. Schweppes 8. Krest soda 9. Orangina	33, 75, 50, et150cl 33,75,50 et 150 cl 33,75,50 et 150 cl 33,75,50 et 150 cl 33,75,50 et 150 cl 30 et 75 cl 33,75,50 et 150 cl	
Les eaux	1. Andza 2. Christalline	50 et 150 cl 50 et 150 cl	
Les vins	1. Alsace 2. Beaujolais 3. Bordeaux 4. Castillo de vival 5. Languedoc 6. Sovibor 7. Sud Ouest 8. VinoEspagna 9. Vin de Loire 10. Vin du Maroc	0.75cl 0.75cl 0.75cl 0.75cl 0.75cl 0.75cl 0.75cl 0.75cl	
Champagne	Laurent Perrier		

Source : Données internes du Groupe Castel Gabon

Parmi tous ces produits, certains sont diversifiés. Nous avons :

- ✓ **les alcools mixtes** (la gamme Booster : Whisky Black, Gin Tonic, Pina Colada, Vodka Pamplemousse) **et les** .**Bières (**Régab, Castel Beer, 33 Export, Beaufort Lager, Beaufort 6.9, Guinness, Beaufort Light, Malta Guinness).

Photo3 : La Gamme Booster

Photo4 : vue de la gamme des Bières

Source : Données internes du Groupe Castel Gabon

- ✓ **Les Boissons Gazeuses :** Coca Cola, Coca Cola Light ; Fanta Orange, Fanta Fraise, Orangina, Djino Pamplemousse, Djino Pomme, Djino Ananas, Djino Grenadine, Tonic Indien, Tonic Schweppes et Schweppes Ginger.

Source : Données internes du Groupe Castel Gabon

SECTION 2 PRESENTATION GENERALE DE LA DIRECTION D'ACCUEIL

On s'intéressera ici à la Direction des Ressources Humaines, car c'est la Direction d'accueil de notre étude.

1. La Direction des Ressources Humaines

La DRH est directement rattaché au Secrétaire Général qui, lui est sous le contrôle de la Direction Générale.

Elle se divise en quatre services :

- Administration du personnel
- Gestion du personnel de l'usine
- Gestion des emplois et des carrières
- La paie

1.1 L'Administration du personnel

Dans la Gestion administrative du personnel, nous avons la création et les suivis des contrats, le suivi administratif des agents, la Gestion des sanctions et des avantages sociaux et la Gestion de la santé.

1.2 Le service du personnel de l'usine

Ce service s'occupe de la Gestion du personnel de l'usine, cela consiste à gérer le personnel temporaire, les tenues de travail et les transports.

1.3 La paie

Le service paie s'occupe de tout ce qui a attrait aux salaires du personnel. Ici on élabore les bulletins de salaire et on paie le personnel tout en suivant leurs comptes. On gère également les relations CNSS (Caisse Nationale de Sécurité Sociale), les assurances, les accidents de travail. La paie a également pour principale mission de gérer la base de données informatique Delta RH. Il s'agit d'un logiciel performant qui gère efficacement toutes les informations relatives à l'agent (informations civils, situation de famille, niveau de formation…).

1.4 La GEPEC (Gestion des Emplois et des Compétences) ou le département de Formation

Ce service est rattaché à la Direction des ressources Humaines, et s'occupe principalement de :

- L'élaboration des campagnes annuelle
- Plan de formation
- Gestion des Emplois (Fiches métiers et grille des emplois)
- Gestion des carrières

2. Procédure Générale Ressources Humaines

La procédure a pour but de décrire la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines : recrutement, gestion administrative, transport du personnel, paie, formation, appréciation des salariés, santé hygiène et sécurité.

Cette procédure s'applique à toutes les usines SOBRAGA et SOBOLECO.

2.1 Responsabilités

Le DG (Directeur Générale) définit la politique générale de la SOBRAGA et décide des orientations à prendre en matière de gestion des ressources humaines sur proposition du DRH.

Le SG (Secrétaire Générale) et le DRH sont responsables de l'application de cette politique et élaborent les méthodes, règles, outils et procédures.

Le DRH est chargé de la communication sociale pour une bonne compréhension par le personnel et les partenaires sociaux, des décisions prises, des règles et des procédures mises en œuvre. Il en contrôle la stricte application.

2.2 Description de la procédure

Cette procédure permet de décrire les points ci-dessous.

a) Recrutement du personnel (CDD, CDI)

Cette procédure définit les mécanismes de recrutement du personnel depuis l'expression des besoins jusqu'à la signature du contrat de travail du nouvel embauché.

b) Administration du personnel

Cette procédure décrit le fonctionnement de l'administration du personnel : de l'embauche à la résiliation du contrat de travail.

c) Formation

Cette procédure a pour but de décrire la formation continue à SOBRAGA et SOBOLECO.

d) Paie

Cette procédure a pour but de décrire les dispositions mises en place pour le déroulement de la paie (collecte des éléments variables, établissement des bulletins et règlement des salaires).

e) Hygiène, Santé et sécurité au travail

Elle décrit les mesures mises en place pour le suivi de la santé, de la sécurité des travailleurs et la surveillance des conditions d'hygiène dans les usines.

f) Transport du personnel

Cette procédure a pour but de décrire les mesures mises en place pour gérer les bus affecté au transport du personnel.

g) Appréciation du personnel

Cette procédure a pour but de décrire les dispositions mises en place pour évaluer les employés et s'assurer qu'ils ont atteint les objectifs qui leurs ont été fixés en début d'année.

2.3 Documents associés aux procédures RH

Usines	Documents
Libreville **Franceville** **Port Gentil** **Oyem** **Mouila** **Soboleco**	Fiche d'évaluation Demande de recrutement Sanction disciplinaire Départ en retraite Renouvellement de contrat Fin de contrat Rupture du contrat de travail pour indiscipline ou vol Contrat à durer déterminé Autorisation d'absence Retour Congés Demande de congés payés Fiche d'autorisation de crédit Besoins en temporaire Demande d'explication Suivi pointage Contrat de travail main d'œuvre occasionnelle Fiche signalétique de recrutement Fiche de règlement travailleur journalier Fiche de demande de personnel temporaire Demande de recrutement Contrat main d'œuvre occasionnel usine (Paie) Contrat main d'œuvre occasionnelle (Quai) Demande d'explication Fiche retour congés Fiche report congés Caisse de secours Quinzaine Bon de caisse sociale Règlement travailleur journaliers

Source : Données internes du Groupe Castel Gabon

3. Les activités du service GEPEC

Le service GEPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) nous accueil dans le cadre de notre étude qui consiste à la contribution de la formation dans la performance de l'entreprise.

Dans cette partie nous allons parler des activités de ce service qui reposent sur les campagnes annuelles d'évaluation et sur la procédure d'élaboration du plan de formation.

Avant d'aborder cette partie nous allons au préalable définir un certain nombre de sigles et présenter les outils sur lequel nous allons nous baser tout au long de notre travail.

CDS GPEC : Chef de Service chargé de la Gestion des Prévisionnelle des Emplois et Compétences.

DRH : Directeur des Ressources Humaines.

CP ou DP (Chef du personnel ou Directeur du Personnel dans les usines de province).

PF : Plan de Formation

GEPEC : Gestion Prévisionnel des Emploi et des Compétences.

OEM : Ouvrier/Employé/Maitrise

OE : Ouvrier/Employé

AM Agents de Maîtrise

CS Chef de Service

DF : Directeur Fonctionnel

CODI : Comité de Direction

DE : Directeur d'exploitation

DG : Directeur Général

DI : Directeur Industriel

EAE : Entretien Annuel d'Evaluation

SG : Secrétaire Général

DU : Directeur Usine

Trois outils sont nécessaires pour construire un plan de formation adapté au besoin de l'entreprise :

- **Base de données (BDD)**

Le Chef de Service GEPEC a la responsabilité de la mise à jour régulière de la base de données sur Delta RHet vérifie la saisie des données par la DRH et le Service paie durant la phase de recrutement. Le Chef de service GEPEC à la charge spécifique de renseigner les écrans correspondant à la formation initiale et au niveau d'étude des agents ainsi que les stages et formations suivies au sein de l'entreprise.

Le Chef de Service GEPEC fournit à la DRH et à la DG les indicateurs d'aide à la décision pour le choix des formations prioritaires :

- Pyramides des âges,
- pyramides d'ancienneté,
- tableaux de formation,
- répartition par catégorie, par emploi etc.

Le Chef de Service GEPEC remet à la hiérarchie chargée de mener les entretiens annuels d'évaluation, une fiche carrière individuelle[23], reprenant les éléments d'aide à l'identification des besoins de formation (état-civil/niveau d'étude/ formations suivies/ résultats des évaluations précédentes).

- **Fiches de poste :** la fiche de poste nous décrit le poste de travail.
- **Entretiens individuel :** ils nous permettent de déterminer les forces et faiblesses de l'agent.

Ces trois outils nous servirons de base pour l'élaboration du plan de formation.

3.1 Campagnes annuelles d'évaluation

Il s'agit d'évaluer annuellement et individuellement l'ensemble du personnel de l'entreprise.
Cet exercice a pour but de voir si l'agent intègre bien sa fonction ou s'il y a lieu de combler certains besoins liés au poste par des actions de formation. Ici deux outils sont utilisés :

- La fiche de poste
- La fiche d'évaluation annuelle

C'est à travers cette campagne qu'on recense les besoins en formation des agents, en analysant leur fiche d'évaluation annuelle.

[23] Annexe 2 Fiche de carrière individuelle

3.2 Description de la procédure EAE (Entretient annuelle d'évaluation)

La procédure d'appréciation des salariés s'appuie sur trois éléments : la programmation de l'évaluation, la fiche d'évaluation et la notation.

- **La programmation des Entretiens Annuels d'évaluation**

Le point de départ des EAE est une note signée par le DRH. Cette note précise les dates de débuts et de fin des EAE. Ces délais impartis sont décidés en CODI sur proposition du DRH. La note précise nommément les scrutateurs sociaux désignés pour superviser les évaluations.

Un scrutateur est une personne désignée pour jouer un rôle d'observateur, il reste impartial et se contente de d'assister à l'entretient. Il peut intervenir en cas de litiges entre les parties, mais reste avant tout témoins de l'évaluation.

Pour le service embouteillage de Libreville, Le DRH en collaboration avec le responsable du personnel Usine et le Directeur de l'Usine de Libreville, organise l'ordre de passage des EAE des agents de ce service.

Pour les autres services du siège social et les Usines, le DRH laisse les Directeur Financier et le Directeur d'exploitation et les chefs de services organiser les EAE. Il s'assure simplement que les scrutateurs sociaux sont bien mis à leur disposition.

- **La fiche d'évaluation** [24]

La fiche d'évaluation comporte tous les renseignements nécessaires à l'entretien annuel d'évaluation.

- La Direction et le service de l'agent.
- La composition du collège d'évaluation (Hn,Hn+1 et le scrutateur social).
- Le nom, matricule et fonction de l'agent.
- Les cinq critères de performance (efficacité, professionnalisme, relationnel, discipline, développement).
- Les besoins en formation.
- Les différents commentaires (collège d'évaluation, Directeur et CODI).

- **La notation**

A l'issue de l'entretien d'évaluation, une note est attribuée à chacun des cinq critères de performance. La note définitive s'obtient en faisant la moyenne des cinq notes.

Compte tenu des effectifs de l'Usine de Libreville, la note définitive peut être pondérée par le DI dans un souci d'équité.

[24] Annexe 1 La fiche d'entretien Annuel d'évaluation

Les notes sont ensuite harmonisées par le DRH et les différents DF. Si un blocage survient, le cas est discuté en CODI. Le SG, quant à lui, analyse l'incidence financière des EAE.

- **L'avancement au mérite**[25]

Les agents sont classés par ordre du mérite. Ce classement se fait par service à Libreville et par site pour les usines de l'intérieur. Chaque année, 35% des effectifs en CDI (Contrat a Duré Indéterminé) bénéficient de l'avancement au mérite dont :

- 5% obtiennent le Mérite **OR** donnant droit à une augmentation 10 % de salaire de base,
- 10% obtiennent le Mérite **ARGENT** donnant droit à une augmentation 7% du salaire de base,
- 20% obtiennent le Mérite **BRONZE** donnant droit à une augmentation de 4% du salaire de base,

Les CDD ne sont pas concernés par l'avancement au mérite. Dès qu'ils atteignent un an d'ancienneté, ils sont évalués soit ils sont bon dans ce cas ils passent en CDI, soit ils ne sont pas bons ils sont remerciés.

3.3 Fiches de poste

Elles permettent d'identifier les activités à réaliser dans la fonction, les connaissances, les compétences et les comportements requis. Chaque fiche de poste est construite selon le modèle suivant :

- Libellé de poste
- Définition du poste
- Position dans la grille des métiers (Catégorie)
- Compétence techniques de base (description des tâches)
- Capacité, comportement requis
- Liste des critères à renseigner dans l'EAE
- Spécificités Qualité

C'est avec cette fiche qu'on peut définir lors de l'entretien annuel d'évaluation si l'agent a bien intégrer ses tâches.

3.4 L'entretien annuel d'évaluation

L'agent est évalué directement par son supérieur hiérarchique, car il est le mieux placé pour connaitre les compétences de l'employé.

L'entretien annuel d'évaluation ou encore EAE, s'appuie sur une fiche d'évaluation[26] ou l'on retrouve principalement les champs suivants :

- Site : il s'agit du site d'affectation de l'employé

[25] Annexe 8 Modèle de lettre d'avancement au Mérite
[26] Annexe 1 : Fiche d'Entretien Annuel d'Evaluation (EAE)

- Direction /Service/Date : la Direction et le service à laquelle appartient l'agent et la date de l'entretient.
- Nom/Prénom/Matricule/Poste occupé
- Supérieur Hiérarchique N (notateur)
- Fiche métier : fournie ou conforme
- Fiche Carrière : fournie ou conforme
- Réalisation des objectifs Fixé en 20… : Rappel des objectifs et Appréciations des résultats
- Faits marquants de l'année écoulée

Nous allons passer aux critères de performance liés au poste :

- Efficacité :
  - Connaissance des techniques et pratiques du métier N P C S
  - Connaissance de l'entreprise et de son organisation N P C S

- Professionnalisme :
  - Organisation, méthode, sens des priorités N P C S
  - Rigueur, fiabilité N P C S
  - Respect des délais-Rapidité d'exécution N P C S
  - Capacité à faire des choix et à prendre des décisions N P C S
  - Application des règles de qualité et de sécurité N P C S

On retrouve également dans cette fiche les critères de performance généraux :

- Relationnel :
  - Contrôle de soi N P C S
  - Qualité d'expression orale N P C S
  - Qualité d'expression écrite N P C S
  - Capacité à motiver et diriger une équipe N P C S
  - Capacité à négocier N P C S
  - Capacité à rendre compte N P C S
  - Sens de la satisfaction du client (Interne/Externe) N P C S

- Discipline
  - Ponctualité N P C S
  - Assiduité N P C S
  - Présentation NP C S
  - Respect des règles de l'entreprise N P C S

- Développement :
  - Faculté d'adaptation N P C S
  - Autonomie N P C S
  - Esprit d'initiative-dynamisme-motivation N P C S

- Volonté de développement et de formation des collaborateurs N P C S
- Capacité à apprécier les collaborateurs N P C S

Tous ces critères sont évalués à partir des notes N P C S :

N : non conforme aux attentes (note de 0 à 9)

P : Presque conforme aux Attentes (note de 10 à 13)

C : Conforme aux attentes (note de 14 à 17)

S : supérieur aux attentes (note de 18 à 20)

Les formulaires d'entretien annuel d'évaluation des agents exécutions et agents de maîtrise possèdent un volet « BESOIN en FORMATION » qui permet aussi bien à l'agent qu'à sa hiérarchie d'exprimer des demandes, une partie pour les objectifs fixés pour l'année à venir, une partie pour la formation à venir (elle résulte des appréciations et des objectifs fixés) et enfin la synthèse (commentaires).Quatre acteurs interviennent ici :

- Le scrutateur social
- La Hiérarchie N (et/ou) Hiérarchie N+1
- L'agent
- Commission d'évaluation (N+2/Directeur) : commentaire sur l'appréciation N/N+1

On obtient la note finale à travers l'appréciation N/N+1.

Par ailleurs, l'analyse détaillée du reste de l'EAE permet à la DRH et au CDS GEPEC d'identifier des besoins non exprimés formellement.

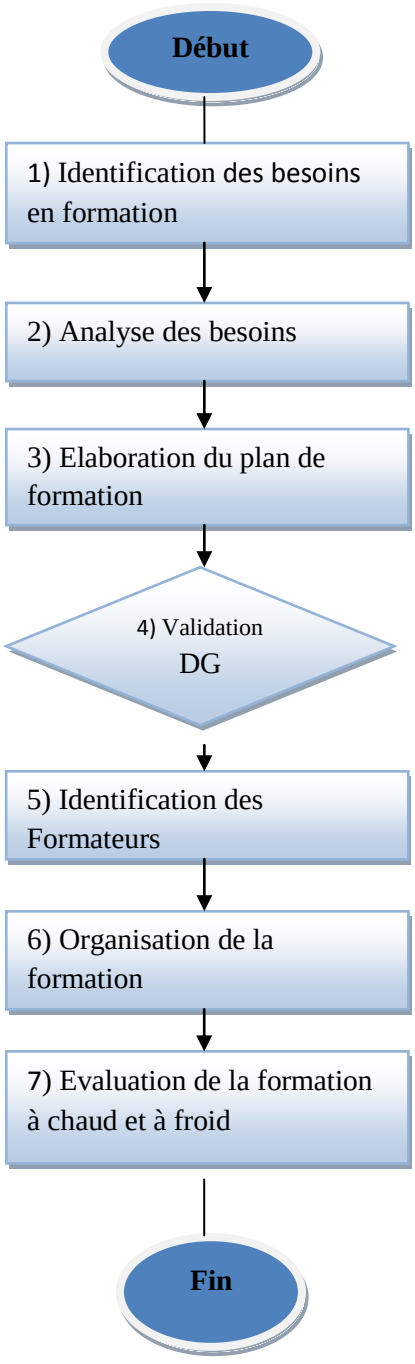
Une formation spécifique à la conduite des entretiens annuels et au recueil des besoins de formation sera proposée chaque année avant le début de la campagne d'évaluation pour obtenir des résultats plus facilement exploitables.

4. Description de la procédure du plan de formation

Les nouvelles techniques de Management visent à prendre en charge le potentiel humain et le développer. La formation est l'un des processus qui peut anticiper à l'accomplissement de cette mission. Perfectionnement, recyclages, séminaires…font partie de l'univers de l'entreprise. Leur contribution se concrétise par la mise en œuvre des méthodes et des techniques qui permettent d'adapter l'individu à son poste de travail.

L'élaboration d'un plan de formation passe par **l'analyse des besoins en formation, le recueil et l'analyse des données, le coût impliqué.**Logigramme ci-après synthétise les différentes étapes d'un programme de formation.

Schéma 14 LOGIGRAMME DE FORMATION



Source : Données internes du Groupe Castel Gabon

Responsables	Documents de référence
1) Directeurs fonctionnels	1) Recueil des besoins en formation Plan prévisionnel de formation
2) Directeurs fonctionnels	2) Plan prévisionnel de formation par Direction
3) Directeurs fonctionnels DRH	3) Plan prévisionnel de formation
4) DG	4) Plan formation
5) DG, Directeurs fonctionnels	5) Dossier de formation
6) Directeurs fonctionnels DG, SG	6) Dossier de formation
7) Stagiaires, Formateurs, Chefs de Service	**7)** Fiche d'évaluation

Source : Données internes du Groupe Castel Gabon

4.1 Budget de formation

Avant de passer à l'identification et à l'analyse des besoins, la Direction Générale et les Directeurs opérationnels déterminent en CODI le montant du budget global pour l'année et allouent les ressources aux différentes Directions. Le plan de formation est pluri annuel, pour des raisons budgétaires, de disponibilité des populations à former, et pour des raisons pédagogiques (étalement des acquisitions sur plusieurs années.)

La Direction générale détermine le système budgétaire dédié à la Formation les documents de suivi de ces budgets, les décideurs autorisés à engager les dépenses, les règles sociales à observer, les procédures de contrôle du respect des budgets, etc.

4.2 L'identification et l'analyse des besoins en formations

L'analyse des écarts observés avec l'évaluation de l'agent (réalisation du titulaire du poste, connaissances et savoir-faire possédés par l'agent, comportement et attitude de l'agent, possibilités d'évolution de l'agent) va permettre d'identifier les besoins de formation et de formuler les objectifs à atteindre.

Le recensement des besoins est le préalable à la construction du plan de formation : il s'agit de réaliser l'inventaire des problèmes à régler et des objectifs à atteindre.

a) Besoins individuels

Ils sont généralement issus de l'entretien annuel d'évaluation entre l'agent et sa hiérarchie et contribuent à l'amélioration et/ou au maintien à niveau de la compétence technique, ainsi qu'à la gestion des carrières de l'agent.

Les EAE sont analysés par les services de la GEPEC qui procède au regroupement et les synthétise sur un tableau propre à chaque Direction.

b) Besoins stratégiques

Il s'agit des orientations de fond de l'entreprise dont l'application peut nécessiter la mise en œuvre d'actions de formation collectives. Le recueil de ces besoins s'effectue à partir d'entretiens avec les Directeurs opérationnels, la DG et la DRH.

Tous les besoins exprimés ne sont pas systématiquement intégrés au plan de formation. L'analyse de l'ensemble des besoins est réalisée par le CDS GEPEC et soumise aux Directeurs Fonctionnels : elle permet de juger à la pertinence et de l'opportunité des besoins exprimés, et peut conduire si nécessaire, à rencontrer les personnes ayants exprimées ces besoins pour un complément d'information, ou un ajustement.

A contrario, un besoin de formation peut être identifié à la suite d'une révision de process ou de l'installation d'un nouvel équipement, et être inclus à n'importe quel moment de l'année dans le plan de formation en cours.

4.3 Collecte et analyse des données

Une fois qu'on a identifié les besoins, il faut recueillir les données pour déterminer les vrais besoins en formation. Cette démarche repose sur l'interrogation de tous les membres de l'organisation et sur les données disponibles du poste de travail. Les données recueillies doivent répondre à plusieurs interrogations : où, quand, comment, quoi...Etc. ils doivent permettent de déceler les besoins d'un service par rapport à un autre dans l'organisation. Elles doivent fournir des renseignements pertinents, entre autres, sur le taux des accidents de travail, sur les risques (de haute températures de pression, de voltage), sur les qualifications possédées par les salariés dans chaque service et pour chaque niveau hiérarchique.

Plusieurs moyens existent pour recueillir les données, mais il faut les utiliser selon les situations. Nous distinguons les techniques suivantes :

- Entrevue
- Le questionnaire
- Centre d'appréciation
- Test d'examens
- Analyse des emplois, évaluation du rendement
- Statistiques et rapports

Outils	Avantages	Inconvénients	Recommandations
Entrevue	- Aide à révéler les sentiments, les causes et les solutions possibles - Donne la chance aux membres de l'organisation d'exprimer leurs opinions et suggestions	-Coûte cher en temps -Est difficile de quantifier les résultats	-Améliorer le protocole, au besoin -Porter attention à l'écoute et ne pas porter des jugements -Eviter que l'entretient ne soit perçu comme un moyen de vendre un programme
Questionnaire	-Rejoint plusieurs individus un peu de temps -Coûte peu cher -Favorise une réponse sans crainte ou gêne -Les renseignements sont faciles à résumer et à analyser	-Elimine les réponses imprévues -Difficile à mettre au point -Ne cerne pas facilement le problème -Permet un faible taux de réponse	-Emettre des formulaires selon les besoins -Garder l'anonymat -Faire en sorte que les questions engendrent des résultats favorables et défavorables à la formation
Centre d'appréciation	-Excellent moyen pour évaluer le potentiel et les besoins spécifiques en formation	-Coûte cher - Prends du temps	-Etendre à plusieurs catégories du personnel pas seulement aux cadres
Test, examens	-Aident à découvrir des déficiences spécifiques -Aident à trouver le candidat qu'il faut former -Aident à remporter et à comparer des résultats	- Les tests disponibles ne couvrent pas nécessairement toutes les situations - Les résultats obtenus ne sont pas toujours concluants	-Les tests doivent être valides et fidèles -les tests doivent être pertinents -Chaque test doit servir un but spécifique
Analyse des emplois, évaluation du rendement	-Donnent des informations précises quant aux postes occupés par les salariés et sur leurs performances -découpent l'emploi et découvrent les parties à former	-Coûte cher -Demandent du temps -Découvrent les besoins du salarié pas de l'organisation	-L'analyse de l'emploi doit être claire et précise -Il doit y avoir un lien entre l'analyse de l'emploi et le rendement actuel -Il faut consulter le salarié au sujet de son travail et de sa performance.
Statistiques et rapports	-Aident à accumuler et à révéler toutes les améliorations du passé -Permettent de mesurer les conséquences des problèmes - Sensibilise mieux les membres de la Direction et sur les besoins de formation	-Peuvent ne pas donner les causes et les solutions du manque de formation -Peuvent être trop peu nombreux pour se faire une opinion juste -peuvent être dépassés et ne pas présenter la situation	-Garder toujours ces statistiques et rapports afin de voir où les lacunes prennent naissance. -Les utiliser avec d'autres outils.

Source : Données internes du Groupe Castel Gabon

Une fois rassemblées les données, il convient de les analyser afin de déterminer la formation nécessaire. Il s'agit de repérer les écarts de qualification à combler, pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement.

Lors de l'analyse des données recueillies, plusieurs catégories de besoins sont mises à jour. La classification de ces besoins se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation. Elle indique clairement les exigences en RH, la capacité des salariés en place, les besoins exprimés par chaque individu et chaque service ainsi que le diagnostic global permettant la mise en place d'un programme de formation.

La classification évite aussi l'ambiguïté sur les besoins de formation. Enfin, la classification peut aider à répartir plus efficacement les budgets en fonction du rendement anticipé du programme de formation.

4.4 Agrégation des données individuelles et collectives

Le CDS GEPEC procède à la compilation de l'ensemble des besoins individuels qui relèvent de la même action de formation.

Le regroupement des besoins communs s'effectue de manière identique : cette totalisation doit aboutir à l'évaluation du nombre de sessions de formation à prévoir.

A ce stade le choix d'un mixage des groupes (services/collèges d'appartenance) doit être arrêté, si celui-ci peut constituer un avantage pédagogique.

4.5 Traduction des besoins en « LIGNES de PLAN »[27]

A la suite des regroupements opérés, le CDS GEPEC élabore le projet de plan de formation qui se présente comme une succession de lignes comportant les rubriques suivantes, placées en colonne.

- Titre de l'action ou de l'objectif à atteindre
- Qualité des personnels concernés (fonction ou appartenance à un service)
- Statut (Exécution/Agent de Maîtrise/Cadre)
- Modalités d'organisation : (selon le code défini ci-après :

- 1 : individuelle externe
- 2 : interne- externe= collective interne
- 3(a) collective interne animée par un salarié
- 3(b) formation action individuelle= 1 agent+un tuteur
- 4 : formation par démultiplication

[27] Annexe 3Plan de formation

- 5 : formation intégrée= stage dans d'autres services, mutation temporaire)

- Période souhaitée pour la réalisation
- Durée de la formation
- Nom du responsable de l'action

Les actions de formation devront à terme être valorisées par le biais des colonnes suivantes :

- Nombre d'heure totales (durée × effectif)
- Coût de l'action (coûts pédagogiques et autres frais directs, comme hébergement)
- Coût du temps passé en formation par les stagiaires
- Coût de la structure de formation (temps passé par les formateurs internes)

L'ensemble des lignes du plan sont finalement classé en trois rubriques :

- Par Direction
- « Toutes les Directions confondues » : les actions inter-Directions (=transversales) y sont organisées par type de formation (adaptation/gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité / culture générale/ culture d'entreprise/ projet d'entreprise)
- Qualité : y sont regroupées toutes les actions qui relèvent du plan d'amélioration de la qualité (ex : habilitations, sécurité) ou qui concernent plus spécifiquement les personnels qui influent sur la qualité du produit final.

4.6 Réalisation du plan

a) Approbation du plan prévisionnel

Les actions de formation doivent être validées par les Directeurs fonctionnels et la Direction générale.

Dans le cadre d'un plan pluri annuel, les Directeurs fonctionnels doivent procéder aux arbitrages nécessaires pour hiérarchiser les actions de formation répertoriées :

- Formation indispensable
- Formation nécessaire mais non prioritaire
- Formation utile, mais qui peut attendre

A cette étape, sont identifiés tous les « responsables d'une ligne de plan » : c'est-à-dire les agents qui reçoivent la mission de conduire à bonne fin la ligne du plan placée sous leurs responsabilité.

b) Conception des actions de formation

Après approbation, le Chef de Service GEPEC et les responsables d'une ligne de plan, recherchent ensemble les ressources nécessaires à la réalisation des formations en suivant :

- Analyse de la demande
- Prise en compte de l'état des futurs formés (niveau d'études, ancienneté)
- Formulation précise des objectifs
- Relevé des moyens à disposition et des conditions de réalisation
- Détermination des modalités d'évaluation
- Elaboration du cahier de charge
- Sélection d'un prestataire
- Planning des sessions

La sélection et le choix des prestataires est une étape déterminante dans la procédure d'élaboration du plan de formation pour garantir une formation efficace aux agents.

Il est donc recommandé de suivre une méthodologie de sélection rigoureuse

1- Recueillir toutes les offres externes (Chaque formation doit faire l'objet d'une offre multiple)
2- Lancer les appels d'offre sur la base du cahier des charges établi
3- Déterminer quelques critères de comparaison des prestataires
4- Choisir le prestataire (sur la base de l'étude des résultats liés à la fourniture antérieure de services similaires), puis l'intégrer dans la liste de prestataires référencés
5- Ce référencement sera validé à l'issue d'une évaluation du prestataire post-formation.

Un catalogue des formations disponibles localement devra être progressivement élaboré par le Chef de Service GEPEC.

c) Elaboration du plan

Le supérieur hiérarchique rencontre son collaborateur avant son départ en formation ; ils élaborent ensemble un « contrat individuel de changement »[28] : ce document a pour fonction de préciser les objectifs visés par l'action de formation et les mesures qui seront faites, quelques mois après l'action, pour mesurer son impact- il prévoit également de mesurer les aides et les moyens que la hiérarchie directe mettra à la disposition du formé pour que le changement s'opère dans les meilleures conditions de réussite.

➢ Le Chef de Service GEPEC assure l'organisation logistique des actions de formation, en collaboration avec ses interlocuteurs au sein des Directions fonctionnelles :

[28] Annexe4 Modèle de contrat individuel de changement

- Formalités administratives, déplacements, hébergement pour les prestataires et pour les participants.
- Calendrier des formations, planning d'indisponibilité, convocation pour les participants.
- Organisation pratique (lieu, matériel, documentation disponibles)

➢ Le Chef de Service GEPEC contrôle l'avancement du plan au fur et à mesure de la réalisation des actions de formation (recueil des informations nécessaires au suivi administratif : budget, feuille de présence, rapport de formation de l'intervenant, etc.)

4.7 Suivi et évaluation

Les actions de formation doivent faire l'objet d'une évaluation qui se déroule en plusieurs étapes :

Etape n°1 :évaluation des objectifs pédagogiques (« à chaud »)[29].
Cette évaluation est réalisée par le formateur, à l'issue de la formation.
Elle permet d'évaluer l'animateur et les effets immédiats de sa pédagogie, mais aussi de mesurer l'évolution des savoirs avants et après le stage.

Etape n°2 :mise en pratique des renseignements reçus
Cette phase contribue pour une large part à la réussite ou à l'échec de la formation. Les supérieurs hiérarchiques doivent organisés des réunions régulières avec leurs collaborateurs récemment formés, pour s'assurer que le transfert de la formation dans la situation de travail s'effectue de manière satisfaisante.

Etape n°3 : **évaluation des objectifs de formation (« à froid »)[30]**
1 à 6 mois après la formation, et la mise en application sur le terrain. Cette évaluation est placée sous la responsabilité du supérieur hiérarchique.
Les mesures portent sur les comportements au travail et le changement de pratique sur le terrain, mais elle fournit aussi des formations sur la qualité du suivi assuré par la hiérarchie et sur les retombés de la formation.

Etape n°4 : **évaluation des objectifs finaux**
Plusieurs mois après la formation, elle consiste à mesurer les résultats obtenus par le biais de critères de production (ex. nombre de rebuts), d'indicateurs économiques ou sociaux (ex. taux d'accidents de travail, turn-over, etc.)

Etape n°5 : bilan annuel de la formation
A la fin de l'année avant le lancement d'une nouvelle campagne d'entretiens individuels, la DRH soumet à la Direction Générale le **bilan qualitatif** du plan de formation de l'année écoulée **(=synthèse des évaluations « à chaud »et à « froid »),** ainsi que le **bilan quantitatif** sous la forme d'indicateurs retenus par CODI (ex. Nombre d'heures de formation, nombre de stagiaires, coût total

[29] Annexe 6 Modèle de fiche d'évaluation « à chaud »
[30] Annexe 7 Modèle de fiche d'évaluation « à froid »

de la formation/masse salariale hors charges, heures de formation/ heures travaillées, nombre de stagiaires/effectif, par type de formation, etc.)

Les sessions de formations transmises par le formateur font l'objet d'une saisie informatique sur le logiciel des Ressources Humaines Delta RH, pour historiques des formations.

Les documents associés dans cette partie sont :

DOCUMENTS	ANNEXES
Modèle fiche Entretient Annuel d'évaluation	Annexe1
Fiche carrière individuelle	Annexe2
Plan de formation (lignes de plan)	Annexe3
Modèle contrat individuelle de changement	Annexe4
Modèle de fiche ouverture d'action en formation	Annexe5
Modèle d'évaluation « à chaud »	Annexe6
Modèle d'évaluation « à froid »	Annexe7
Modèle de lettre d'avancement au mérite	Annexe 8

CONCLUSION

Le but ultime de la formation est d'arriver à ce que l'agent, placé en situation d'apprentissage, en arrive à modifier certains de ces comportements, à ajouter un savoir de ces connaissances déjà acquises ou encore changer ses attitudes. La formation veut arriver à ce que les habiletés et les attitudes, apprises en milieu de sessions de formation, soient transférées à la situation de travail.

Dans le chapitre qui suit nous allons voir comment concrètement comment se passe une action de formation dans le cas de SOBRAGA.

Chapitre II : ENQUETE SUR LA CONTRIBUTION DE LA FORMATION DANS LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE SOBRAGA

Dans ce chapitre nous allons voire de manière concrète comment se passe la réalisation d'un plan de formation au sein du service GEPEC. Nous allons chercher à savoir si la formation constitue une condition indispensable dans la performance de l'entreprise, quel est son apport dans cette dernière.

Le but d'une formation est d'atteindre les objectifs qu'elle s'était fixé au départ, répondant à un besoin bien spécifique.

Notre travail ici sera de savoir si ces objectifs ont été atteints selon l'individu **(à chaud)** et selon le supérieur hiérarchique **(à froid)**. C'est le résultat des deux évaluations qui nous permettra de savoir si la formation a été concluante ou pas.

A travers l'analyse de ces fiches d'évaluation, nous serons également tentés de mettre en évidence les différents niveaux d'évaluation de Donald KIRKPATRICK.

On procédera à une démarche analytique basée sur des observations comportementales des individus, car il est impossible de quantifier certains critères.

Pour notre étude notre échantillon représentera toutes les formations réalisées entre 2011-2012. Notre objectif sera de déterminer si ces formations ont été rentables.

Pour cela nous allons organiser notre travail comme suit :

Dans une première section nous allons voir comment se passe la réalisation d'une formation de manière concrète, à travers un exemple. Cet aperçu nous permettra d'élaborer un tableau d'analyse regroupant toutes les formations (2011-2012) où nous observerons les impressions des participants (à chaud) et les impressions des supérieurs (à froid).

Dans une seconde section nous allons présenter les différents Tableaux de Bord de l'entreprise, avant de nous intéresser plus particulièrement au Tableau de Bord de Management Général, où nous chercherons à atteindre l'un des objectifs fixés par l'entreprise par le biais d'actions en formation.

SECTION1 : PRESENTATION CONCRETE D'UNE FORMATION

Dans cette section nous allons présenter de manière concrète le déroulement d'une formation au sein du service GEPEC. La formation est organisée par le responsable du service GEPEC et son assistante. Une fois le besoin en formation identifié on commence par élaborer une fiche récapitulative de la formation. Puis on présente un programme de formation qui va aboutir à la concrétisation de la formation par la fiche d'ouverture de l'action de formation.

Après la formation que nous allons voire dans les détails, nous allons procéder à l'évaluation à chaud et froid de l'ensemble des participants. Nous allons essayer de transposer la théorie du Dr Donald KIRKPATRICK dans ce contexte.

Ici nous allons voire le déroulement d'une formation sur souffleuse. Il s'agit d'une machine industrielle qu'on appelle la souffleuse.

1. Formation sur souffleuse ligne 7 : Présentation du service et du programme de formation

Le programme de formation nous informe sur l'intitulé de la formation, l'organisme de prestation si il y a lieu, les dates/lieu, le nombre de participant et la durée de la formation.

1.1 Présentation du PET

Le service PET est rattaché au service embouteillage et s'occupe spécifiquement des emballages en plastique qu'on appelle communément PET (Emballageplastique transformer)

La souffleuse est un instrument qui est en même temps un équipement et une étape dans le processus de fabrication. Son rôle est de donner à la matière première plastique la forme d'une bouteille selon un modèle définit (33 ; 50 ; 1.5 cl).
Soufflage- remplissage – étiqueteuse- codification.
Après soufflage les bouteilles passent au remplissage, à l'étiqueteuse puis à la codification.

1.2 Présentation du programme de formation

Avant de commencer la formation on regroupe toutes ces informations dans une fiche récapitulative comprenant :

Début de la formation 08/02/2011

Fin de la formation : 16/02/2011

Horaires 08h-12h00/ 13h-18h00

Formateur : BERRY SIMON

TITRE	**FORMATION SUR SOUFLEUSE ligne 7**
ORGANISME	**SIDEL**
DATES	**8 février au 16 février 2011- 7 jours**
Lieu	**Gabon (2)**
Nombre de participants	**6**
Durée (heures)	**288**

Source : Données internes du Groupe Castel Gabon

Participants :

BOUMBA	Iron
KOUMBA	Daniel
NEMBE	Willy
NOVA	Yvon
GIOKOU	Roger
KAMA	Paul

1.3 Fiche d'ouverture Action de formation[31]

Cette fiche regroupe tous les paramètres essentiels au programme de formation. Dans le cas de notre formation, elle se présente comme suit :

[31] Annexe5 Modèle de fiche d'ouverture d'action formation

Titre de l'action : FORMATION FOURNISSEUR SOUFFLEUSE (SBO)

Action sous la responsabilité de :H NGUEMA

Action prévu au plan de formation [X] **N°2**

Nouvelle action à intégrer au plan de formation [ ]

Objectifs de la formation

Cette formation vise à permettre aux agents concernés :

- De démarrer la production
- D'identifier les sous-ensembles et leurs fonctions
- De pratiquer un changement de pièces de personnalisation
- De naviguer sur le poste de commande et contrôle
- De régler et lubrifier la machine correctement

Type de formation

1 [X] **2** [ ] **3a** [ ] **3b** [ ] **4** [ ] **5** [ ] **autre** [ ]

PÉRIODE DE L'ACTION

Date de début : 08/02/2011 Date de fin : 16/02/2011

ORGANISME- Nom de l'animateur : SIDEL

Source : Données internes du Groupe Castel Gabon

ÉVALUATION

Date de l'évaluation à chaud : Fin formation

Critères d'évaluation sélectionnés

- **1** Aptitude à la conduite de la machine
- **2** Aptitude au changement de format
- **3** Dépannage premier niveau
- **4**

Date d'évaluation à froid : septembre 2011

POPULATION CONCERNÉ

	Service Direction	NOM-Prénom	Collège	Poste	N° Session
1		BOUMBA Iron			
2		KOUMBA Daniel			
3		NEMBE Willy			
4		NOVA Yvon			
5		GIOKOU Roger			
6		KAMA Paul			
7					
8					

Nombre de SESSIONS organisées :

- Session n°1 date début : 08/02/2011 date fin : 16/02/2011 nb d'heures :48

Source : Données internes du Groupe Castel Gabon

COÛT DE LA FORMATION (DEVIS ESTIMATIF)

HONORAIRES formateur		**DEPLACEMENT-HEBERGEMENT-RESTAURATION (formateur et stagiaires)**			**LOCAUX-MATERIEL-Divers**		
date	**montant**	**date**	**Intitulé**	**montant**	**date**	**intitulé**	**montant**
		TOTAL	**formateur**				
TOTAL		**TOTAL**	**stagiaires**		**TOTAL**		

TOTAL GLOBAL :xxxxxxxxxxxxxxx

Pour total stagiaires : 6

Direction Fonctionnelle Service demandeur	**Service Formation- GEPEC**	**Direction Générale ou Secrétariat Générale**

Source : Données internes du Groupe Castel Gabon

1.4 Choix du formateur : Formateur externe (Entreprise SIDEL)

Pour la réalisation de cette formation nous avons fait appel à une entreprise nommée SIDE, SBO Universal. C'est une entreprise spécialisée dans la formation des techniques industrielles.

Elle offre de nombreuses prestations à savoir :

- Travail approfondi sur les sous-ensembles machine
- Consacrer plus de temps à la pratique
- Réglage de base
- Atelier pratique sur les sous-ensembles
- Sécurité
- Présentation de la machine
- Présentation et réglage des sous-ensembles
- Chaîne cinématique-synchronisation
- Lignes hydraulique-pneumatique

- Electricité (localisation et fonction des capteurs)
- Maintenance (lubrification et principaux réglages)
- Conduite Machine
- Changement de pièces de personnalisation
- Présentation des notices techniques

2. Les fiches d'évaluation et les 4 niveaux de Donald Kirkpatrick

A travers les fiches d'évaluations à chaud et à froid nous allons tenter de mettre en évidence les différents niveaux d'évaluation via les impressions des participants et des supérieurs.

2.1 Fiche de présence

Durant toutes la période de formation, le formateur établie une fiche de présence qui indique :

- Le matricule de l'agent
- Le nom/ prénom
- Le service / la fonction
- Date /la signature des stagiaires
- Visa formateur /Visa responsable de l'action.

Cette fiche permet de savoir suivant la date, les agents qui ont été absent lors de la formation.

2.2 La fiche d'évaluation à chaud et le niveau d'évaluation de Donald Kirpatrick.

Juste après la formation, on évalue l'agent afin de connaitre sa satisfaction globale, de savoir si les objectifs ont été atteints selon lui et si le contenu de la formation a été assimilé.

Exemple de Fiche d'évaluation à chaud :

FORMATION sur SOUFFLEUSE Ligne 7

LBV-du 08 au 18 Février 2011

Satisfaction globale

A l'issue de cette formation, êtes-vous dans l'ensemble :

Satisfait	☐	plutôt insatisfait	☐
Plutôt satisfait	☒	insatisfait	☐

Pourquoi ? Cette formation nous a permis de renforcer nos connaissances pratiques et Théoriques, afin de nous familiariser rapidement avec la machine.

Objectifs

Quels étaient selon vous, les objectifs de cette formation ?

Les objectifs étaient de mieux connaitre la machine en amont et en aval, pour les différents techniciens, afin de leur permettre d'avoir une approche structurale sur le fonctionnement de la machine, de définir les priorités, de connaitre toutes les sécurités, pour ne rien négliger car la moindre erreur peut coûter cher.

De pouvoir intervenir rapidement et efficacement en cas de défaillance.

a) Pensez-vous que ces objectifs aient été atteints ?

OUI	OUI PARTIELLEMENT	NON
☐	☒	☐

Si votre réponse est « oui partiellement », ou « non » indiquez pourquoi ?

Source : Données internes du Groupe Castel Gabon

Nous aurions voulu que la formation s'étende sur deux semaines afin de poser le maximum de questions et pouvoir parcourir tous les supports didactiques, ont devraient nous avertir deux semaines en avance pour nous permettre de préparer nos questions.

Animateur

a) En ce qui concerne sa connaissance des sujets abordés, avez-vous trouvez l'animateur :

Bon	☐	plutôt mauvais	☐
Plutôt bon	☒	mauvais	☐

Explicitez votre avis : Il répondait à toutes les questions posées, en prenant tout son temps malgré le temps qui était court, il s'assurait que tous les participants avaient bien compris, nous aurions voulu passer plus de temps à la machine et faire beaucoup d'essai pratique avec lui.

Contenu

a)La quantité des apports était-elle :

Trop forte	☐
Correcte	☒
Trop faible	☐

b) sur l'ensemble des apports faits, quel, est selon vous le pourcentage d'apports présentant une utilité pour votre fonction (actuelle ou future) ?

▪ 75 à100%	☐
▪ 50 à 75%	☒
▪ 25 à 50%	☐
▪ 0 à 25%	☐

b) Quel sont les apports qui ne présentent pas d'utilité pour votre fonction (actuelle ou future) ?
Aucun parce que tous les apports représentent une utilité pour ma fonction

d) Que manque –t-il à votre avis pour qu'elle soit mieux adaptée à votre fonction ?

Multiplier ce genre de formation, participer à l'installation de ces machines à tous les niveaux pour mieux intervenir en cas de défaillance.

Remarques et observations personnelles

Pour une première participation à la formation au sein de l'entreprise, j'ai beaucoup gagné en enseignements, elle devrait se faire beaucoup plus souvent pour permettre aux techniciens d'être plus efficace en développant son esprit d'analyse.

NOM-Prénom BOUNGOUMOU M Elysé **Service** PET

Source : Données internes du Groupe Castel Gabon

Cette fiche d'évaluation nous permet de savoir si les objectifs de la formation ont été atteints selon l'individu. La partie qui nous intéresse ici, concerne les **objectifs**.

Nous pouvons traduire en pourcentage les réponses suivantes :

OUI → **≥ 50%**

OUI PARTIELLEMENT → **= 50 %**

NON → **< 50%**

Si la réponse de l'agent est **oui**, cela signifiera que la formation a été **concluante** pour lui, si la réponse est **oui partiellement**, on dira que la formation a été une **contribution** partielle, et enfin s'il répond **non** on dira qu'elle **n'a pas été bénéfique.**

Pour cet exemple cité précédemment nous dirons que la formation pour cet individu a été intégrée en partie, car selon l'agent la formation n'a pas mis assez de temps pour qu'il puisse avoir les réponses à ces interrogations.

Selon le modèle d'évaluation De la formation du Dr**Donald Kirkpatrick,** nous nous trouvons au niveau 1 Réactions à travers cette fiche.

Niveau 1 : Réactions : Comment ont réagi les formés à l'issu de la formation ? Ont-ils apprécié celle-ci ?ont sont-ils satisfaits ?

Nous pouvons trouver des réponses à nos questions aux étapes **satisfaction globale** et **remarques et observations personnelles**.

- **Satisfaction Globale**

A travers notre fiche l'agent a été plutôt satisfait car cette formation lui a permis de renforcer ces connaissances pratiques et théoriques et de lui permettre de se familiariser avec la machine.

- **Remarques et observations personnelles**

L'agent considère que cette formation, a été riche en enseignements et que l'entreprise devrait le faire plus souvent, afin de permettre aux techniciens d'être efficace et de développer leurs esprits d'analyse.

Niveau 2 : Apprentissage : Qu'ont appris les formés à l'issu de la formation ? Quelles connaissances habiletés et/ou attitudes (savoir, savoir-faire, savoir être) ont été acquis ?

- **Contenu**

Afin de répondre à ces différentes questions nous allons nous focaliser sur le contenu de la formation.

a)La quantité des apports était-elle :

Trop forte	☐
Correcte	☒
Trop faible	☐

La quantité d'informations reçue à la formation a été satisfaisante et assimilée correctement.
Si la quantité d'apports est trop forte l'agent assimile difficilement, si elle est trop faible cela ne permettrait pas à ce dernier de s'outiller intellectuellement et donc de comprendre.

Cela dit on peut estimer la quantité d'apport représentant une utilité, comme on peut le voir dans la question suivante :

b) sur l'ensemble des apports faits, quel, est selon vous le pourcentage d'apports présentant une utilité pour votre fonction (actuelle ou future) ?

- 75 à100% ☐
- 50 à 75% ☒
- 25 à 50% ☐
- 0 à 25% ☐

Ici elle est de l'ordre de **50 à 75%** cela signifie que l'agent a estimé que la formation a été plus que satisfaisante, car elle lui a apporté des enseignements qui lui serviront pour sa fonction actuelle et future.

Au vu de l'analyse de la fiche d'évaluation à chaud nous pouvons récolter les impressions des participants en cherchant à savoir la réaction, la satisfaction, et l'appréciation de ces derniers par rapport à la formation.

2.3 La fiche d'évaluation à froid et les niveaux d'évaluation de Donald Kirkpatrick

Dans le niveau 3 de l'évaluation on observe le comportement des participants et on voit si les transferts des connaissances a bien été opéré. On va voir si les formés utilisent ce qu'ils ont appris en formation en situation de travail, et c'est le responsable hiérarchique qui évalue le formé dans cette phase.

Le niveau 3 : Transferts :cette évaluation a pour rôle de s'assurer que les participants au programme de formation ont bel et bien mis en application les connaissances et les comportements enseignés. Ici on aura recours à la fiche d'évaluation à froid.

Le principal outil dans le niveau 3, est l'observation. Ainsi le supérieur hiérarchique va tenter de d'observer chaque participant afin de voir si les objectifs de la formation ont été atteints ou pas.

FICHE D'EVALUATION D'UNE ACTION DE FORMATION **Septembre 2012**	**Date de L'évaluation**

------EVALUATION A FROID------ NOM du stagiaire : BOUNGOUMOU Elysé

Organisme : SBG Date : du 08 au 16 mars 2012

Responsable Hiérarchique Nom de l'intervenant (ou tuteur) :

Récapitulatif des objectifs de formation :

Nouveaux équipements [X] Evolution de poste [ ]
Polyvalence [ ] Remise à niveau [ ]

RACAPITULATIF DES OBJECTIFS DE LA FORMATION	**RECAPITULATIF DES CRITERES D'EVALUATION MESURABLES**	A VOTRE AVIS L'OBJECTIF a-t-il été atteint ?	DESCRIPTION DES PRINCIPALES REALISATIONS OBSERVEES (Si objectif non atteint, préciser les mesures qui devraient être prises)	Objectif de la formation atteint en %
Maitrise du fonctionnement de la machine		Oui	-Dépannage des pannes mécaniques - Entretien préventif et curatif -Graissage	**80%**
Minimiser les temps d'arrêt		Pas souvent	Mieux les encadrer et les sensibiliser sur les rendements	**55%**
Optimisation des rendements		En cours d'amélioration	Sensibilisation	**40%**
Diagnostic rapide des pannes		Pas encore	Encadrer d'avantage pour les aider à mieux cerner les problèmes	**45%**

CONCLUSION GLOBALE SUR L'EFFICACITE DE LA FORMATION :

La formation a permis de comprendre le fonctionnement de la machine dans l'ensemble, rapidité des interventions. L'agent doit le meilleur diagnostic en cas de problème pour optimiser les rendements

Source : Données internes du Groupe Castel Gabon

En fonction de chaque objectif fixé le supérieur donne une appréciation en parallèle de ce qui a pu observer durant les mois qui succèdent la formation.

Exemple nous pouvons observer pour ce participant que deux objectifs ont été atteints :

- **O1 : 80%** ⟶ oui
- **O2 : 55%** ⟶ pas souvent
- **O3 : 40%** ⟶ en cours d'amélioration
- **O4 : 45%** ⟶ Pas encore

Pour l'objectif 1, le formé utilise à **80 %** ce qu'il a appris en formation en situation de travail. Ici la formation a été concluante partiellement.

Le niveau 4 : les résultats organisationnels : ne peut être observé. Ici on va se contenter d'étudier les changements et les comportements observés par le supérieur chez le formé. Ainsi, dans la maîtrise du fonctionnement de la machine, le formé s'en sort à **80%,** donc résultat atteint à **80%.** On peut dire quele résultat visé par la formation évolue dans le sens attendu.

- **O1 : 80%** ⟶ oui ⟶ R1 ⟷ **80%**
- **O2 : 55%** ⟶ pas souvent ⟶ R2 ⟷ **55%**
- **O3 : 40%** ⟶ en cours d'amélioration ⟶ R3 ⟷ **40%**
- **O4 : 45%** ⟶ Pas encore ⟶ R4 ⟷ **45%**

Les résultats ont été partiellement concluants pour cette formation, car les résultats sont satisfaisants pour l'objectif O1, O2 et non atteints pour O3 et O4.

Nous n'avons pas pu appliquer le modèle d'évaluation à quatre niveaux de Donald Kirkpatrick à notre cas pratique. Car ce modèle repose sur l'évaluation des quatre niveaux.

Cependant, nous pouvons constater que la formation a des apports positifs sur l'organisation à travers l'atteinte de ses objectifs.

2.4 Mesures des objectifs atteints pour les formations 2011/2012

Pour notre thèse de fin d'étude nous allons choisir comme échantillon, l'ensemble des formations effectué entre 2011-2012. Sur la base des différentes évaluations nous allons élaborer un tableau synthétique des évaluations à « chaud » et à « froid » qui nous permettra de déterminer si les objectifs des formations ont étéatteints, c'est à dire concluantes ou non. On cherchera à voir ici si les formations ont eu un impact positif ou négatif sur l'organisation.

Formation	Objectif départ 01=1 objectif	Nombre de participants	Nombres d'heures formation	% des objectifs atteints : Evaluation à chaud (agent)	% des objectifs atteints : Evaluation à froid (supérieur hiérarchique)	Résultat final	Formation concluante/ non concluante
F1 **Formation sur souffleuse**	O5	1	48	> 50	> 60	+	+
		2	48	=50	>80	+	
		3	48	=50	=50	=	
		4	48	>50	>80	+	
		5	48	>50	>60	+	
		6	48	>50	>60	+	

F2 Gestion des fichiers	O2	1	40	70	>80	+	+
F3 Formation sur soutireuse	O3	1	8	=50	60	+	+
		2	8	=50	60	+	
		3	8	=50	=50	=	
		4	16	=50	60	+	
		5	16	<50	<50	-	
		6	16	>50	60	+	
		7	16	=50	=50	=	
		8	8	>50	>80	+	
		9	8	>50	60	+	
		10	8	=50	60	+	
		11	8	=50	60	+	
F4 Formation encaisseuse/ décaisseuse	O2	1	8	=50	65	+	+
		2	8	=50	65	+	
		3	8	=50	80	+	
		4	8	=50	78	+	
		5	8	=50	83	+	
		6	8	=50	88	+	
		7	8	=50	80	+	
		8	8	=50	67	+	
		9	8	=50	72	+	
		10	8	=50	85	+	
F5 Formation palettiseur/ dépalettiseur	O2	1	8	=50	65	+	+
		2	8	=50	70	+	
		3	8	>50	66	+	
		4	8	>50	73	+	
		5	8	>50	66	+	
		6	8	>50	60	+	
		7	8	>50	75	+	
		8	8	=50	57	+	
		9	8	>50	90	+	
		10	8	>50	75	+	
		11	8	>50	81	+	
		12	8	>50	85	+	
		13	8	>50	70	+	
		14	8	>50	85	+	
F5 Formation sur Laveuse et Pasteurisateur	O2	1	8	>50	75	+	+
		2	24	=50	63	+	
		3	16	=50	73	+	
		4	24	=50	=50	=	
		5	16	=50	80	+	
		6	24	=50	80	+	
F6 Habilitations électriques	O1	1	32	=50	80	+	+
		2	32	=50	85	+	
		3	32	=50	80	+	
		4	32	=50	90	+	

		5	32	=50	85	+	
		6	32	=50	=50	=	
		7	32	=50	60	+	
		8	32	=50	60	+	
		9	32	=50	70	+	
		10	32	=50	60	+	
		11	32	=50	=50	=	
		12	32	=50	60	+	
		13	32	=50	60	+	
		14	32	=50	60	+	
		15	32	=50	70	+	
		16	32	=50	80	+	
		17	32	=50	80	+	
		18	32	=50	60	+	
		19	32	=50	75	+	
		20	32	=50	80	+	
		21	32	=50	80	+	
		22	32	=50	75	+	
F7 Découverte Brasserie Process et Embouteillage	O1	1	17	>50	65	+	+
		2	17	>50	60	+	
		3	17	>50	70	+	
		4	17	>50	67	+	
		5	17	>50	80	+	
		6	17	>50	70	+	
		7	17	>50	80	+	
		8	17	>50	75	+	
		9	17	>50	80	+	
		10	17	>50	70	+	
		11	17	>50	60	+	
		12	17	>50	80	+	
		13	17	>50	70	+	
		14	17	>50	80	+	
		15	17	=50	70	+	
		16	17	>50	80	+	
		17	17	>50	60	+	
		18	17	>50	60	+	
		19	17	>50	60	+	
F8 Hygiène en agroalimentaire	O1	1	17	>50	=50	+	+
		2	17	=50	=50	=	
		3	17	>50	=50	+	
		4	17	=50	>50	+	
		5	17	>50	>50	+	
		6	17	>50	70	+	
		7	17	=50	=50	=	
		8	17	>50	>50	+	
		9	17	>50	>50	+	
		10	17	>50	>50	+	
		11	17	>50	>50	+	
		12	17	>50	>50	+	
		13	17	>50	>50	+	

		14	17	=50	>50	+	
		15	17	>50	>50	+	
		16	17	=50	>50	+	
		17	17	=50	>50	+	
		18	17	>50	>50	+	
		19	17	>50	>50	+	
		20	17	=50	>50	+	
		21	17	>50	>50	+	
		22	17	>50	>50	+	
		23	17	>50	>50	+	
		24	17	>50	>50	+	

Source : Données internes du Groupe Castel Gabon

F1 : Formation sur souffleuse :

O1 : Démarrer la production
O2 : Identifier les sous-ensembles et leurs fonctions
O3 : Pratiquer un changement de pièces de personnalisation
O4 : Naviguer sur le poste de commande et contrôle
O5 : Régler et lubrifier la machine correctement

F2 : Gestion des fichiers :

O1 : Gérer et sauvegarder sur AS400

F3 : Formation sur soutireuse

O1 : Comprendre le fonctionnement de la soutireuse
O2 : Améliorer les techniques de dépannage
O3 : Elaborer un plan de maintenance préventif

F4 : Formation encaisseuse/ Décaisseuse

O1 : Comprendre le fonctionnement de la machine
O2 : Améliorer les techniques de dépannage

F5 : Formation sur laveuse pasteurisateur

O1 : Comprendre le fonctionnement de la machine
O2 : Améliorer les techniques de dépannage

F6 : Habilitations électriques

O1 : Etre capable d'exécuter en sécurité des opérations sur les installations et équipements électriques basse/ou haute tension, dans le respect des prescriptions de la publication UTCE.

F7 : Découverte Brasseries Process et embouteillage

O1 : Favoriser les responsables non techniciens au processus de fabrication bière et BRSA.

F8 :Hygiène en agroalimentaire

O1 : former les responsables de l'embouteillage à l'hygiène pour améliorer cet aspect dans notre zone de production, comprendre les principes des micros organisme du nettoyage de sanitation et de la pasteurisation.

Commentaires du tableau :

Le tableau ci-dessus nous renseigne sur l'ensemble des formations qui se sont déroulées entre 2011-2012. Ici on cherchera à savoir si les formations ont atteint leurs objectifs ou pas.

On observera ces objectifs par rapport à l'agent et par rapport au supérieur hiérarchique.

Si une formation a atteint ses objectifs par rapport à l'agent et au supérieur hiérarchique cela signifie qu'elle a été concluante c'est-à-dire qu'elle a apporté sa contribution, dans le cas contraire elle n'a pas été rentable et l'entreprise n'en tire aucun bénéfice.

Ainsi :

- Objectifs atteint partiellement
- Objectifs atteints
- Objectifs non atteints

Dans ce tableau on peut observer que la majorité des formations ont été concluante. Mais leurs apports dans la performance restent difficilement quantifiables. Mais nous pouvons également constater qu'une grande partie des participants considère que la formation a été bénéfique pour leur épanouissement professionnel.

CONCLUSION

Cependant, avant de parler de performance de l'entreprise on va parler de performance du salarié. L'évaluation proprement dite de la performance du salarié se fait généralement au sein de la Société SOBRAGA lors d'un entretien annuel au cours duquel l'agent et son supérieur hiérarchique porteront un jugement sur le travail effectué au cours de l'année écoulée. Ensuite il s'agira de faire le suivi de l'évaluation, c'est-à-dire à programmer la suite pour le salarié :

- Plan de développement professionnel
- Demande de promotion ou de mutation
- Proposition d'augmentation de salaire
- Affectation à un projet spécial…

En effet, lorsqu'un agent est motivé par des Mérites /Reclassements/ Promotions, il donne le meilleur de ses compétences, et par la même occasion il exprime une certaine performance dans son travail.

Ici la motivation reste le principal moyen pour atteindre la performance individuelle, la hiérarchie reconnaitra la qualité du travail accompli (par une augmentation de salaire ou une promotion).

Cette activité vise également à identifier les sous- performants et les traiter par des actions en formations.

SECTION II : ENQUÊTE SUR LA CONTRIBUTION DE LA FORMATION DANS LA PERFORMANCE (CAS SOBRAGA)

Avant d'analyser la contribution de la formation dans la performance de l'entreprise SOBRAGA, nous allons d'abord définir la performance selon cette entité.

Au sein de l'organisation SOBRAGA, la performance est le résultat ultime de l'ensemble des efforts des employés qui la compose. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, et à moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients et plus généralement des parties prenantes de l'entreprise et atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

Dans cette optique, quel est l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise ?

Le contrôle de Gestion a pour mission de maîtriser, mesurer et analyser les activités de la SOBRAGA.il manage les objectifs opérationnels de manière chiffrée et rapide. L'ensemble des activités de ce processus est décrit ci-après :

- La réalisation des Tableaux de bord
Le pilotage de l'entreprise est possible qu'à parti d'un TB qui permet de s'assurer que les ressources de l'entreprise (MPC, PR, Ressources Humaines,…) sont utilisés de manière efficace, efficiente et pertinente (atteinte des objectifs, utilisation rationnelle des ressources).

- L'analyse des TB
Lorsque les objectifs ne sont pas atteints, une analyse exhaustive de ces TB permet de mettre en évidence les dysfonctionnements par rapport à la norme et de proposer et suivre les Actions Correctives / ou d'amélioration.
Par ailleurs, il convient de signaler les dysfonctionnements récurrents observés dans les TB peuvent rendre nécessaire le déclenchement par la Direction Financière des audits ponctuels.

- Les budgets et ré-estimés
Le budget est l'acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes et les dépenses de l'entreprise en fonction des contraintes endogènes (objectifs commerciaux, contraintes industrielles…) et exogènes (conjoncture internationale et Internationale...).
Lorsque le suivi budgétaire met en évidence des écarts importants entre le budget et le réalisé, il est nécessaire de revoir le budget d'où l'élaboration du ré-estimé.

Dans une première section nous allons parler des activités du Contrôle de Gestion, à savoir l'élaboration des différents Tableaux de Bord. Pour finir par une deuxième où nous allons tenter de mettre en évidence la contribution de la formation à travers l'analyse d'indicateurs présent dans le tableau de bord de management général de l'entreprise.

1. Les tableaux de bord de l'entreprise SOBRAGA

Le contrôle de gestion a pour rôle de rendre compte de la performance de l'entreprise via des TB qui regroupe l'ensemble des indicateurs qui reflète les activités de son organisation :

- TB des effectifs et de Masse salariale
- TB de ventes
- TB de Management

Dans ce point nous allons aborder les deux premiers TB, compte au TB de bord de Management, il fera l'objet d'une analyse plus approfondie.

1.1 TB des Effectifs et Masse Salariale

Ce TB est réalisé mensuellement, il a pour but d'assurer le suivi des effectifs et la masse salariale des Sociétés **SOBRAGA, SOVINGAB, et SOBOLECO**.

a) Répartition des activités

Le **DFI** (Directeur Financier et Informatique) est responsable du processus de production des documents de contrôle des sites connectés et de la validation définitive des Tableaux de Bord.

Le **DACG** (Directeur Audit et Contrôle de Gestion) est responsable du respect de la procédure de la réalisation des contrôles et des données reportées.

Le **CG (**Contrôleur de Gestion) est responsable de l'application des procédures et de la réalisation des contrôles

Les Directeurs d'exploitation : Responsables de la Gestion des équipes et des données transmises en fin de mois au Service paie (états de pointage) ou au Contrôle de Gestion

Le DRH est responsable de l'intégrité des données renseignées dans le logiciel de la paie.

b) Description des étapes de l'élaboration du TB Effectif et Masse salariale

Nous observons 4 principales étapes dans l'élaboration du TB Effectifs et Masse salariale :

Etape1 : Récupération des données liées au personnel

Le reporting sur les effectifs et la masse salariale est effectué à partir des données issues du logiciel de paie.

Une fois la disponibilité des données confirmée par le service paie, celles-ci sont extraites du serveur dédié et copiées dans les fichiers de travail de calcul des indicateurs d'effectifs et de masse salariale.

Etape 2 : Contrôle des données

Pour l'établissement des 2 états de suivi des heures supplémentaires, les actions suivantes sont successivement effectuées :

- Récupération des données issues du logiciel de paye par mise à jour du fichier excel.
- Affichage des heures supplémentaires sur une période de 13 mois glissants
- Contrôle de cohérence entre les différents sur le nombre d'heures supplémentaires total de la période (détail des heures supplémentaires du mois à rapprocher à l'état de suivi mensuel et du nombre d'heure supplémentaires apparaissant dans la page de synthèse du Tableau de Bord Effectifs & Masse Salariale)

Pour l'établissement du TB les actions suivantes sont successivement effectuées :

- Sur les onglets **CUMUL DATA -1** et **CUMUL DATA TAUX -1**
  S'assurer que les données des exercices antérieurs ont été correctement reprises

- Sur l'onglet **DATA CMON**

  - Faire une copier/coller valeur depuis les vues Excel du logiciel de paie des données des rubriques de paie des périodes écoulées de l'exercice
  - S'assurer en bas de via le contrôle formalisé en caractères rouges que le total d la masse salariale (rubrique 999) est le même dans l'onglet de récupération « DATA CMON » et dans l'onglet de synthèse « TBG Personnel 2 ». Dans le cas contraire s'assurer dans un premier temps que l'écart ne provient pas d'une nouvelle rubrique qui aurait été créée sur la période.

- Sur l'onglet **TBG Personnel 2**

  - Mettre à jour la période concernée en cellule A1
  - Mettre à jour les effectifs (Cadres/Maîtrise/Employés-Ouvriers-Stagiaires) de la période et s'assurer que ces données sont bien reportées dans la colonne du cumul de l'année en cours
  - Faire un glisser déplacer des formules de calcul de la période précédente pour calculer les données et indicateurs de la période
  - Faire un contrôle de cohérence des données calculées par rapport au mois précédent et en cumul par rapport à l'année précédente.

- Sur l'onglet **TBG Personnel 1**
  - S'assurer que les données sont correctement reportées depuis l'onglet TBG Personnel 2
  - Mettre à jour le graphique jusqu'à la période analysée

Etape 3 : Reporting

Le reporting sur les effectifs et la Masse salariale se fait en 2 étapes :

- Envoi des états de suivi aux différents responsables avec demande de commentaires sur les écarts constatés. Ces commentaires sont critiqués par rapport au plan d'actions engagés.
- Envoi des rapports de synthèse mensuels accompagnés de commentaires explicatifs et de plans d'actions actualisés sur les écarts constatés. Le Tableau de Bord Effectifs et Masses Salariale est ensuite construit à partir des diapositives comprenant les commentaires et les fichiers au format excel pour les données chiffrées.

1.2 Tableau de Bord de Ventes

Cette procédure permet de réaliser les TB de ventes mensuels des Sociétés SOBRAGA,SOBOLECO et SOVINGAB.

a) Répartition des activités

Le**DFI** (Directeur Financier et Informatique) est responsable du processus de production des documents de Contrôle des sites connectés et de la validation définitive des tableaux de bord.

Le **DACG** (Directeur Audit et Contrôle de Gestion) est responsable du respect des procédures et de la réalisation des contrôles, de la validation des clôtures.

L**'ACG** (Assistant et Contrôle de Gestion est responsable de l'application des procédures et de la réalisation des contrôles.

Le **Directeur d'exploitation est responsable** des données de vente et de gratuits transmises en fin de période (mouvements sur la période, tarifs et inventaires de fin de période)

b) Description des étapes de l'élaboration du TB de Ventes

Etape 1 : Récupération des chiffres de vente

- Ventes internes
  Elles représentent les cessions finis entre les différentes sociétés du Groupe : les ventes de SOBOLECO vers SOBRAGA et SOVINGAB vers SOBRAGA et leurs retours.

  Les cessions sont facturées plusieurs fois au courant du mois pour les sociétés connectées et en une fois en fin de période pour les non connectées.

- Ventes externes

  Pour les sites connectés (Owendo, Oloumi, Port-Gentil, et Franceville), les statistiques de ventes sont, sauf indisponibilité du système d'information, immédiatement disponibles.

  Pour les sites déconnectés (Mouila et Oyem), les informations traitées au quotidien dans le système d'information local sont rapatriées en fin de mois via un fichier de transfert auformat excel. A ce fichier est joint un état de synthèse des ventes de la période issu du système sur un format figé.

Etape2 : Récupération des gratuits[32]

Les statistiques de gratuits des sites connectés sont récupérées en détail via le fichier d'analyse du chiffre d'affaire disponible sur le réseau.

Les statistiques de gratuits des sites connectés sont détaillées sur un état de suivi mensuel transmis par le Directeur d'exploitation avec une distinction entre gratuits attribués au personnel, à l'administration et à titre commercial.

Etape 3 : Intégration et contrôle des données récupérées

Les fichiers de transfert sont intégrés par le service Informatique avec la mention et correction durant l'opération des sources d'écart. Un compte rendu final de transfert est envoyé par ledit service Informatique au titre des confirmations des transferts.

Un contrôle est effectué sur les statistiques de gratuits des sites déconnectés en rapprochant l'état des états transmis par les DE (Directeurs d'Exploitation) des données issues de M3 après traitement.

Un contrôle global de validation des volumes est fait sur le mois en cumul en rapprochant le chiffre d'affaires issu des statistiques de vente et le chiffre d'affaires comptable. Les différents écarts (prix, quantité) étant analysés et corrigés.

Etape 4 : Consolidation des données

Une fois les données contrôlées, elles sont synthétisées pour :

- ✓ Envoi au Groupe (BGI) sous la forme d'un fichier de reporting spécifique
- ✓ Diffusion localement sous format papier et électronique après mise à jour
  - o De la page de garde (période,sommaire)
  - o De la page des indicateurs clé
  - o Des états détaillés des ventes précisé avec dans le sommaire :
    - ▪ Les résultats mensuels
    - ▪ Les résultats cumulés
    - ▪ L'analyse des ventes

[32] Boissons gratuites distribuées aux agents durant les évènements tels que les naissances, décès, mariage ou encore pendant les fêtes et les jours fériés. Les gratuits sont également distribués aux agents de maîtrise et aux cadres.

2. La performance dans la SOBRAGA : Tableau de Bord de Management

Le tableau de bord de management est un tableau qui regroupe l'ensemble des indicateurs qui sont susceptibles de refléter la performance des activités de l'entreprise à travers des indicateurs représentatifs. Plusieurs acteurs interviennent dans l'élaboration du Tableau de bord de Management. Le DEFI (Directeur Financier et Informatique) est responsable du processus de production des documents de contrôle des sites connectés et de la validation définitive des tableaux de bord.

Le **DACG** (Directeur Audit et Contrôle de Gestion) est responsable de l'application des procédures et de la réalisation des contrôles. Les **Directeurs d'exploitation** sont responsables de la gestion des équipes et des données transmises en fin de mois au service Paie (états de pointage) ou au contrôle de Gestion. Enfin le **DRH** est responsable de l'intégrité des données dans le logiciel de paie.

2.1 Tableau de Bord de management

Les Tableaux de bord de management sont mensuels et permettent le suivi de l'activité des sociétés SOBRAGA et SOBOLECO. La version d'origine du tableau de bord a été instaurée en 2011 suite à la modification des logos une deuxième version est apparu en février 2012.

Il regroupe des indicateurs de quatre natures :

- Indicateur financier
- Indicateurs clients
- Indicateurs de maîtrise de process internes
- Indicateurs d'apprentissage et de conduite du changement

a) Description de la procédure dans l'élaboration du tableau de bord

La procédure de réalisation des tableaux de bord de Management commence par les clôtures financières des sites et s'achève lors de la diffusion au Management des documents compétés.

Etape 1 : Clôture mensuelle des sites

- Site déconnectés
    - Traitement des ventes (mode opératoire xxxxx) :
      Les ventes sont intégrées dans M3 à partir de fichier Excel reprenant les ventes effectuées dans les logiciels de facturation avec le support du service informatique.

    - Traitement des données de production et des inventaires (mode opératoire xxxxx) :
      Les différents flux réalisés dans le mois (production, réceptions, expéditions, destructions,…) et les inventaires de fin de période sont fournis dans le rapport technique mensuel. Ces données sont retraitées et intégrées à M3 pour exploitation.

- Contrôles et compte rendu de clôture :
  Une fois les travaux de retraitement effectués et les données intégrées à M3, une série de contrôle de cohérence d'exhaustivité et de cohérence est effectuée.

- Site connectés : les informations sont automatiquement récupérées sur l'URP M3. Ces données sont l'objet d'un suivi quotidien et d'une analyse détaillée en fin de période par les assistants Contrôle de Gestion.

Etape 2 : Validation des clôtures

A la suite de la réalisation de la clôture et de contrôle de premier niveau faits par les assistants contrôle de gestion, une revue est faite par le DACG en vue de valider les informations traitées et les données à renseigner dans le Tableau de bord de Management.

Etape 3 : Renseignement du TB de Management

Le Tableau de Bord de la période est renseigné sur un onglet de saisie des données. Les informations reportées sont issues des clôtures effectuées et des informations collectées par la Qualité pour son reporting des indicateurs ISO. Sont reportés dans le TB de Management pour chaque site et au niveau Société :

- Les valeurs du mois,
- Les valeurs en cumul sur l'année,
- Les valeurs en cumul à cette même période de l'année précédente
- Les objectifs de l'année en cours.

Etape 4 : Envoi du TB et tenu des Comex (Comité d'Exploitation)

Le Tableau de Bord de Management renseigné est envoyé au Directeurs et Directeurs d'exploitation selon une liste de diffusion précisée dans le calendrier de clôture.

A ce Tableau de bord sont joints :

- Les différents états de validation des données retraitées et états de synthèse
- Les états justifiants les données reporté pour chaque indicateur.
- Le cas échéant une liste de questions sur des écarts significatifs constatés ou sur le résultat des plans d'action engagés.

Etape 5 : Analyse des retours et commentaires

Le Tableau de Bord de Management renseigné est le document de référence pour la tenue des Comités d'exploitation (Comex) en présence du Directeur d'Exploitation des collaborateurs devant répondre des objectifs fixés. Cette réunion donne lieu à la rédaction d'un compte rendu (CR) envoyé au Contrôle de Gestion pour analyse.

Les réponses apportées dans le CR sont synthétisées dans la page des commentaires du site. Cette page prévoit :

- Une partie réservée aux faits marquants directement ou non rattachés aux objectifs mentionnés dans le Tableau de Bord de Management
  - En caractère bleus, les actions engagés lors des périodes précédentes toujours en cours ou non engagées
  - En caractères noirs, les actions à engager à compter de la période clôturée

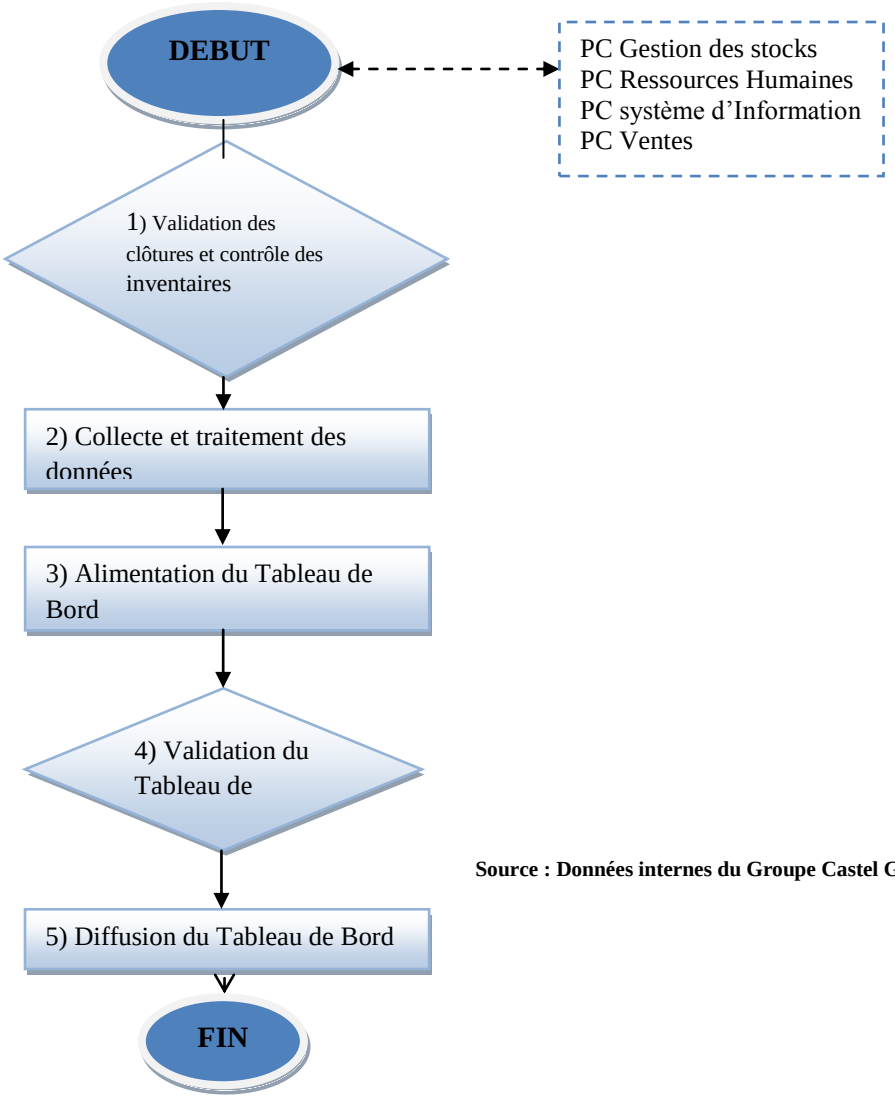
Etape 6 : Validation du Tableau de Bord de Management

Le Tableau de Bord de Management ainsi renseigné est validé par le DACG et par le DEFI avant diffusion.

Etape 7 : Mesure de l'efficacité

Cette procédure est efficace lorsque les Tableau de Bord des trois Sociétés sont diffusés sans erreur ni omission, dans les délais avec le suivi pertinent des plans d'action annoncés.

Logigramme ci- après nous synthétise l'ensemble des étapes citées précédemment :



Source : Données internes du Groupe Castel Gabon

b) Les différents responsables et les documents de références

Le tableau suivant nous présente les différents responsables et les documents utilisés lors de l'élaboration du Tableau de bord.

Le contrôleur de Gestion utilise les PV d'inventaires afin d'entrer les données dans les différents logiciels Informatiques.

Les assistants contrôleurs de Gestion regroupent tous les dossiers de fin de mois(les consommations les taux de rendements les productions vendues…) provenant de différentes usines via le service qualité qu'ils regrouperont dans le Tableau de Bord. Ils ont également pour rôle de valider la diffusion du Tableau de Bord une fois validé par le Directeur Financier

Le Directeur financier a pour rôle de valider les budgets et les objectifs du Tableau de Bord.

Responsables	Documents de Référence
1) Contrôleur de Gestion	**1) PV d'inventaires Logiciels SIGMA GAEL DELTA**
2) Assistants Contrôleur de Gestion	**2) Dossiers de fin de mois Bases de données.**
3) Assistants Contrôleur de Gestion	**3) Tableaux de Bord**
4) Contrôleur de Gestion Directeur Financier	**4) Budgets et objectifs Tableau de Bord validés**
5) Assistants Contrôleur de Gestion	**5) Tableaux de bord validés Règles de diffusion des TBG**

Source : Données internes du Groupe Castel Gabon

2.2 Présentation du Tableau de bord de Management de l'entreprise SOBRAGA

Le tableau de bord de la société SOBRAGA, est un Tableau de Bord Prospectif qui repose sur 4 principaux axes :

- L'axe Processus interne
- L'axe Finance
- L'axe client
- L'axe apprentissage

Ce tableau regroupe les principaux indicateurs qui reflètent la performance de l'entreprise en permettant de suivre au mieux la production, les consommations, les ventes de l'entreprise. Il nous renseigne sur les données relatives au mois de janvier 2012.

a) Les indicateurs du Tableau de bord de Management

Ces principaux indicateurs sont :

Axe processus interne :

- **P1 : Taux de maîtrise de CCP** :Critical Control Point Chaque entreprise certifiée par la norme ISO est dans l'obligation de calculer ce taux. Il s'agit d'un taux qui nous informe sur la qualité des produits.
- **P2 Freintes bières (%)** : Pertelors du processus de production de matière première qui rentre dans la composition de la bière.
- **P3Freintes sucre (%) :**Perte de sucre lors du processus de production
- **P4 Ecart quantité (MF) :** Ecart des quantités observées sur toutes les matières premières sauf le malt, le maïs et le sucre.
- **P5 Ratio de consommation Pétrole (l/hl) :** Consommation moyenne de pétrole par litre et hectolitre.
- **P6 Ratio de consommation Eau (m^3 /hl) :** Consommation moyenne d'eau par mètre cube et par hectolitre.
- **P7 Ratio de consommation Electricité (KW/hl) :** Consommation moyenne d'électricité par kilowatts et hectolitre.
- **P8 Taux de rendements des lignes PET :** Taux moyen de l'ensemble des lignes PET.
- **P9 Taux de casse emballages (%) :**Taux moyen de l'ensemble des casses emballage.

Axe finance :

- **F1 Volumes (HL) :** Volumes en hectolitre produit.
- **F2** CAHT production vendue (F/HL) : Chiffre d'affaire hors taxes de production vendue.
- **F3 Clients GABON (MF) :** ventes aux Clients Gabon exprimé en million de francs.
- **F4 Investissements réalisés :** Investissements réalisés exprimé en million de francs.

Axe satisfaction des clients :

- **C1 Taux de PHN (pour 10000 cols produits) :** Taux de produits hors normes pour 10000 bouteilles produits.
- **C2Taux de destruction de PF (pour 10000 cols vendus) :** Taux de destruction de produits finis pour 10000 bouteilles vendus.
- **C3Taux de gratuits (%ventes)** : taux de produits finis distribué gratuitement au personnel.

Axe apprentissage organisationnel :

- **A1 Effectif permanent (Nb) :** effectif des employés permanent en nombre
- **A2 Heures supplémentaires (%) :** heures supplémentaires en %
- **A3 Nombre d'accident de travail :** Nombre d'accident réalisé par mois

b) Le Tableau de bord de Management de l'entreprise SOBRAGA

L'ensemble des indicateurs que nous avons cités précédemment sont regroupés dans un tableau de bord que nous pouvons observer dans la page suivante.

TABLEAU DE BORD MANAGEMENT GENERAL

PROCESS INTERNES

	OWD	POG	FCV	MLA	OYM
P1 Taux Maitrise ccp (%)	75,88%	94,69%	96,14%	97,75	96,94
P2 Freintes Bières	7,25%	9,7%	17,6%	9,02%	9,9%
Objectif 2012	6,5%	7%	10%	8,5%	8%
	☒	☒	☒	☒	☒
Ecart	0,75	2,7	7,6	0,52	1,9
P3 Freintes sucre (%)	2,7%	3,7%	4,7%	16,3%	17,5%
Objectif 2012	2,00%	2,5%	2 ,5%	4%	2,5%
	☒	☒	☒	☒	☒
Ecart	0,7	1,2	2,2	12,3	15
P4 Ecarts Quantité (MF)	2	-6	1	-2	1
P5 Ratio consommation	3,9	5	4,3	6,7	5,7
P6 Consommation Gasoil (en K litres/ mois) moyenne	31,4	6,54	4,79	10,7	5,5
P7 Ratio de consommation En Eau (m3/hl)	0,39	0,5	0,73	0,98	0,97
P8 Ratio de consommation Electricité (kw/hl)	12,18	16,23	13,56	12,15	14,8
P9 Taux de rendement Ligne PET	46,2%	45,8%	51,2%		
P9 Taux de rendement Ligne Verres	44,00%	38,1%	66,5%	49,8%	61,3%
P10 Taux de casse emballage	2,6%	3,0%	3,5%	4,1%	3,6%

FINANCE

	OWD	POG	FCV	MLA	OYM
F1Volumes (HL)	1056941	19977	143052	85457	88892
F2CAHT	55083	59377	55012	55241	55347
Production vendue					
F3Clients Gabon (MF)	3181	625	195	133	105
F4Investissement Réalisés (en MF)	6411	692	1535	258	125

SATISFACTION CLIENT

	OWD	POG	FCV	MLA	OYM
C1Taux PHN (Pour 100000 Cols produits)	1,78	5,86	67,1	1	0,6
C2Taux destruction PF (Pour 10000 Cols vendus)	18,69	62,2	114,63	36,38	36,77
C3 Taux de Gratuits	0,45%	0,51%	0,29%	0,27%	0,27%

APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

	OWD	POG	FCV	MLA	OYM
A1Effectif Permanent (Nb)	590	112	61	50	42
A2Heures Sup (%)	14%	22%	24%	24%	16%
A3Nbre d'Accident de travail (mois)	65	24	9	11	

Définition de principales abréviations :

CCP : Critical Control Point (indicateur ISO), c'est un indicateur obligatoire à calculer lorsqu'une entreprise est certifiée par la norme ISO.

Ecart quantité MF : Il s'agit de l'écart quantité exprimé en Million de francs cfa, sur toutes les matières premières sauf le malt, maïs, sucre.

PHN : Produit hors norme

CAHT : Chiffre d'affaire Hors Taxe

HL : Volume en Hectolitre (unité de mesure des liquides)

CDR MPC : Cours de route des matières premières consommables, il s'agit de la matière première acheminée de l'usine de Libreville vers une usine située en province.

F/HL : francs par Hectolitre, il s'agit d'un indicateur de la qualité de production : par exemple l'Orangina coûte plus chère que le coca cola, si on vend plus d'Orangina le F/HL sera plus important.

OWD : Owendo (Libreville)

POG : Port- Gentil

FCV : Franceville

MLA : Mouila

OYM : Oyem

3. Enquête sur la contribution de la formation : réduction des freintes.

Dans le tableau de bord ci-dessus, nous allons nous focaliser sur deux axes :

- L'axe processus interne

- l'axe apprentissage organisationnel.

Dans l'axe processus interne, nous chercherons à observer laFreinte[33]. Elle représente la partie d'un intrant donné qui n'a pas de fonction indépendante dans le processus de production, qui n'est pas consommée dans la production (pour cause d'inefficacité par exemple) et qui n'est pas récupérée, utilisée ou vendue.

En résumé la freinte est la part d'un produit qui disparaît entre l'amont et l'aval d'une opération, celle-ci pouvant être un simple stockage ou un transport.

[33] Freinte : perte de matières premières lors du processus de fabrication.

La freinte se calcul de la manière suivante :

$$Taux\ de\ freinte = \frac{Valeur\ totale\ de\ la\ freinte}{Coût\ des\ ventes}$$

Il fait partie des ratios logistiques d'analyse des stocks.

Les freintes constituent un gaspillage pour l'entreprise, ainsi les diminuer constituent un atout indispensable pour la production.

La performance de l'entreprise SOBRAGA ne repose pas sur la réduction du taux de freinte, ici il s'agit d'un des objectifs poursuivis par l'organisation. Chaque indicateur figurant dans le Tableau de bord poursuit un objectif qui a été fixé dès le début de l'année par le Comité d'exploitation.

Nous pouvons observer dans le Tableau de Bord ci-dessus que les objectifs fixés concernant la freinte n'ont pas été atteints au mois de Janviers 2012.

Nous allons donc entreprendre à partir de février 2012, des actions de formations visant à :

- Sensibiliser les responsables à contrôler, surveiller le volume de bière fourni à l'entrée des groupes de conditionnement et le volume de bière déclarée à la sortie de production.
- Réduire les pertes de produits liées aux écarts d'inventaires, à la casse lors des manutentions en entrepôt.

Ainsi nous allons Former chaque chef d'équipe responsable des lignes de fabrication, afin de mieux maîtriser le processus de fabrication et réduire la freinte. Ces derniers vont sensibiliser leurs subordonnés sur l'importance de cette mission.Il s'agira d'une formation interne de sensibilisation.

À la sortie de cette formation chaque chef d'équipe devra assurer :

- Une gestion des stocks à travers un maintien fiable des fiches d'inventaire
- Une gestion du processus de fabrication à travers la réduction des casses, gaspillage des MP
- Une maitrise du logiciel M3[34] pour bien remonter les données fiables sur LBV.

[3434] M3 est un logiciel de Gestion de stock

3.1 Présentation des programmes de formation par site de production

Afin, d'atteindre les objectifs 2012 sur les freintes nous allons élaborer un ensemble de programmes de formation en février 2012 sur les sites Libreville, Port-Gentil, et Franceville.

LIBREVILLE :

Mat	NOM	Prénom	Poste	Service	Date	Date	Nombre d'heures	Nbre de jour de formation
421327	ALLOGHO	Edmond	Chef d'équipe	EMB	06/02-07/02	08/02-09/02	48	2
421935	BATTCHIELIL	Roger	Chef d'équipe	EMB	10/02-11/02	13/02-14/02	48	2
421148	BIKEIGNE	Samuel	Chef d'équipe	EMB	15/02-16/02	17/02-18/02	48	2
421619	BILIE BI ENGONE	Karl	Chef d'équipe	EMB	20/02-21/02	22/02-23/02	48	2
421558	ENDAMNE	Joachim	Chef d'équipe	EMB	24/02-25/02	27/02-28/02	48	2
421332	KAMA	Paul	Chef d'équipe	EMB	29/02-02/02	01/03-03/03	48	2
								12

Source : Données internes du Groupe Castel Gabon

PORT-GENTIL :

Mat	NOM	Prénom	Poste	Service	Date	Date	Nombre d'heures	Nbre de jours
423269	MOUNDZANGUI	Serge	Chef d'équipe	EMB	06/02-07/02	08/02-09/02	48	2
423998	MAPANGOU	Martin	Chef d'équipe	EMB	10/02-11/02	13/02-14/02	48	2
423866	NGOMA	Yanne	Chef d'équipe	EMB	15/02-16/02	17/02-18/02	48	2
423982	NZAMBA	Sino	Chef d'équipe	EMB	20/02-21/02	22/02-23/02	48	2
								8

Source : Données internes du Groupe Castel Gabon

FRANCEVILLE :

Mat	NOM	Prénom	Poste	Service	Date	Date	Nombre d'heures	Nbre de jours
424520	MAYILA	Yves	Chef d'équipe	EMB	06/02-07/02	08/02-09/02	48	2
424819	ONANGA	Prince	Chef d'équipe	EMB	10/02-11/02	13/02-14/02	48	2
424867	RION	Simon	Chef d'équipe	EMB	15/02-16/02	17/02-18/02	48	2
								6

Source : Données internes du Groupe Castel Gabon

Une fois les formations réalisées dans chaque site de production, nous allons récolter les impressions des chefs d'équipes à travers les fiches **d'évaluation à chaud**, immédiatement après la formation, et les impressions des chefs d'usines trois mois aprèsà travers les fiches **d'évaluations àfroid** afin de voir si les objectifs de cette formation ont été atteints.

3.2 Résultats des évaluations à chaud et froid par site de production

Ce tableau synthétise l'ensemble des impressionsdes participants « à chaud » et des responsables hiérarchiques « à froid » vis-à-vis de la formation réalisée. Ces pourcentages ont été recueillis à partir des différentes fiches d'évaluation et nous donne la tendance d'objectif atteint par chaque participant et supérieur.**Source : Données internes du Groupe Castel Gabon**

USINES	Nombre de participants	Nombres d'heures formation	% des objectifs atteints : Evaluation à chaud (agent)	% des objectifs atteints : Evaluation à froid (supérieur hiérarchique)	Résultat final	Formation concluante/ non concluante
Libreville	1	48	> 50	> 60	+	+
	2	48	=50	>80	+	
	3	48	=50	=50	=	
	4	48	>50	>80	+	
	5	48	>50	>60	+	
	6	48	>50	>50	+	
	7	48	>50	>60	+	
Port-Gentil	1	48	70	>80	+	+
	2	48	>50	>50	+	
	3	48	>50	>50	+	
	4	48	>50	>50	+	
Franceville	1	48	=50	60	+	+
	2	48	=50	60	+	
	3	48	=50	=50	=	

A la suite des différentes évaluations à chaud qui ont été concluantes pour l'ensemble des participants nous allons observer sur le tableau de bord de Mai 2012, l'évolution des freintes bières et sucre trois mois, après une évaluation à froid.

3.3 Tableau de Bord en mai 2012

Suite à la formation réalisée à l'ensemble des chefs d'équipe sur la réduction des freintes, et dont les objectifs étaient :

- Sensibiliser les responsables à contrôler, surveiller le volume de bière fourni à l'entrée des groupes de conditionnement et le volume de bière déclarée à la sortie de production.
- Réduire les pertes de produits liées aux écarts d'inventaires, à la casse lors des manutentions en entrepôt.

Nous allons observer l'évolution des freintes sur le Tableau de bord de mai 2012 à la page suivante.

PROCESS INTERNES

	OWD	POG	FCV	MLA	0YM
P1 Taux Maitrise ccp (%)	71,00%	88,46%	98,33%	93,00%	98,85%
P2 Freintes Bières	6,4%	3,5%	8,6%	8,11%	7,2%
Cumul Mai-2012	6,25%	4 ,69%	9,7%	9,3%	9,6%
Objectif 2012	6,5%	7%	10%	8,5%	8,0%
☑☑☑☒☒					
Ecart	-0,25	-2,31	0,3	0,8	1,6
P3 Freintes sucre (%)	1,7%	3,2%	3,8%	11,3%	10,5%
Cumul Mai-2012	2,5%	2,25%	3,7%	10%	2,83%
Objectif 2012	2%	2,5%	2,5%	4%	2,5%
☑☑☒☒☒					
Ecart	0,5	0,25	1,2	6	0,33
P4 Ecarts Quantité (MF)	-197	133	36	1	3
P5 Ratio consommation Pétrole (l/hl)	4	5 ,5	5,8	5,4	
P6 Consommation Gasoil (en K litres/ mois) moyenne	44,62	5,91	4,6	18,70	4,68
P7 Ratio de consommation En Eau (m3/hl)	0,35	0,52	0,77	0,74	1,00
P8 Ratio de consommation Electricité (kw/hl)	1,74	20,17	13,06	11,49	17,5
P9 Taux de rendement Ligne PET	51,5%	56,1%	-	-	-
P9 Taux de rendement Ligne Verres	46,1%	39,6%	47,8%	74,6%	63,9%
P10 Taux de casse emballage	2,0%	2,7%	3,7%	3,0%	2,7%

FINANCE

	OWD	POG	FCV	MLA	OYM
F1Volumes (HL)	142907	25834	17742	11228	10191
F2CAHT	54821	57918	54419	54214	55574
Production vendue					
F3Clients Gabon (MF)	2884	633	155	31	84
F4Investissement Réalisés (en MF)	-	-	-	-	-

SATISFACTION CLIENT

	OWD	POG	FCV	MLA	OYM
C1Taux PHN (Pour 100000 Cols produits)	1,57	4,09	4,47	15	0,4
C2Taux destruction PF (Pour 10000 Cols vendus)	22,96	27,5	32,38	28,98	29,93
C3 Taux de Gratuits	0,46%	0,22%	0,11%	0,95%	0,99%

APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

	OWD	POG	FCV	MLA	OYM
A1Effectif Permanent (Nbre)	577	120	63	52	43
A2Heures Sup (%)	19%	22%	30%	20%	19%
A3Nbre d'accident de travail (mois)	19	15	-	2	2

Commentaires :

On peut observer dans le Tableau de Bord de Mai 2012, que les objectifs fixés concernant la freinte ont été atteints en majorité sur les trois sites qui ont bénéficiés de la formation en vue de réduire la freinte bière et sucre.

Ainsi, nous enregistrons pour le Tableau de bord de Mai 2012 :

Sites de production	Variables d'action	Taux Freintes Cumul Mai-2012	Objectifs fixés En %	Ecart	Objectifs atteins ou non
Libreville	Freinte bière	6,25	6,5	-0,25	OUI
	Freinte sucre	2,5	2	0,5	OUI
Port-Gentil	Freinte bière	4,69	7	-2,31	OUI
	Freinte sucre	2,25	2,5	0,25	OUI
Franceville	Freinte bière	9,7	10	0,3	OUI
	Freinte sucre	3,7	2,5	1,2	NON
Mouila	Freinte bière	9,3	8,5	0,8	NON
	Freinte sucre	10	4	6	NON
Oyem	Freinte bière	9,6	8,0	1,6	NON
	Freinte sucre	2,83	2,5	0,33	NON

Le cumul en Mai 2012 représente l'ensemble des taux de freinte cumulé de janvier 2012 à mai 2012.**Source : Données internes du Groupe Castel Gabon**

Dans ce tableau synthétique, nous pouvons observer que les objectifs ont été atteints à Libreville, Port-Gentil et Franceville. Alors que sur les sites de productions Mouila et Oyem nous n'avons toujours pas à atteint les buts fixés.

On ne peut pas affirmer de manière absolue que la formation est à l'origine de ces résultats, mais on peut constater qu'elle a contribué d'une manière ou d'une autre à réduire la freinte à travers des actions visant à sensibiliser les responsables sur l'importance des réductions des freintes.

CONCLUSION

La contribution de la formation dans la performance de l'entreprise SOBRAGA reste ici difficile à évaluer, car elle repose sur des critères non quantifiables (Attitudes Comportements,impressions) et de ce fait, on ne peut dire de manière absolue, dans quelle proportion elle intervient dans la performance de l'entreprise SOBRAGA.

Cependant, depuis la création du service GEPEC en 2008, le responsable du service GEPEC s'efforce au mieux d'élaborer des plans de formation sur la base des objectifs stratégiques que l'entreprise souhaite atteindre. Ces programmes de formations sont construits dans le respect des participants, de leurs profils professionnels ainsi que leurs objectifs de performance.

La société SOBRAGA dépense en moyenne chaque année 300 000 000 Fcfa soit 458015 euros en formation pour son personnel sans en mesurer un retour sur investissement.

Actuellement l'un des principaux objectifs du service GEPEC est de mettre en place des indicateurs qui reflètent au mieux les activités de formation et qui s'inscriront dans l'axe apprentissage organisationnel du Tableau de bord de Management de l'entreprise.

Même si la formation est difficilement mesurable dans la performance de l'entreprise, elle reste l'instrument privilégié de développement des compétences et un vecteur de progression pour toutes les fonctions de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Nous avons tenté de présenter et d'expliquer tout au long de notre étude, la performance en entreprise qui ne repose plus sur une logique à court terme et financière, mais sur une vision plus équilibrée qui inclut notamment la valorisation du capital immatériel de l'entreprise, l'innovation et les activités de recherche et développement, le portefeuille clients, la performance des processus internes et externes, les compétences et le capital humain. Au début des années 1990, Robert Kaplan et David Norton ont mis ont place un Tableau de Bord Prospectif « balancedscorecard » qui prend en compte tous les aspects de l'organisation afin de mettre en œuvre un management de la performance. On passe d'une mesure à posteriori de la performance à travers un grand nombre d'outils de reporting, à un pilotage qui définit d'abord les objectifs, puis les décline en moyens (leviers, plan d'action) et indicateurs réellement représentatifs des activités de l'entreprise.

Dans cette optique nous avons cherché à évaluer la contribution du facteur humain par le biais de la formation dans la performance de l'entreprise, à travers le modèle d'évaluation à quatre niveau du Dr Donald Kirkpatrick qui repose sur l'évaluation des acquis, de l'apprentissage, du transfert, du résultat et du cinquième niveau du ROI en formation du Dr Jack Phillips.

Un autre moyen permet en outre de suivre l'évolution des actions de formation à travers la mise en place d'un Tableau de bord regroupant l'ensemble des indicateurs relatifs à la formation. Ce Tableau de Bord doit permettre d'évaluer l'efficience et l'efficacité de la formation.

A travers le cas SOBRAGA, nous avons pu constater que la contribution de la formation reste difficilement mesurable car cette société ne dispose d'aucun moyen lui permettant de mesurer les retombés de ces actions en formation. Mais on a pu observer que la formation a permis d'atteindre l'un des objectifs fixé par l'entreprise. La formation aide donc à la performance des individus, elle apporte donc une certaine contribution à la performance de l'organisation, mais cette contribution reste difficile à mesurer car on ne dispose que des fiches d'évaluation à chaud pour évaluer les impressions des participants à la sortie de la formation et des fiches d'évaluation à froid pour évaluer les impressions des supérieurs hiérarchiques face aux objectifs de la formation.

L'entreprise en tant qu'entité économique se transforme en fonction des décisions prises par ses dirigeants et des pressions de l'environnement, elle est appelée au cours de son existence à faire face aux changements fréquents pour assurer sa croissanceet sa pérennité, ainsi , l'entreprise doit suivre continuellement l'évolution technologique et préserver une place privilégiée sur le marché pour faire face à la concurrence qui est de plus en plus rude, tout en œuvrant sur l'innovation et sur une gestion efficace et optimale de ses ressources.

Toutes ces contraintes obligent l'entreprise aujourd'hui à s'adapter à son environnement caractérisé par des tendances économiques désorientées par la conjoncture internationale. Cette adaptation ne peut se faire sans la prise en compte du facteur humain en tant que source du développement car à l'inverse des sources matérielles qui sont consommées par l'activité de l'entreprise, les sources immatérielles ont la particularité d'être aussi un facteur intégrant dans le produit vendu, mais qui

en outre ne disparaît pas, au contraire enrichi le capital immatériel de l'entreprise par l'effet cumulatif de l'expérience.

C'est à ce titre que les ressources humaines prennent un caractère de permanence et deviennent un enjeu de stratégie et de développement qui essaie perpétuellement d'adapter son personnel à l'évolution technologique en faisant recours à la formation, qui, considérée comme l'un des outils de gestion des ressources humaines les plus efficaces, et qui permet ainsi aux entreprises d'avoir un potentiel humain efficace.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- AgbogbangMavor Michel (directeur), Amoussogo Fulbert Gero(directeur), « Les facteurs de performance de l'entreprise », 1995
- Ardouin Thierry, « L'audit de la formation : compétence réalisation et évaluation », 2005 A/3323
- Bernard Martory, Daniel Crozet, « Gestion des Ressources Humaines : Pilotage social et performance », 7 Edition Dunod, Paris 2008.
- Bosquet Robert, « Fondement de la performance Humaine dans l'entreprise », Les éditions d'organisation, 1989 A/1460
- Bourguignon, 1995, « Peut-on définir la performance ? », Revue française de Comptabilité, n° 269, Juillet-Août, page 61-65
- Casse Pierre, « La formation performante de l'entreprise, critère d'efficacité de la formation pour les entreprises et les organisations », Alger OPU ,1994
- Claude BILLET, « Le guide des techniques d'évaluation performance compétences connaissances », Dunod, Paris, 2005
- Daniel Feisthammel, Pierre Massot, « Fondamentaux du pilotage de la performance », le Tableau de bord adapté à la réalité des activités, Afnor, 2 Edition, 2005
- Dominique Danon, « Performance et équilibre », Edition village Mondial, Paris A/1766
- Fericelli Anne Marie, Sire Bruno, « Performance et ressources Humaines », 1996, A/1061
- Garfield Charles, « Haute performance clé du succès en affaire », 1986, B/ 0490
- Jacques SOYER, « Fonction Formation », 2 Edition, Collection Editions d'organisation.
- Jean Mari Peretti, « Ressources Humaines et gestion du personnel », 2ième édition. Vulbert, Paris, 1998.
- Jean Yves de Louarn « Les Tableaux de Bord Ressources Humaines-Le pilotage de la fonction RH » Editions Liaisons (2008)
- Kirkpatrick D.L. and Kirkpatrick J.D. (2006), Evaluating Training Programs : The Four Levels, Berrett-Koehler, 3rd edition
- Meignant Alain. « A manager la formation », édition d'organisation, Paris 1991.
- Mendoza Carla, 1994, « le management de la performance », Paris, Editions Comptables, Maleherbes.
- Patrick IRIBARNE, « les tableaux de bord de la performance », 2 édition Dunod, Paris, 2003, 2006 A/2822.
- Paul pinto, « La performance durable », Dunod Paris 2003, A/3060

- Philippe Lorino, « Méthodes et pratiques de la performance le pilotage par les processus et les compétences », 3ième édition, 2003, A/1374
- Pierre Laourt. « Gestion des Ressources humaines », éditions Eyrolles, Paris, 1991.
- Sanitsaulieu. « l'effet de formation sur l'entreprise », éditions Esprit, Paris, 1994
- Sekiou Blondin, Fabi, Bayad, Perreti, Alis, Chevalier, « Gestion des Ressources Humaines », 2 éditions de Boeck, 2007.
- Zarifian Philippe, « Compétence et Performance d'entreprise », Paris Liaison, 2005
- Henri BOUQUINLe contrôle de gestion Paru chez PUF (2004, 6° édition)

Mémoires :

- **Formation et développement des compétences**
  par Mireille Laurentine TCHAKOUNTE TCHATAT Epse TETSOPGANG
  Complexe Universitaire Siantou - Licence Professionnelle 2009

- **Impact de la formation professionnelle sur la politique de l'emploi**
  par Jean-claude KIKALE KAZADI
  ISES/LUBUMBASHI-RDC - Licence en sciences du travail 2009

- **Evaluation des Effets de la Formation : entre ambition et pratiques**
  par Mariem RAHALI et Amal HANCHI
  Institut Supérieur de Gestion Tunis - Maitrise 2007

- **La formation, outil de développement du capital humain**
  par Abderrahim DAIFI
  Université Sultan Moulay Slimane Maroc - Licence fondamentale 2012

Articles :

Pourquoi mettre en place des outils de mesure et de contrôle de la performance de vos formations, Publié le 2 avril 2010dans la revue « Retour sur investissement ».

Livre blanc sur la Méthodologie ROI,Publié le 17 février 2010 dans la revue « Retour sur investissement »par Talentuum.

Comment communiquer les résultats d'une analyse ROI?Publié le 11 janvier 2010 dans la revue « Retour sur investissement », par Talentuum.

Comment communiquer les résultats d'une analyse ROI?Publié le 11 janvier 2010 dans la revue « Retour sur investissement »,ROI, par Talentuum.

Isoler les impacts réels d'un programme de formation et les convertir en valeur monétaire, Publié le 7 décembre 2009 dans la revue « Retour sur investissement », par Talentuum.

Autres documents :

Webographie

http//fr.wikipedia.org/wiki/**Contribution_formation**

http//rh.sia-partners.com/.../comment-mesurer-la-**contribution**-de-la-fonction-**f**...

http://blog.intercountry.com/ressources-humaines-evaluer-efficacite-**formation**/

http://www.skillway.org/spip.php?article32

www.memoireonline.com/.../m_Levaluation-de-lefficacite-de-la-formati...

http//halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/89/73/PDF/PRPS_2 37.pdf

ANNEXES

ANNEXES

DOCUMENTS	ANNEXES
Modèle fiche d'entretien Annuel d'évaluation	Annexe1
Fiche individuelle carrière	Annexe2
Plan de formation (lignes de plan)	Annexe3
Modèle de contrat individuel de changement	Annexe4
Modèle de fiche ouverture d'action en formation	Annexe5
Modèle d'évaluation « à chaud »	Annexe6
Modèle d'évaluation « à froid »	Annexe7
Modèle de lettre d'avancement au mérite	Annexe 8

ANNEXE 01

ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION O/E ….. 20..

DIRECTION …….. / Service ……../ Date……

Collège d'évaluation : HN_____**/ HN+1 :**_____**/SS :**_____

NOM :
Prénom(s) :
Fonction :

CRITÈRES de PERFORMANCE

		COMMENTAIRES/Observations	Note chiffrée	OBJECTIFS
Critères liés au POSTE	EFFICACITÉ			
	PROFESSION-NALISME			
Critères GENERAUX	RELATIONNEL			
	DISCIPLINE			
	DÈVELOPPEMENT			

rappel *La note ne peut être supérieure à 14 si l'agent a fait l'objet d'une sanction au cours de l'année.*
La note ne peut être inférieure à 8 si l'agent n'a fait l'objet d'aucune sanction au cours de l'année.

BESOINS EN FORMATION

Formation(s) souhaitée(s) par l'agent	Formation(s) proposée(s) par la Hiérarchie

COMMENTAIRES

ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION AM ..... 20..

DIRECTION .....
SERVICE .....
Date .....

NOM :
Prénom(s) :
Fonction :

CRITÈRES de PERFORMANCE

		RAPPEL DES OBJECTIFS / COMMENTAIRES	Notes
Critères liés au POSTE	EFFICACITE		
	PROFESSIONNALISME		
Critères GENERAUX	RELATIONNEL		
	DISCIPLINE		
	DEVELOPPEMENT		

rappel *La note ne peut être supérieure à 14 si l'agent a fait l'objet d'une sanction au cours de l'année.*
La note ne peut être inférieure à 8 si l'agent n'a fait l'objet d'aucune sanction au cours de l'année.

OBJECTIFS 20..

(quantitatifs et qualitatifs)

①
②
③
④
⑤

BESOINS EN FORMATION

ANNEXE 02

Sobraga

SQS-PC09-EN20.63

FICHE INDIVIDUELLE CARRIÈRE

Campagne EAE 20**

NOM **Prénom**

Matricule : Service :

Age : Ancienneté :

Collège : **POSTE** :

Catégorie : Echelon :

Niveau d'études :

Note EAE 20** : Mérité 20** _____

Appréciation hiérarchie 20** :

_____

FORMATIONS demandées par la hiérarchie en 20** réalisées programmées 20**

- _____ ☐ ☐
- _____ ☐ ☐

HISTORIQUE des FORMATIONS

Année	Type	Famille	Libellé	Niveau	Dates

HISTORIQUE des SANCTIONS

Date	Type	Motif

ANNEXE 03

PROJET 2013-2014

Sobraga / Soboleco	DIRECTION ou section	Effectif forme	Prestataire	début formation	fin de formation	Responsable de l'action
FORMATION GESTION MPC	ADM-POG	2	Interne NGOWET	Du 22 au 23 janvier 2013		xxxxxx
FORMATION ADMINISTRATION WINDOWS 2008 SERVER R2	DIR. FINANC.	1	INTEGRAL Technologies	Du 11 au 15 février 2013		xxxxxx
FORMATION MICROSOFT EXCHANGE SERVER 2010	DIR. FINANC.	1	IT-FORM	Du 18 au 22 février 2013		xxxxxx
FORMATION MAINTENANCE CURATIVE	DIR. INDUST.	48	Interne BISSET AKONO	Du 18 février au 04 avril 2013		xxxxxx
FORMATION sur l'ETIQUETAGE	DIR. INDUST.	8	ZEGHIMI	23-avr-13		xxxxxx
FORMATION TRANSFORMATION DATA CENTER	DIR. FINANC.	1	IT-FORM	Du 24 au 26 AVRIL 2013		xxxxxx
FORMATION CENTEC	DIR. INDUST.	ND		encours		xxxxxx
BUREAUTIQUE EXCEL	Ttes Direct°	40	INTEGRAL Technologies	juin-13		xxxxxx
BUREAUTIQUE WORD	Ttes Direct°	40	INTEGRAL Technologies	juin-13		xxxxxx
FORMATION SUR LES CODEUSES	LBV & Provinces	15	non défini	non défini		xxxxxx
FORMATION SUR ETALONNAGE	LBV & Provinces	16	non défini	non défini		xxxxxx
FORMATION MANAGEMENT: ecole d'encadrement	LBV & Provinces	ND	SIEI	non défini		xxxxxx
FORMATION AUX PREMIERS SECOURS	Ttes Direct°	ND	non défini	non défini		xxxxxx
LUTTE CONTRE INCENDIE	Ttes Direct°	ND	non défini	non défini		xxxxxx
ANALYSES DES EAUX USEES	DQ	2	non défini	non défini		xxxxxx
MAINTENANCE DES EQUIPEMENTS DE PRODUCTION	DIR. INDUST.	2	non défini	non défini		xxxxxx
FORMATION HYSTER	LBV & Provinces	70	non défini	non défini		xxxxxx
MECANIQUE INDUSTRIELLE: PNEUMATIQUE-ROULEMENT	DIR. INDUST.	4	non défini	non défini		xxxxxx
MAITRISE DES FONDAMENTAUX DES APPROVISIONNEMENTS	DIR. ACHAT.	4	SIEI	Du 24 au 28 juin 2013		xxxxxx
AUTOMATES SIEMENS S7	1ELE	7	non défini	non défini		xxxxxx
LAVEUSE : principes nettoyage et désinfection	DIR. INDUST.	4	Fournisseur IFBM	non défini		xxxxxx
ETIQUETEUSE (technique et résolution de pannes)	LBV & Provinces	15	ZEGHIMI	non défini		xxxxxx
CONTRÔLE DES EMBALLAGES	DIR. INDUST.	2	non défini	non défini		xxxxxx
TECHNOLOGIE DE l'EMBOUTEILLAGE	DIR. INDUST.	30	IFBM	non défini		xxxxxx
ELECTRICITE	DIR. INDUST.	9	non défini	non défini		xxxxxx
ERP M3	DAF /DIR COM	7	interne	non défini		xxxxxx
		328				

Proposé par : C. LOUMBANGOYE
Responsable GPEC

ANNEXE 04

FORMATION : CONTRAT INDIVIDUEL DE CHANGEMENT

(Modèle à aménager en fonction des formations)

FORMATION :

NOM **Prénom**

FONCTION : Dates de la session de formation

Ce contrat est à compléter avec votre responsable hiérarchique. Il aidera le CONSULTANT à répondre au mieux à vos objectifs et facilitera l'évaluation de la formation reçue.

Nom du responsable hiérarchique :
Date de l'entretien :

La formation envisagée a pour objet :

1 ☐ - d'améliorer l'adaptation à la fonction actuelle
2 ☐ - de s'adapter à des changements survenus dans la fonction actuelle
3 ☐ - de se préparer à des changements à venir dans la fonction actuelle
4 ☐ - de se préparer à un changement de fonction
5 ☐ - de développer une culture managériale dans l'entreprise

Cocher la ou les cases adaptées.
*Cas **1** et **5** : répondre aux questions V à X*
*Cas **2** : répondre aux questions II, puis V à X*
*Cas **3** : répondre aux questions III puis V à X*
*Cas **4** : répondre aux questions IV, puis V à X*

II – Quels sont les changements survenus dans la fonction ?

_____
_____
_____
_____
_____

III – Quels sont les changements à venir dans la fonction ?

_____
_____
_____
_____
_____

IV – Quelle sera la nouvelle fonction ?

V – Quels sont les problèmes à résoudre par le biais de la formation ?

Situations actuelles	Situations souhaitées

VI – Moyens mis à la disposition du stagiaire pour faciliter la résolution des problèmes :

Signature du stagiaire	Signature du responsable hiérarchique

Date prévue pour l'évaluation (à froid) de l'action de formation :

Partie de l'imprimé à compléter AVANT l'action de FORMATION

Sur la deuxième partie consacrée à l'évaluation, et qui sera complétée APRES la formation, ***remplir*** *néanmoins* ***avant la formation*** *:* ***la colonne « Constat » de la question VII, les colonnes « Déjà confié » et « à confier » de la question X, après avoir déterminé les ACTIVITES que doit normalement assurer l'agent dans sa fonction.***

VII – ÉVALUATION DE L'ACTION

Pour chaque problème à résoudre, indiquez comment sera évaluée l'action (= quels constats devront être faits pour considérer que l'action a été réussie)

CONSTATS A FAIRE *(colonne à compléter avant l'action de formation)*	NON	Plutôt non	Plutôt oui	OUI

VIII – Principaux éléments expliquant la réussite ou l'échec de la formation :

IX – Suivi ou actions correctives envisagées :

X – ÉVALUATION des EFFETS de la FORMATION sur le CHANGEMENT

Avant le stage de formation :

- Déterminer les activités que doit assurer l'agent dans sa fonction
- Faire une croix dans la première colonne si l'activité est déjà confiée
- Faire une croix dans la deuxième colonne si l'activité sera confiée à la suite de la session de formation

Après le stage, lors de l'évaluation « à froid » :

- Faire une croix dans les colonnes correspondantes, en fonction de l'effet obtenu par le stage et par son suivi : **neutre, négatif, positif, très positif**

Effets du stage

Déjà confiée	A confier	NEUT	NEG	POS.	TPOS	ACTIVITÉS

Signature stagiaire	Signature responsable hiérarchique	Signature DRH-GPEC

DATE

ANNEXE 05

Sobraga
Les Brasseries du Gabon

FICHE D'OUVERTURE
ACTION DE FORMATION

TITRE DE L'ACTION : _____

Action sous la responsabilité de : _____

Action prévue au Plan de formation ❒ **N°** _____

Nouvelle action à intégrer au Plan de Formation ❒

OBJECTIFS de la FORMATION
(Enoncé des problèmes à résoudre par la formation ou des objectifs à atteindre) – Joindre programme

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

TYPE de FORMATION

1 ☐ **2** ☐ **3a** ☐ **3b** ☐ **4** ☐ **5** ☐ **autre** ☐

PÉRIODE DE L'ACTION
Date de début : Date de fin :

ORGANISME – Nom de l'animateur :

ÉVALUATION

Date de l'évaluation à chaud : _____

Critères d'évaluation sélectionnés

- **1** _____
- **2** _____
- **3** _____
- **4** _____
- **5** _____

Date de l'évaluation à froid : _____

POPULATION CONCERNÉE

	Service - Direction	NOM - Prénom	Collège	Poste	N° Session
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

Nombre de SESSIONS organisées :

- **Session n° 1** date début : date fin : nb d'heures :
- **Session n° 2** date début : date fin : nb d'heures :
- **Session n° 3** date début : date fin : nb d'heures :
- **Session n° 4** date début : date fin : nb d'heures :
- **Session n° 5** date début : date fin : nb d'heures :

COÛT DE LA FORMATION (DEVIS ESTIMATIF)

HONORAIRES formateur		DEPLACEMENT – HEBERGEMENT-RESTAURATION (formateur et stagiaires)			LOCAUX – MATERIEL - Divers		
date	montant	date	intitulé	montant	date	intitulé	montant
		TOTAL	*formateur*				
TOTAL		TOTAL	*stagiaires*		TOTAL		

TOTAL global : _____

Pour total stagiaires _____ Pour total heures : _____

Direction Fonctionnelle *Service demandeur*	Service Formation - GPEC	Direction Générale ou Secrétariat Général
Date demande	Date enregistrement	Date accord

ANNEXE 06

Sobraga
Les Brasseries du Gabon

FORMATION SECURITE

LBV – le 19 Octobre 2012

Satisfaction globale

A l'issue de cette formation, êtes-vous dans l'ensemble :

- satisfait ❑
- plutôt satisfait ❑
- plutôt insatisfait ❑
- insatisfait ❑

Pourquoi ? :_____

_____

_____

Objectifs

Quels étaient selon vous, les objectifs de cette formation ?

_____

_____

_____

_____

_____

_____

a) Pensez-vous que ces objectifs aient été atteints ?

OUI	OUI PARTIELLEMENT	NON
❑	❑	❑

Si votre réponse est « oui partiellement », ou « non » indiquez pourquoi

_____

_____

_____

_____

Animateur

a) En ce qui concerne sa connaissance des sujets abordés, avez-vous trouvé l'animateur :

- bon ❑
- plutôt bon ❑
- plutôt mauvais ❑
- mauvais ❑

NOM – Prénom _____ Service _____

Site _____

Explicitez votre avis _____
_____
_____

Contenu

a) La quantité des apports était-elle :

- trop forte ❑
- correcte ❑
- trop faible ❑

b) Sur l'ensemble des apports faits, quel est, selon vous, le pourcentage d'apports présentant une utilité pour votre fonction (actuelle ou future) ?

- 75 à 100% ❑
- 50 à 75 % ❑
- 25 à 50% ❑
- 0 à 25% ❑

c) Quels sont les apports qui ne présentent pas d'utilité pour votre fonction (actuelle ou future) ?

_____

d) Que manque-t-il à votre avis, pour qu'elle soit mieux adaptée à votre fonction ?

_____
_____

Remarques et observations personnelles

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

NOM – Prénom _____ Service _____

Site _____

ANNEXE 07

	FICHE D'EVALUATION D'UNE ACTION DE FORMATION	Date de L'évaluation Juin 2012

---------- EVALUATION A FROID ----------

Nom du stagiaire : NGUEMA Chemy (421266)

Intitulé de l'action : FORMATION SUR LES LOGICIELS : Qualitel

Date : du 27 février au 01 mars 2012

Organisme : SVA (COCA COLA Management)

Nom de l'intervenant (ou tuteur) : Jérôme JUHEL

Responsable Hiérarchique :

A REMPLIR PAR LE RESPONSABLE HIERARCHIQUE

Récapitulatif des objectifs de formation :

Nouveaux équipements ❒ Evolution de poste ❒ Polyvalence ❒

Remise à niveau ❒ Personnel (culturel) ❒

RECAPITULATIF DES OBJECTIFS DE LA FORMATION	RECAPITULATIF DES CRITERES D'EVALUATION MESURABLES	A votre avis, l'objectif a-t-il été atteint ?	DESCRIPTION DES PRINCIPALES REALISATIONS OBSERVEES (si objectif non atteint, préciser les mesures qui devraient être prises)	Objectif de formation atteint en %
Maitrise des différents logiciels (DOC, Conform, Audit, Progrès, Compar) et leurs fonctionnalités	*Connaissance des fonctionnalités des différents logiciels*			
Définition des choix de paramétrage et gestion des comptes utilisateurs				
Déploiement des applications au reste du personnel				

	FICHE D'EVALUATION D'UNE ACTION DE FORMATION	Date de L'évaluation Juin 2012 **2**

RECAPITULATIF DES OBJECTIFS DE LA FORMATION	RECAPITULATIF DES CRITERES D'EVALUATION MESURABLES (KPI)	A votre avis, l'objectif a-t-il été atteint ?	DESCRIPTION DES PRINCIPALES REALISATIONS OBSERVEES (si objectif non atteint, préciser les mesures qui devraient être prises)	Objectif de formation atteint en %

CONCLUSION GLOBALE SUR L'EFFICACITE DE LA FORMATION :

……
……
……
……
……
……
……
……

Responsable Hiérarchique **Visa des Ressources Humaines**

ANNEXE 08

Libreville, le ------/---/ 20**

M----------

SOBRAGA

Objet : **Tableau d'avancement 20--**

Pour la deuxième fois dans l'histoire de notre Entreprise, nous avons organisé, un entretien annuel d'évaluation des compétences professionnelles, afin de récompenser les collaborateurs les plus méritants de la SOBRAGA.

Suite à cette évaluation, nous avons le plaisir de vous informer que vous faites partie des lauréats de cette troisième campagne d'avancement au mérite.

Au regard des performances que vous avez réalisées en 20---, nous vous décernons le

_ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _ _

qui vous permet d' obtenir une ***augmentation de ----%*** pour l'année 20---.
Votre salaire de base passe ainsi de **----------** à **------ F CFA**.

Nous vous encourageons vivement à maintenir et améliorer la qualité de votre travail pour atteindre les nouveaux objectifs sur lesquels vous vous êtes engagé(e).

Avec nos félicitations et notre reconnaissance,

Veuillez agréer, M----------, l'expression de nos salutations distinguées.

LE COMITE DE DIRECTION

M---

TABLEAU D'ILLUSTRATION

Schéma 1 : La performance.....9

Schéma 2 : L'équation de la performance,.....9

Schéma 3 : Performance globale de l'entreprise.....10

Schéma4 : « Comment accroître la performance par un meilleur management » 11

Schéma 5 : Relation de cause à effet au sein du Tableau de Bord Prospectif.....19

Schéma 6 : Exemple de Relation de cause à effet au sein du Tableau de Bord Prospectif.....20

Schéma 7 : Les sources de performance 27

Schéma 8 : Les niveaux de mesures des performances.....28

Schéma 9:Modèle d'évaluation de la formation de Kirkpatrick 37

Schéma 10 : Evaluation de l'efficacité de la formation 40

Schéma11 : Processus de la formation : activités- Résultat.....43

Schéma12 : Analyse modulaire de système 72

Schéma 13 : ORGANIGRAMME DE LA SOBRAGA 2012.....131

Schéma 14 : LOGIGRAMME DE FORMATION 146

Tableau 1: Les coûts totaux.....50

Tableau 2 : Synthèse des indicateurs du tableau de bord de formation 51

Tableau3 : les différents types de besoin en formation et leurs modes de recueil 58

Tableau 4 : présentation des lignes de production de l'usine SOBRAGA Owendo 133

Tableau 5 : Les différents produits.....135

Photo 1: Vue d'une ligne PET.....133

Photo 2:Vue de la ligne 8 de l'embouteillage 134

Photo3 : La Gamme Booster 136

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE 1

INTRODUCTION GENERALE 2

PARTIE I : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA FORMATION ET DE LA PERFORMANCE EN ENTREPRISE 4

CHAPITRE I : FORMATION ET PERFORMANCE 5

INTRODUCTION 5

Section 1 : LA PERFORMANCE EN ENTREPRISE 6

1. La notion de performance 6

1.1 Définition de la performance 7

1.2 La notion de performance globale 9

1.3 Une typologie de définition de la performance globale 10

1.4 Une vision multicritère de la performance 11

2. Tableau de bord un système de mesure de la performance des entreprise 12

2.1 Définition et rôle du tableau de bord 13

2.2 Indicateur de performance 14

2.3 Le Tableau de bord prospectif 17

2.4 Le tableau de bord prospectif et la formation 21

Section 2 ENJEUX ET MESURES D'UNE GRH PERFORMANTE 22

1. La performance sociale et sa mesure à court et à moyen terme : efficacité, efficience 23

1.1 L'efficacité sociale 23

1.2 L'efficacité sociale ou socio-économique 24

1.3 L'efficience sociale appréciée à travers le rendement et la productivité du travail 24

1.4 La productivité du travail en valeur 25

2. La performance et sa mesure 26

2.1 Identification des sources de performance 26

2.2 Identification des niveaux de mesures de la performance 27

3. La mesure de la performance à long terme : la capitalisation dans les hommes 29

3.1 Les méthodes de valorisation des ressources humaines 30

3.2 Quelques pistes pour une pratique des estimations 30

4. Le pilotage des performances socio-économiques 31

4.1 pourquoi piloter les performances 31

4.2 La performance des services ressources humaines 32

4.3 Les analyses socio-économiques 33

CONCLUSION 34

Section 3 : LA CONTRIBUTION DE LA FORMATION DANS LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE 35

1. Le modèle d'évaluation de la formation du Dr Donald Kirkpatrick 36

1.1 Les quatre niveaux d'évaluation 36

1.2 Les difficultés dans l'évaluation de l'impact de la formation 38

2. Le tableau de bord et l'efficacité de la formation 41

2.1 Efficience de la formation 41

2.2 Efficacité de la formation et le modèle à quatre niveaux de Kirkpatrick 44

2.3 Niveau 5 Le ROI de la formation 48

CONCLUSION 53

Chapitre II: LA GESTION ET LE SUIVI DE LA FORMATION 54

INTRODUCTION 54

Section 1: LE RECENSEMENT DES BESOINS ET L'ELABORATION DU PLAN DE FORMATION 55

1. Comment recenser les besoins en formation ? 55

1.1 La notion de besoin en formation 55

1.2 Le recensement de besoins de formation 58

a) Le recensement des besoins individuels 59

b) Le recensement des besoins collectifs 60

1.3 Les différents types de formation 60

1.4 Le recensement pour chaque type de formation 62

1.5 Les outils du recensement des besoins de formation 68

1.6 Les acteurs du recensement et leurs rôles 79

1.7 Le moment du recensement 83

2. Comment construire le plan formation 85

2.1 La notion de plan de formation 85

2.2 La construction du plan de formation 86

2.3 Le passage des « besoins » au plan 89

a) Les besoins individuels 89

b) Les besoins collectifs 89

2.4 La traduction d'un « besoin » en « ligne du plan » 90

2.5 Le croisement des « besoins » et des moyens 92

2.6 L'équilibrage du plan de formation 94

2.7 La qualité du plan formation 95

CONCLUSION 98

SECTION 2 : LE FONCTIONNEMENT DU PLAN FORMATION ET SON EVALUATION . 99

1. Comment faire fonctionner le plan de formation 99

1.1 La réalisation du plan 99

1.2 Le plan et ses aspects budgétaires 100

a) Pour la formation collective 101

b) Le suivi budgétaire 101

1.3 La réalisation du plan et ces acteurs 102

a) Pour la formation individuelle 102

b) Pour la formation collective 103

c) Les achats de formation 103

d) Le contrôle d'avancement du plan 103

1.4 La formule du plan « Glissant » 104

1.5 Le bilan de fin de période 105

1.6 Les outils informatiques et le plan de formation 105

a) Les logiciels du commerce 105

b) L'application « sur mesure » mise au point par les services informatiques 105

c) Une application mise au point sur micro par le service formation 106

2. Comment suivre la réalisation d'une formation et l'évaluer 106

2.1 Suivre la réalisation d'une formation 106

a) Le suivi d'une formation concentré dans le temps 106

b) Le suivi d'une formation distribué dans le temps 107

2.2 Les formes d'évaluation de la formation 109

a) La speudo-évaluation 110

b) L'évaluation par objectifs 111

c) Les approches complémentaires 113

2.3 Les outils d'évaluation en fonction du type de formation concerné 114

2.4 Les différents outils d'évaluation pour chaque type de formation 115

2.5 Les buts et les coûts de l'évaluation 120

CONCLUSION 123

Partie II : LA CONTRIBUTION DE LA FORMATION DANS LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : CAS SOBRAGA 124

INTRODUCTION 125

Chapitre I : PRESENTATION GENERALE DE LA SOBRAGA 126

SECTION I : PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISATION 127
1. Cadre historique 127
1.1 Evolution 127
1.2 Les certifications de la SOBRAGA 128
2. Organisation activités et produits 129
2.1 Organisation administrative 129
a) La Direction Générale 129
b) Le Secrétariat Général 129
c) La Direction Financière 129
d) La Direction des Ressources Humaines 130
e) La Direction des Exploitations 130
f) La Direction Commerciale 130
g) SOVINGAB 130
h) SOBOLECO 130
i) La Direction Industrielle 130
j) La Direction de la maintenance 130
k) La Direction de l'usine 131
l) La Direction de la qualité 131
2.2 Les activités 132
2.3 Les produits 134
SECTION 2 PRESENTATION GENERALE DE LA DIRECTION D'ACCUEIL 137
1. La Direction des Ressources Humaines 137
1.1 L'Administration du personnel 137
1.2 Le service du personnel de l'usine 137
1.3 La paie 137
1.4 La GEPEC (Gestion des Emplois et des Compétences) ou le département de Formation 138
2. Procédure Générale Ressources Humaines 138
2.1 Responsabilités 138
2.2 Description de la procédure 138
a) Recrutement du personnel (CDD, CDI) 138
b) Administration du personnel 138
c) Formation 138
d) Paie 139

e) Hygiène, Santé et sécurité au travail 139
f) Transport du personnel 139
g) Appréciation du personnel 139
2.3 Documents associés aux procédures RH 139
3. Les activités du service GEPEC 140
3.1 Campagnes annuelles d'évaluation 141
3.2 Description de la procédure EAE (Entretient annuelle d'évaluation) 142
3.3 Fiches de poste 143
3.4 L'entretien annuel d'évaluation 143
4. Description de la procédure du plan de formation 145
4.1 Budget de formation 147
4.2 L'identification et l'analyse des besoins en formations 147
a) Besoins individuels 148
b) Besoins stratégiques 148
4.3 Collecte et analyse des données 148
4.4 Agrégation des données individuelles et collectives 150
4.5 Traduction des besoins en « LIGNES de PLAN » 150
4.6 Réalisation du plan 151
a) Approbation du plan prévisionnel 151
b) Conception des actions de formation 152
c) Elaboration du plan 152
4.7 Suivi et évaluation 153
CONCLUSION 155
Chapitre II : ENQUETE SUR LA CONTRIBUTION DE LA FORMATION DANS LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE SOBRAGA 156
SECTION1 : PRESENTATION CONCRETE D'UNE FORMATION 157
1. Formation sur souffleuse ligne 7 : Présentation du service et du programme de formation 157
1.1 Présentation du PET 157
1.2 Présentation du programme de formation 157
1.3 Fiche d'ouverture Action de formation 158
1.4 Choix du formateur : Formateur externe (Entreprise SIDEL) 161
2. Les fiches d'évaluation et les 4 niveaux de Donald Kirkpatrick 162
2.1 Fiche de présence 162
2.2 La fiche d'évaluation à chaud et le niveau d'évaluation de Donald Kirpatrick. 162

2.3 La fiche d'évaluation à froid et les niveaux d'évaluation de Donald Kirkpatrick 167
2.4 Mesures des objectifs atteints pour les formations 2011/2012 169
CONCLUSION 174
SECTION II : ENQUÊTE SUR LA CONTRIBUTION DE LA FORMATION DANS LA PERFORMANCE (CAS SOBRAGA) 175
1. Les tableaux de bord de l'entreprise SOBRAGA 176
1.1 TB des Effectifs et Masse Salariale 176
a) Répartition des activités 176
b) Description des étapes de l'élaboration du TB Effectif et Masse salariale 176
1.2 Tableau de Bord de Ventes 178
a) Répartition des activités 178
b) Description des étapes de l'élaboration du TB de Ventes 178
2. La performance dans la SOBRAGA : Tableau de Bord de Management 180
2.1 Tableau de Bord de management 180
a) Description de la procédure dans l'élaboration du tableau de bord 180
b) Les différents responsables et les documents de références 183
2.2 Présentation du Tableau de bord de Management de l'entreprise SOBRAGA 183
a) Les indicateurs du Tableau de bord de Management 184
b) Le Tableau de bord de Management de l'entreprise SOBRAGA 185
3. Enquête sur la contribution de la formation : réduction des freintes. 187
3.1 Présentation des programmes de formation par site de production 189
3.2 Résultats des évaluations à chaud et froid par site de production 190
3.3 Tableau de Bord en mai 2012 191
CONCLUSION 194
CONCLUSION GENERALE 195
BIBLIOGRAPHIE 197
ANNEXES 200
TABLEAU D'ILLUSTRATION 201

Résumé

La contribution de la formation dans la performance de l'entreprise reste un challenge pour les organisations car elle reste difficile à évaluer. On ne peut pas affirmer de manière absolue ou mesurable sa participation dans la performance. Cependant, le facteur humain reste l'élément clé de toute organisation et la formation le principal moyen d'accroître les capacités de ce dernier, elle demeure donc indispensable.

ملخص

تبقى مساهمة التكوين في أداء الشركة تحديا بالنسبة للمنظمات لصعوبة تقديره، بحيث لا يمكن التأكيد بصفة كلية أو قابلة للقياس مشاركتها في هذا الأداء، في حين يبقى العامل البشري العنصر المفتاح لكل منظمة و يعتبر التكوين الطريقة الأساسية لزيادة قدرات هذا الأخير، إذ لا يمكن الإستغناء عنه.