



MASTER EURO-ARABE
SPECIALISÉ EN MANAGEMENT
DES RESSOURCES HUMAINES

THESE PROFESSIONNELLE

ETUDE D'INGENIERIE DE FORMATION
CHEZ DATA EMBASSY

Elaborée par :
Youssef OUNZILA

Encadrée par :
Mokhtar CHARIF

2006-2007



*A ma petite fille Ouissal
et à toute ma Famille*

Remerciements

Cette thèse est le fruit d'un travail qui s'est déroulé au sein de **DATA EMBASSY** dans le cadre de la préparation de **Master Euro-Arabe spécialisé en Management des Ressources Humaines** de l'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprise – **ISCAE**, en collaboration avec l'EuroArab Management School – **EAMS**.

Je voudrais vivement remercier Monsieur **Abdelfattah ARROM**, Directeur Général de **DATA EMBASSY**, et Monsieur **Hamid BELHABIB**, Directeur de centre **DATA EMBASSY MAROC** pour m'avoir accueilli et assuré toutes les conditions nécessaires au bon déroulement de ce travail.

Je remercie respectueusement mon encadrant de ma thèse, **M. Mokhtar CHARIFI**, pour ses conseils, ses encouragements, sa confiance, tout ce par quoi il a su orienter ma liberté de recherche.

Mes respects et ma gratitude vont également à tous les intervenants (interne et externe de **l'ISCAE**), qui ont animé ce **Master** et qui ont fait preuve d'une expertise témoignant d'une longue expérience dans le domaine de gestion des ressources humaines, et plus particulièrement à M. **BENOUARAK** pour ses qualités humaines.

Par ailleurs, mes remerciements vont à toute l'équipe administrative de **l'ISCAE**, et plus particulièrement à notre chère **Mlle Samira ALAOUI** pour sa gentillesse et sa disponibilité pour le bien de ce Master.

Mener à terme ce travail, au delà de la rédaction du document de thèse, porte sur les efforts menés de la découverte de la bibliographie jusqu'à l'organisation de l'événement si particulier que constitue le jour de sa soutenance en passant par les échanges et réflexions qui ont permis de proposer un travail enrichissant pour les intéressés. L'ensemble de ce processus serait irréalisable sans l'aide et le soutien d'autres personnes. Merci à **FARISSI, NADIRA, AMAL, SLAOUI** et **BEN ABDERRAZEK** pour avoir immensément contribué à chacun de ces aspects.

Mener à terme ce travail est aussi une expérience humaine. Je remercie tous ceux qui m'ont aidé dans cette aventure. Merci **Mme M. IDRISSI** et **M. S. BARICH (Espace Cadre)**.

Je suis très reconnaissante à ma petite famille pour son encouragement, son soutien et sa confiance pendant les heures les plus heureuses comme les plus difficiles.

Je remercie ma mère, mon père et ma femme.

Merci encore une fois Lala **Samira**.

Table de Matières

AVANT PROPOS	5
Partie I : Introduction	7
Chapitre I Préambule.....	8
Chapitre II Intérêt de sujet et importance de la formation professionnelle.....	12
Chapitre III Problématique	20
Chapitre IV Méthodologie d'approche	22
Partie II : CARACTERISTION DES DEMARCHES DE FORMATION.....	26
Chapitre I Les enjeux de la formation.....	27
Chapitre II Les modèles actuels pour réaliser la formation	31
Partie III : CADRE METHODOLOGIQUE D'UNE INGENIERIE DE FORMATION	49
Chapitre I Définitions.....	50
Chapitre II Les étapes de cadre méthodologique.....	52
Partie IV : CONCLUSION GENERALE.....	62
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	65
ANNEXES	67
Annexe_1_Analyse de la Demande	
Annexe_2_Conduire le diagnostic des besoins	
Annexe_3_Elaborer le plan de formation	
Annexe_4_Cahier des charges de la formation	
Annexe_5_Fiche d'évaluation_à chaud_Mod.1	
Annexe_6_Fiche d'évaluation_à chaud et à Froid_Mod.2	
Annexe_7_Rapp._Etude d'Ingénierie de formation_DATA EMBASSY	

AVANT PROPOS

La formation professionnelle pourquoi ?

Intégrer la formation dans la stratégie de l'entreprise : **pour quelles raisons, quelles finalités ?** En avant-propos d'un livre important dont le sujet est, précisément, **la formation dans l'entreprise**, de telles interrogations reflètent un manque sérieux de la part de celui qui les pose, à moins que cela ne soit un artifice, une accroche pour susciter l'envie de poursuivre. De toute façon, le législateur a érigé la formation en un droit reconnu à tous les salariés ; il enjoint les employeurs de participer à son financement. Pourtant...

Pourtant ces questions se posent encore, en dépit des lois, conventions et accords, dans leur brutalité. Certes, la masse des articles et thèses parus, le nombre important des stages, conférences, colloques, symposiums devrait suffire à nous convaincre que la formation est l'un des piliers d'une politique dynamique de gestion des ressources humaines, un atout majeur dans le jeu de chef d'entreprise dont les oreilles ont été rebattues par les vérités assénées par d'éminents psychologues, sociologues, économistes, experts voire consultants en management. Pourtant...

Pourtant les petites et moyennes entreprises, alors qu'elles constituent le tissu économique de Maroc, ont recours à la formation d'une manière très insuffisante. Les statistiques communiquées par l'**OFPPT (Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion de Travail)** nous assurent que les entreprises – à l'exception de quelques grandes structures-, ne dépensent, pardon, n'investissent pas plus dans la formation que ce qui est requis.

Dans la plupart des cas, l'employeur utilise la formation quand le besoin s'impose, urgent, brutal. Il choisira alors l'organisme qu'un ami lui aura conseillé ou le formateur qu'il connaît et le tour est joué. Quelle que soit la voie empruntée pour entrer dans le système de l'entreprise, pour parcourir les maillons de sa structure, de ses grandes fonctions, on trouve finalement l'homme ou la femme qui collabore, conçoit, réalise, propose, organise, argumente, négocie... Ah ! S'il n'y avait que des robots ! Un robot qui fait uniquement ce pour quoi il a été conçu. Il n'a pas de salaire, de congés, de retraite ou de besoin particulier en termes de compétences. Il ne revendique rien. Brisons là : un robot, c'est idiot. Pour réaliser et utiliser un robot, il faut des hommes intelligents et surtout compétents, c'est-à-dire formés. On n'en sort pas.

L'entreprise est présentée habituellement comme une organisation rationnelle d'activités de production. Or, les activités peuvent être appréhendées comme la mise en œuvre des connaissances théoriques et pratiques des acteurs du système. Dès lors se précise une approche cognitive de l'organisation de la production ou la question du développement et de la mise en cohérence des compétences devient centrale.

Cette thèse, après avoir situé l'environnement général de la formation en entreprise, aborde l'analyse des besoins, l'élaboration et la conduite d'un plan de formation à partir de trois idées majeures :

La formation ne se réduit pas à l'organisation d'une série de stages. Il faut élargir la notion à certaines situations de travail et à des pédagogies moins conventionnelles. L'entreprise réactive peut devenir une organisation qui apprend elle-même et génère des situations de travail ou de formation - apprentissage et production se conjuguent ;

Dans une organisation, la cohérence et la qualité de la combinaison entre les compétences individuelles sont déterminantes pour assurer la performance globale. La formation des individus doit s'articuler au projet d'entreprise et se prolonger en apprentissage organisationnel qui assure l'intégration des divers développements de compétences ;

L'apprenant n'est pas un simple acteur dans un système de production. C'est d'abord un sujet. C'est pourquoi la quête de sens, les effets symboliques sont des facteurs majeurs. Ces questions doivent rester ouvertes si l'on veut laisser à la formation sa fonction inventive et critique à travers laquelle elle contribue à la construction des identités personnelles et des organisations.

« Former, ce n'est pas remplir un cratère, c'est allumer un feu »

ARISTOPHANE

PARTIE I
INTRODUCTION

Chapitre I : Préambule

Avant de s'attaquer aux aspects relatifs au thème de cette thèse, il nous est apparu utile de rappeler ce que l'on entend par la formation professionnelle, ses principes généraux, les champs qu'elle englobe et les populations cibles qui l'intéresse et auxquelles elle s'adresse.

D'abord et d'une façon globale, la formation peut être définie comme étant l'ensemble des actions tendant à amener un individu (ou groupe d'individu) d'un état initial à un état final plus évolué. Les qualifications s'expriment en termes de savoir, de savoir faire et de savoir être.

La formation professionnelle constitue, quant à elle, l'ensemble des *processus organisés de formation* complétant une formation initiale ou une expérience professionnelle. Elle est destinée aux adultes et aux jeunes déjà engagés dans la vie active (formation des personnes occupant un emploi) ou qui s'y engagent (formation des personnes en quête de leur premier emploi notamment la formation insertion).

De ce fait, la formation professionnelle couvre les publics et types d'action suivants :

- **Les actions d'adaptation** destinées à toute personne, ayant suivi une formation initiale et titulaire d'un diplôme ou d'un certificat de qualification professionnelle, en vue de faciliter son accès à un premier emploi;
- **Les actions de promotion** ayant pour objet de permettre à toute personne titulaire d'un contrat de travail, d'acquérir une qualification et un diplôme ou certificat plus élevés;
- **Les actions de reconversion** ayant pour objet de permettre à toute personne occupant un emploi, l'acquisition des qualifications différentes;
- **Les actions d'entretien et de perfectionnement** des connaissances et des qualifications des personnes occupant un emploi.

Dans ce contexte, comment caractériser cette **Formation Professionnelle (FP)** qui, quoique coûteuse, devient de plus en plus une pratique sociale qui occupe un temps distinct du temps de production et c'est même un droit de l'individu dans des sociétés organisées et développées.

Au niveau de l'individu, la **FP** est considérée comme un moyen d'affirmation de son savoir, ses savoir-faire et être et par là même un vecteur potentiel d'aspiration éventuelle à une promotion sociale, source de motivation et de stimulation non négligeable du concerné.

Au niveau de l'organisation, celle-ci permet d'accompagner les mutations voulues ou dues aux évolutions de l'environnement socio-économique à un moment où les changements technologiques sont de plus en plus rapides et le monde des affaires en perpétuel dynamisme.

Dès lors, il faut trouver un compromis entre les deux conceptions divergentes de la formation: entre une conception économique formulée en termes d'investissement productif et de valorisation des ressources humaines, et une vision plus humaniste et culturelle voyant dans la formation professionnelle un droit individuel d'accès au savoir et une possibilité de réduction des inégalités scolaires voire sociales.

Au **Maroc**, la formation professionnelle est à un tournant décisif, comme l'entreprise marocaine par ailleurs. Cette dernière, sous l'effet de facteurs endogènes et exogènes, change dans sa conception même. Et pour gagner la bataille de plus en plus rude des marchés et de la concurrence, elle doit façonner sa fabrication et ses prestations sur les besoins et les exigences des clients, lesquels clients deviennent de plus en plus capricieux et exigeants en matière de qualité, de prix et de services annexes, et non plus agir à l'inverse, comme elle le faisait il y a quelques années profitant par là d'un système de production national protégé.

Cette exigence de qualité requiert de la part de l'entreprise une remise en cause permanente, en rupture avec le passé, et ce, à tous les niveaux de prise de décision et sur tous les plans.

La formation devient alors une mesure d'accompagnement inéluctable de ces changements en étant une interface active entre le passé industriel de l'entreprise et son futur technologique, entre ses différents repositionnements nécessités par les injonctions du marché et de l'environnement.

La formation se voit donc assigner la tâche d'outil permettant de faire du personnel de l'entreprise les facteurs et agents nécessaires du changement.

La formation professionnelle, en tant que variante spécifique de la formation globale, est entrée à son tour dans une ère de mutation. Elle doit en effet se convaincre pour mieux convaincre ses partenaires de l'entreprise, qu'elle est moins un outil de politique sociale qu'un investissement immatériel de productivité "**Soft**", d'égale importance avec les investissements matériels "**Hard**".

De ce fait elle peut se présenter comme une parade à certains coûts de non qualité, comme une aide précieuse pour ouvrir aux travailleurs des voies diverses dans l'acquisition de qualifications nouvelles répondant à la fois à leurs ambitions personnelles et aux besoins des entreprises.

Le système de formation professionnelle au Maroc doit de ce fait s'interroger, comme on le verra tout au long des différents chapitres de la présente étude, sur l'adéquation de ses cadres institutionnels, ses modes de financement, ses pratiques méthodologiques, ses dispositifs pédagogiques avec ces nouvelles perspectives, et intégrer à cette occasion la rigueur des démarches de qualité, la souplesse pour des adaptations permanentes, la rapidité de mobilisation, de manière à pouvoir toujours lier en temps utile une offre de qualité à un problème parfaitement ciblé et mesuré en accord avec l'entreprise.

La méthodologie d'approche de la formation professionnelle doit, de ce fait, se définir différemment.

A une démarche administrative et centralisée doit se succéder une démarche pragmatique et décentralisée, engagée sur le terrain même de l'entreprise et de l'opérateur de formation. Ce sont là deux acteurs entre lesquels il est nécessaire d'engager une relation de partenariat.

Pour l'engager, seule la démarche de l'ingénierie de formation propose les concepts, la méthode et les procédures qui conviennent pour établir l'adéquation entre un besoin réel identifié et mesuré au sein de l'entreprise et la formation éventuelle correspondante pour faire en sorte que l'élément humain soit correctement et régulièrement ajusté à l'élément poste. Tout écart entre les deux éléments est en effet générateur de surcoût sur le plan financier et source de démotivation sur le plan humain.

Cette ingénierie interpelle et intervient aussi bien au niveau de l'entreprise qu'au niveau des opérateurs de formation, lesquels constituent les deux acteurs clés auxquelles elle s'intéresse, avec pour finalité le développement de synergies nécessaires pour l'affermissement de leurs liens de partenariat.

L'entreprise est considérée à cet égard comme étant un système complexe, en recherche permanente d'équilibre dans un environnement plus que jamais mouvant et de concurrences vives. C'est aussi un ensemble de qualifications qu'il faut ajuster sans cesse aux évolutions technologiques.

Cet ajustement devient la source principale, le stimulant et le guide pour la détermination des besoins de formation.

Cependant, ces besoins ne sont pas des données immédiates; ils résultent au contraire d'un travail pluridisciplinaire de prospection, d'investigation et d'analyse affinée des process de production, des postes de travail et de leurs périphériques, ainsi que de leur environnement.

Ce travail consiste à identifier, avec le personnel intéressé, le ou les dysfonctionnements, source de pertes, de coûts cachés ou de coûts de non qualité, à en rechercher les causes, et à évaluer l'importance du facteur "qualification" dans la génération de ces dysfonctionnements. Ce travail devient alors la base de la mise en place d'un plan de formation.

L'opérateur de formation est quant à lui considéré comme étant un ensemble de ressources de formation à mobiliser dans un temps compatible avec la marche de l'entreprise, sous une forme et avec un contenu adaptés aux problèmes posés ainsi qu'aux populations cibles.

Ces ressources sont les formateurs, les programmes de formation et les équipements nécessaires pour s'acquitter de cette tâche dont la noblesse n'est plus à démontrer.

Le travail de l'ingénierie consiste donc à connaître ces trois facteurs avec une grande précision et d'une manière permanente, à les mobiliser en temps opportun et à les opérationnaliser de façon à les faire correspondre aux problèmes identifiés en entreprise et répondre ainsi aux attentes déclarées et latentes des utilisateurs.

Ce travail d'adéquation entre un problème identifié en entreprise et sa réponse en termes de modules de formation conduit les partenaires (opérateurs de formation et entreprises) à découvrir l'intérêt réciproque à considérer la formation professionnelle comme étant un investissement de productivité.

La possibilité de mesurer "**le pay back**" ou le retour sur investissement et l'impact des opérations de formation par rapport à des critères d'amélioration significative des rendements des process de production et de leurs périphériques, donnera à cette démarche d'ingénierie toute son originalité, laquelle ingénierie reste malheureusement, comme on le verra plus tard, peu développée au Maroc.

Chapitre II : Intérêt du sujet et importance de la formation professionnelle pour le contexte de l'entreprise

Il est universellement admis que la formation est la clé de voûte de la performance et de la réussite de toute entreprise.

Ceci est d'autant plus vrai que le monde actuel connaît des mutations rapides et radicales en matière d'amélioration permanente de la productivité, de l'efficacité et de l'efficience, seuls paramètres garants pour les pays en général et les entreprises en particulier, pour aspirer à la survie et éventuellement au développement et à l'épanouissement.

En effet et depuis des dizaines d'années, l'humanité vit des mutations industrielles en perpétuel dynamisme.

Mais ce qui caractérise la fin de ce siècle, c'est l'accélération rapide des changements technologiques et leur diffusion élargie, grâce notamment à la libéralisation des échanges internationaux et aux phénomènes de l'internationalisation de la technologie et des compétences et de l'universalité du savoir.

Sous la pression de ces changements, qui sont composites, techniques, économiques et sociaux, métiers et professions sont appelés à naître, se recomposer, se structurer différemment et parfois même disparaître.

Les nouvelles pratiques d'entreprises qui s'installent, les transformations des activités, les modifications des relations de l'homme avec la machine et de l'homme avec l'homme donnent de nouvelles dimensions à la qualification des individus et des collectifs de travail, à leurs aspirations et à leurs attentes.

Dans ce contexte, de nouveaux enjeux apparaissent face au Maroc: enjeux politico - économiques, certes, mais aussi et surtout des enjeux en matière de compétitivité de nos entreprises face à la concurrence aiguë tous azimuts, laquelle compétitivité ne pouvant être garantie que si le potentiel humain engagé dans la bataille est à même de relever le défi avec la qualification et l'engagement requis.

Le challenge, global par ailleurs, est plus accentué pour les pays en voie de développement et dont notre pays fait partie.

En effet, l'introduction et l'implantation d'un système exogène d'organisation de la production s'est réalisée en l'espace de quelques décennies provoquant ainsi un saut technologique extrêmement rapide avec, pour corollaire, un brutal processus de déqualification et l'extension d'un salariat à faible qualification au Maroc.

Les éléments statistiques disponibles, bien que très partiels, révèlent une structure à faible formation et qualification du travailleur collectif marocain. Cette faiblesse peut être appréciée au niveau du degré de formation de la population active urbaine et au niveau du degré de technicité des principales branches industrielles.

La formation du travailleur marocain est en effet largement entravée à la base par un analphabétisme encore très élevé de la population marocaine.

Le résultat du recensement de la population de 1982 ¹ a montré que 65% de la population âgée de plus de dix ans ne savait ni lire, ni écrire contre 75% en 1971 et 87% en 1960. En chiffres absolus, le nombre d'analphabètes a progressé de plus de 3 Millions de personnes entre 1960 et 1982 passant au cours de cette période de 6.208.000 à 9.209.000 personnes soit une progression de 48 % environ.

Le taux de croissance de l'analphabétisme semble de ce fait extrêmement élevé puisqu'il avoisine les 2 % par an.

La structure de la main d'œuvre marocaine selon les qualifications du travailleur collectif est le reflet de la structure selon le degré de scolarisation de la population active absorbée par le système productif.

Cette structure se caractérise essentiellement par le maintien d'un très fort taux de main d'œuvre non qualifiée dans les principales branches de l'industrie.

Une enquête industrielle² publiée en 1979 a tenté d'apprécier le niveau de technicité de chaque branche en considérant le rapport des effectifs à haute qualification (cadres supérieurs + maîtrises) sur les effectifs globaux de chaque branche par degré croissant de technicité.

Les résultats se présentent comme suit :

¹ Source : Direction des statistiques - Résultats du recensement de la population "Rabat - Juillet 1984"

² J-E TEBAA : " Formation Initiale et Formation Professionnelle - Quelle complémentarité ?", In : Colloque National sur la Formation Professionnelle - Rabat 18-19 Février 1991

- **Le premier groupe** dont le degré de technicité est inférieur à 6% comprend les industries textiles et cuir, celles des produits métalliques de base, celles du bois et certaines industries alimentaires.
- **Le second groupe** dont le degré de technicité est compris entre 6 et 9% est constitué par les industries en matériel de transport, d'ouvrages de métaux, de papier et de la chimie - para chimie.
- **Le troisième groupe** se caractérise par un degré de technicité supérieur à 9% et se compose des activités de précision telles que les industries de matériels électriques, électroniques, mécaniques et des machines de bureaux.

Aussi, et d'après cette même étude, les branches à faible technicité absorbent la grande majorité du salariat des industries de transformation (environ 82%). Ce modèle industriel à faible technicité a eu pour corollaire un processus de maintien d'une structure à faible qualification du travailleur collectif.

Pour preuve et selon une enquête réalisée par la Préfecture d'Ain Sebaa – Hay Mohammadi³ en 1987, 80% des ouvriers, opérant dans les sociétés de cette zone, ne savent pas lire et écrire. A titre de comparaison, on disait il y a quelques années que 80% des ouvriers japonais étaient bacheliers, de nos jours ce chiffre est passé à 93%⁴.

Cette structure est à même de nous aider à comprendre une des raisons de l'origine du chômage des diplômés universitaires. Les unités de production ont jusqu'ici tourné avec une structure pareille c'est à dire sous encadrée, les décideurs ne voient donc pas l'utilité, à la lumière des éléments comparatifs de charges financières, de recruter des salariés de niveau universitaire.

Cette incapacité du système de production d'absorber une telle catégorie du personnel a été mise à nu depuis que la crise administrative a freiné les capacités de ce secteur de continuer à recruter, comme il l'avait fait par le passé.

³ **M-A BELARBI** : " L'Entreprise : Espace de Formation ", In : La revue Formation Entreprises, N° 17 - Janvier / Mars 1992, P. 14 – 18

⁴ **BENHIMA D.** : " Culture d'entreprise : Outil de gestion", In : La revue Formation Entreprises, N° 17- Janvier / Mars 1992, P. 46-50

Le degré de réussite face à ces enjeux dépend des deux axes fondamentaux de toute politique de formation qu'elle soit initiale ou professionnelle et surtout de leur articulation. Car quels qu'en soient les efforts d'adaptation, de flexibilité et de remise à niveau des établissements et des organismes formateurs, la formation initiale ne saurait répondre immédiatement et de façon ponctuelle aux attentes et aux besoins spécifiques de chaque entreprise en adéquation avec les avancées technologiques dans son domaine d'activité.

C'est ainsi qu'au Maroc les besoins en formation professionnelle sont de plus en plus importants et variés.

En effet, il a été démontré que, pour pouvoir se maintenir, une entreprise devait pratiquer en moyenne un minimum de 2 %⁵ de son temps travaillé en formation professionnelle, de façon à ce que la qualification de son personnel reste en adéquation avec l'acquisition de nouvelles technologies. Pour les techniques de pointe, ce ratio peut atteindre 12 %.

Cette notion appliquée à l'effectif des salariés de l'économie marocaine peut nous permettre d'appréhender ce que devrait être la demande globale de formation professionnelle.

En effet, ce ratio de 2 % appliqué aux 8 Millions de travailleurs marocains (8.160.000⁶ dont 33,6 % en milieu urbain, effectif qui connaît un taux de croissance annuel de 3,7 % soit en moyenne 237 000 personnes - estimation de 1992) montre qu'il faut que 160.000 salariés soient en formation d'une façon permanente.

Dans un premier temps et en fondant les calculs sur les 2.940.850 travailleurs déclarés du secteur privé⁷ (affiliés à la CNSS et assujettis à la taxe sur la formation professionnelle TFP) et qui peuvent aspirer à un soutien de l'Etat en la matière, c'est 58.817 salariés (2% * 2.940.850) qui devraient être concernés en permanence par la **FP**. Ces chiffres qui seront d'ailleurs revus en hausse puisqu'il est prévu l'élargissement de la TFP à d'autres secteurs d'activité.

A cela, il faudrait ajouter les besoins urgents et spécifiques à certaines catégories de population active notamment :

⁵ CHAPOT P / MUNIER M : Audit sur la régionalisation et le renforcement de la formation professionnelle, Octobre 1992

⁶ MTPFFFC - AFPFC - DEP : Notes sur la formation professionnelle, Décembre 1993

⁷ "La CNSS se restructure", Cf. Le Matin du Sahara du 20 Août 2005

- La mise à niveau et l'adaptation de la formation des sortants du système éducatif (enseignement général et formation professionnelle) dans le cadre du PNFI ;
- les personnes occupant un emploi, menacées de licenciement et nécessitant une reconversion rapide pour augmenter leurs chances de réinsertion.

Une prise en charge des seuls besoins prioritaires, notamment des besoins des salariés déclarés (légitimés par l'assujettissement à la Taxe de Formation Professionnelle) et les besoins urgents des jeunes diplômés en quête d'un emploi et des personnes menacées de licenciement, nécessite une capacité et des moyens considérables.

Dès lors, la formation professionnelle se voit réserver cet objectif de mise au diapason des pré-requis du potentiel humain des entreprises marocaines.

Si cette formation était jadis considérée par certains comme un luxe ayant pour but d'apprendre à "bien faire" ou "plus", l'invasion professionnelle et rapide des nouvelles technologies et les mutations des entreprises modernes obligent à apprendre à faire "autrement" et parfois même "autre chose".

C'est ainsi que, de par leur contact avec le réel, les dispensateurs de la formation professionnelle permettent l'application immédiate du savoir - faire acquis, en mettant en œuvre "pour de vrai" les technologies maîtrisées.

Par ailleurs, la population cible et les intervenants de la formation professionnelle diffèrent généralement de ceux de la formation initiale. C'est ainsi que l'entreprise, dont la présence est plutôt occasionnelle au niveau de cette dernière, devient omniprésente dans la formation professionnelle. Son rôle est en fait déterminant pour la fixation de la population et des profils à former, des programmes de formation et des méthodes pédagogiques à utiliser.

Les mouvances et les fluctuations du contexte socio - économique impliquées par l'évolution technologique et les restructurations industrielles, organisationnelles et managériales qui en découlent, astreignent donc les structures chargées de la formation professionnelle à une plus grande adaptation des ses produits aux réalités du système productif.

D'où la nécessité de monter, avec et pour les utilisateurs, des formations étroitement articulées sur les structures de production, en cohérence avec leurs objectifs et recueillant leur pleine adhésion. Cela induit, pour ces dispensateurs une politique de partenariat avec les acteurs économiques qui responsabilise et implique l'entreprise dans la planification, la conception, la réalisation, le suivi et l'évaluation des actes de formation.

Ce partenariat est de nature à conférer au système de formation professionnelle la capacité d'opérer, en synergie avec les utilisateurs de ses produits, les adaptations nécessaires exigées par ces mutations technologiques et les choix stratégiques des entreprises.

Au Maroc, la prise de conscience de cet état de choses s'est faite avec lenteur, tant l'antagonisme formation - production a fait résistance, l'existence de préjugés et d'idées préconçues de part et d'autre ayant contribué à l'amplification des gaps entre les deux mondes. C'est pour raison que certains connaisseurs de cette réalité parlent plutôt de militantisme quand il s'agit de vouloir intégrer ou promouvoir la formation au sein de la grande majorité de nos organisations.

Par ailleurs, ce n'est qu'en 1974 que paraît la première et importante législation sur la formation professionnelle, mais c'est en 1984 que, sous la forte impulsion royale, le système de cette formation se réforme et acquiert les dimensions d'aujourd'hui.

Mais malgré ces efforts quantitatifs, la formation de base semble ne pas répondre totalement aux préoccupations des entreprises et c'est alors que s'est imposée la nécessité de renforcer significativement la formation professionnelle pour être à même de répondre plus directement aux besoins des utilisateurs.

Compte tenu des éléments précités, il devient de plus en plus évident que, sans promotion de la formation professionnelle au sein des entreprises, vecteur incontestable de valorisation de la formation initiale, on ne peut pas aspirer à une dynamisation de nos espaces de production. Autrement dit, nos unités économiques resteront marginales et sans efficacité dans un monde où il n'y a plus de place pour les unités non compétitives.

C'est pour cette raison que l'intérêt pour la formation professionnelle au sein des entreprises marocaines et son intégration dans les stratégies de développement de celles-ci n'est plus un sujet tabou mais d'actualité et de préoccupation, au moins au niveau des bonnes intentions, de tout un décideur.

Comme sus mentionné, les mutations technologiques, la compétition économique et l'impératif d'épanouissement des travailleurs et celui de leurs entreprises exigent que les pouvoirs publics et les milieux professionnels accordent une attention particulière à l'ingénierie et au développement des ressources humaines et tout spécialement à la formation professionnelle.

C'est ainsi que, dans Sa lettre adressé aux participants du 1^{er} colloque national sur la formation professionnelle qui a eu lieu les 18 et 19 Février 1991, *S.M. LE ROI Feu Hassan II* a mis l'accent sur ce fait en disant:

"Dans cette perspective, nos organismes économiques sont appelés à accorder une importance accrue aux ressources humaines, à l'amélioration du niveau central des qualifications nationales par l'élaboration de projets de développement judicieux visant à octroyer des opportunités de formation permanente et professionnelle de la main d'œuvre, à la création d'un climat propice à la dynamique professionnelle et à la mise en place au sein de ces organismes économiques des structures chargées de la formation pour la consolidation des efforts de l'Office de formation Professionnelle et de la Promotion du Travail..."

Si les décideurs politiques sont ainsi conscients de l'importance de l'enjeu, c'est qu'il y a une conviction à haut niveau au fait que les règles du jeu régissant la compétitivité internationale ont changé. Celle ci est en effet basée sur l'aptitude d'une nation a générer plus de productivité avec les moyens humains et matériels mis en activité.

Jadis, la disponibilité, à elles seules, de matières premières et de main d'œuvre abondante et de "bon marché" était considérée comme un facteur très important de développement d'un pays.

De nos jours, une telle affirmation est démystifiée. La prospérité d'une nation ne peut s'opérer qu'en utilisant d'une façon optimale ces ressources par la mise en œuvre d'un savoir faire et de la technologie pointue. Laquelle technologie ne pouvant être intégrée dans les espaces de production que si le personnel utilisateur maîtrise les soubassements techniques et technologiques de ces technologies et remet constamment au niveau son savoir et son savoir faire et ce pour ne pas se déconnecter des nouvelles techniques.

Si jadis ces savoirs avaient une durée de vie très longue sinon illimitée, il n'en est plus question aujourd'hui puisque l'on parle de cinq ans pour cette durée, voire moins pour les techniques de pointe Le cas de la R.F.A est un modèle frappant en la matière. Ce pays, démuné de ressources naturelles et ne pouvant vivre qu'à travers l'exportation de produits et de services de forte valeur ajoutée technologique, n'a pu relever ce défi que grâce à un potentiel humain bien formé et dont l'entreprise constitue l'espace, le promoteur et le financier principal de sa formation.

D'ailleurs et dans le cadre de la coopération maroco-allemande, l'Institut Supérieur de Technologie Appliquée (ISTA IE)⁸, établissement relevant de l'OFPPPT et de la FIMME⁹, organise une mission en R.F.A au profit des responsables d'entreprises marocaines.

L'objectif de cette mission est la sensibilisation des concernés à la philosophie du système de formation telle que pratiqué au sein des unités de production en Allemagne et à la culture d'entreprise allemande qui intègre la formation pleinement dans sa stratégie de développement à long terme et qui considère l'entreprise comme étant l'espace le plus important de la formation. Laquelle formation attire annuellement les 2/3 des jeunes allemands entre 15 et 18 ans¹⁰ soit l'équivalent de plus de 1,8 millions (environ 5% des salariés actifs) par an et ce par sa pertinence, son déroulement dans des conditions réelles de production et non simulées comme c'est le cas des établissements de formation résidentielle et surtout par les possibilités d'intégration rapide et d'insertion dans le milieu productif qu'elle offre aux jeunes étant donné que 90% de ces derniers intègrent leur entreprise d'accueil.

Il est à rappeler que 70 à 80% du temps alloué à la formation se déroule au sein des entreprises dans plus de 370 filières reconnues suivant un plan cadre bien élaboré et négocié au niveau national par les partenaires sociaux.

En 1989, 500.000¹¹ sociétés participent à cet effort, 52% de cet effectif ont moins de 50 salariés. Les coûts de cette participation s'élèvent à 54 Milliards de Marks, soit 20.000 DM (1 DM = 5.6 DH, valeur moyenne en 1994) par salarié et par an.

La participation des entreprises allemandes est volontaire et bénévole et relève d'une conviction profonde que la valorisation des ressources humaines est un levier puissant pour garantir une compétitivité et une concurrence internationales de plus en plus aiguës dans un contexte de libéralisation poussée et de mondialisation des phénomènes économiques.

⁸ L'ISTA IE est un établissement créé par l'OFPPPT et la FIMME, dans le cadre d'un projet de coopération maroco allemande relative aux aspects de la formation professionnelle.

L'objectif du projet est l'introduction du système dual allemand de formation au Maroc, sous une forme adaptée au contexte socio culturel et industriel local. La particularité de ce système c'est le fait que l'entreprise est un acteur principal de formation puisqu'en R.F.A 80 % du temps d'apprentissage se pratique au sein de celle - ci. L'approche retenue pour le Maroc et ce de concert entre les 2 partenaires marocains c'est 40 % au sein de la société et 60 % au sein de l'ISTA IE.

⁹ La Fédération des Industries Métallurgiques, Mécaniques, Electriques et Electroniques du Maroc. C'est une fédération qui regroupe 14 associations des secteurs mentionnés.

¹⁰ **BMBW** (Ministère Allemand de l'Education et de la Science) : Le système dual de formation professionnelle en R.F.A, Bonn 1992

¹¹ **Institut Goethe** : "L'Entreprise : Espace de Formation", In : Documents de l'exposition itinérante sur le système dual allemand - 25 / 31 Mars 1994

Les chambres professionnelles jouent à cet égard un rôle très important dans l'octroi de ces autorisations et ce, après analyse des données et vérification des possibilités de l'entité en matière de respect du cahier de charges de formation.

Aussi, celles-ci interviennent dans le suivi et l'évaluation de la formation en entreprise et sa valorisation par des diplômes ou des certificats.

Chapitre III : Problématique

En Maroc, comme dans d'autres pays, la formation professionnelle est régie par un ensemble de textes législatifs et réglementaire sur lesquels nous ne nous attarderons pas ici, l'information étant facilement disponible sur le portail « csf.ofppt.org.ma » (cf. **le Manuel de Procédures des Contrats Spéciaux de Formation de l'OFPPT – Mai 2006**). Nous aborderons le sujet sous un angle résolument managérial, en rappelant qu'un ancien Dirigeant de la **Shell**, A. de Geus, a écrit un jour dans la **Harvard Business Review** que « **la capacité à apprendre plus vite que ses concurrents était peut-être le seul atout compétitif durable** ». Ajoutons que c'est vrai pour les entreprises comme pour les individus.

Mais, le Marché de la formation professionnelle au Maroc est problématique en ce sens qu'il est immense et paradoxalement insuffisamment exprimé :

- Immense si on veut mesurer le profil requis intellectuel et professionnel de l'encadrement moyen dans nos unités de production et du manque à combler, en référence à certains standards au niveau d'unités similaires dans les pays développés où l'on trouve intégrés connaissances technologiques, savoir faire, savoir être et autres qualités intrinsèques d'efficacité et d'efficience ;
- Immense face à l'obsolescence rapide des connaissances professionnelles confrontées perpétuellement aux innovations technologiques rapides et à une nécessité dynamique et permanente de mise à niveau qui s'impose à l'entreprise en corrélation avec ces évolutions ;
- Immense face aux exigences de plus en plus aiguës du patronat marocain qui souhaite s'entourer de compétences à large spectre dans toutes les fonctions: technique, marketing, production, informatique, finances et ayant des affinités susceptibles d'améliorer la productivité et l'efficience des unités de production ;

- Immense face aux revendications sociales qui devraient être émises par les syndicats pour que soit assigné à la formation un statut promotionnel des travailleurs et qui exige de la part de l'entreprise une contribution plus active ;
- Immense face aux besoins en formation que l'on peut ressentir intuitivement en visitant nos unités de production ou en nous entretenant avec leurs responsables et que les études sus mentionnées ont fait clairement ressortir ;
- Immense si l'on prend en compte les besoins en formation des formateurs eux-mêmes et la promotion de leur statut pour qu'ils puissent s'acquitter de leur tâche dans les règles de l'art et répondre aux attentes déclarées et latentes du personnel à former.

Par ailleurs, dans notre pays, la demande de formation professionnelle se trouve malheureusement mal exprimée quantitativement et qualitativement.

Ceci est du au fait qu'elle est d'une part, insuffisamment suscitée auprès des décideurs d'entreprise pour qu'ils puissent la mieux apprécier, et d'autre part, elle est mal présentée et perçue comme élément essentiel de valorisation des ressources humaines.

Et même s'il arrive que l'intérêt se déclenche et le besoin global se déclare dans une entreprise, l'absence d'ingénierie de formation professionnelle susceptible d'appréhender les différentes facettes et contours de ce besoin entrave les démarches qui permettent d'aller de l'avant dans cette activité.

En 2003, une enquête¹² effectuée par l'Ecole Hassania des Travaux Publics (**EHTP**) avait abouti à la conclusion que le " milieu professionnel avait du mal à définir à lui même ses besoins en formation ... "

Cette même enquête avait révélé que 88 % des organismes privés, semi publics et publics sont convaincus de l'intérêt à accorder à la formation professionnelle et que 69 % parmi eux avaient déjà réalisé des actions de formation sous une forme ou une autre. L'absence d'informations sur les programmes organisés par les organismes dispensateurs de formation figurait parmi les motifs qui empêchaient les 31 % autres à inscrire leur personnel aux séminaires et aux stages. La communication entreprise/organismes formateurs est en effet problématique.

¹² **EHTP** : Formation Professionnelle et Milieu Professionnel, 2003

Compte tenu de ces paradoxes et des conséquences graves qui résultent de ces distorsions, notre travail de recherche s'est fixé comme objectif d'aborder cette problématique multidimensionnelle et complexe.

A travers un certain nombre d'outils de recherche, nous essayerons de cerner la problématique du thème en analysant les points suivants :

- 1. La perception actuelle de la formation professionnelle par l'entreprise ?**
- 2. Quelle image se fait l'entreprise marocaine à propos de cette thématique ?**
- 3. Sous quelle forme celle-ci se pratique ?**
- 4. Quelles sont les démarches pratiquées pour évaluer les besoins en formation ? et**
- 5. Quel cadre méthodologique pour réaliser une ingénierie de formation ?**

Aussi et avant de s'attaquer à la situation actuelle de cette formation, nous traiterons, dans une première partie, les enjeux qui influent sur la FP, à savoir les jeux humains, organisationnels, et les mutations socio-économiques que notre pays est entrain de vivre actuellement et qui sont favorables au développement de celle-ci.

Dans l'analyse de la situation actuelle, en seconde partie, nous ferons un état des lieux (constat) et nous mettrons en relief les pratiques des entreprises en matière de formation passés et actuels, qu'ils soient d'ordres managérial, opérationnel ou autres.

Dans la troisième partie, nous parlerons des étapes à mettre en place pour réaliser une démarche d'ingénierie de formation

Ne prétendant pas faire un audit exhaustif très détaillé de la situation de cette formation dans les entreprises, mais nous souhaitons par là contribuer aux différents efforts qui se déploient à différents niveaux pour apprécier ses différents aspects, avec l'espoir qu'on arrivera un jour à accorder à la formation l'importance qu'elle mérite et ce, dans l'intérêt global.

Chapitre IV : Méthodologie d'approche

Dans ce chapitre, nous présentons la démarche méthodologique que nous avons adoptée pour réaliser cette thèse.

IV.1. Le Processus de travail

Comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, la formation professionnelle est devenue aujourd'hui une nécessité en interne afin de faire face aux changements internes et externes de l'entreprise. Cette logique d'être en conformité, voire de satisfaire les exigences spécifiées ou applicables, a suscité chez les entreprises une réflexion autour de la décision de mettre en place un plan d'accompagnement des compétences. Nous croyons que l'une des principales difficultés rencontrées, après la décision de passer à l'action, est la définition de la démarche à adopter par l'entreprise pour évaluer ses besoins en compétences en tenant compte les besoins variables, d'objectifs particuliers, des produits fournis, des processus mis en œuvre, de la taille et de la structure de l'entreprise.

Le choix d'une méthodologie est l'une des étapes importantes pour le déroulement d'un travail de recherche. Ce choix peut conditionner la production des connaissances tout au long du travail. Nous présentons ci-après, différentes méthodologies possibles que nous avons recensées.

Pour analyser la problématique de la formation professionnelle, et plus particulièrement la démarche pour y arriver, nous avons choisi de construire notre propre processus de travail composé des étapes suivantes :

1. Etude bibliographique et documentaire,
2. Définition du problème de recherche (question principale),
3. Enquête préliminaire,
4. Collecte et traitement des données,

1. Etude bibliographique et documentaire

Pour avoir une idée claire sur ce qui a été dit, rapporté et proposé dans le domaine, nous avons procédé à une étude documentaire, afin de se familiariser avec le sujet d'étude, notamment :

- Des ouvrages et articles sur le sujet ;
- Des études déjà réalisées par d'autres organismes ou institutions et qui touchent de près ou de loin la formation professionnelle ;
- Autres documents.

Avec l'abondance des données et des écrits sur le sujet et des thèmes qui lui sont rattachés et la multiplicité des intervenants permanents ou intermittents, on est tenté de dire que le travail de synthèse sera facile.

Mais en réalité, la diversité des sources d'informations et des intervenants ayant souvent des visions tout à fait divergentes sur la méthode d'approche de la FP et des populations cibles, ne facilite pas la tâche.

Aussi, ces informations et ces écrits, faits en grande partie par des enseignants, sont insuffisamment vus du côté entreprise et sont ponctuelles, parcellaires et unidimensionnelles.

Ce qui est en tout cas clair, c'est que l'absence d'un système régulateur du volume, des types et objectifs d'actions et des autres informations ou d'un organe national central de pilotage, d'orientation ou de centralisation rend ce domaine difficilement cernable et prévisible.

2. Définition du problème de recherche (question principale) :

Après avoir réalisé une étude bibliographique sur l'état de l'art dans le domaine de la formation professionnelle, et plus particulièrement, sur les démarches d'ingénierie de formation existantes (**universels** ou **spécifiques**). Nous avons constaté, dans cette étude préliminaire, que les démarches adoptées par les entreprises pour élaborer leurs plans de formation pouvaient être différentes. Ainsi, nous avons défini comme question de recherche principale, la question suivante :

Compte tenu qu'il y a différentes démarches pour évaluer et déterminer les besoins en compétences nécessaires pour le personnel, une entreprise peut-elle définir a priori 'la meilleure' ?

Pour répondre à cette question nous avons défini les **O**bjectifs intermédiaires suivants :

- O1.** Définir les différents enjeux pour l'entreprise et ses salariés pour pourvoir à la formation,
- O2.** Inventorier les modèles actuels, à caractère plus ou moins normatif, appliqués pour élaborer les besoins de l'entreprise en formation,
- O3.** Présenter les tendances d'évolution de la formation aujourd'hui,
- O4.** Décrire les différentes caractéristiques qui définissent une démarche d'ingénierie de formation,
- O5.** Mettre au point un cadre méthodologique pour aider les entreprises à choisir leur propre démarche d'ingénierie de formation.

3. Enquête préliminaire :

L'étude documentaire a été accompagnée de discussions exploratoires avec un certain nombre de chefs d'entreprises, de responsables de formation au sein de celles ci, de responsables au niveau des associations professionnelles et avec des organismes opérateurs.

L'objectif de ces entrevues étant d'avoir une première image de ce que devrait être une étude sur un sujet qui, à priori, devrait être technique. Mais la réalité de notre pays montrera, tout au long de cette étude, qu'il s'agit d'un phénomène beaucoup plus complexe que ça puisqu'il est hybride et on y trouve des phénomènes sociologiques, historiques, culturels, organisationnels, économiques et autres.

4. Collecte et traitement des données :

A la lumière des données obtenues à travers :

- les contacts directs établis avec certaines entreprises, de différents secteurs d'activité, pour discuter le sujet, d'une façon globale ou spécifique, malgré tous les moyens qui ont été mis en jeu pour susciter leur intérêt en téléphonant personnellement aux personnes responsables de ce volet au sein de ces organisations et en passant aussi par l'**AGEF** (Association des **GE**stionnaires et des **FO**rmateurs du personnel), association qui regroupe un grand nombre des responsables de **DRH** des entreprises marocaines ;
- les démarches entamées auprès d'un certain nombre d'organismes connus par leurs activités dans le domaine de formation professionnelle ;

il nous a été donné de constater que le travail de collecte de données détaillées sur le sujet de cette thèse très disparate est une mission très complexe.

Ceci est dû au fait, d'une part, de la diversité des opérateurs privés et publics qui présentent des offres de formation, et d'autre part, de leur réticences et parfois refus catégorique de donner des informations sur leurs offres, leurs méthodes d'actions et les moyens mis en œuvre, leurs populations cibles et autres données nous permettant de faire une analyse scientifique et exhaustive comme cela serait fort possible dans d'autres pays développés.

Compte tenu de tous ces éléments, nous nous sommes efforcés d'utiliser tous les moyens et facilités dont nous disposons pour nous procurer des documents et des éléments d'informations pour développer notre étude et mener à terme cette thèse.

PARTIE II

CARACTERISATION DES DEMARCHES

DE FORMATION

Partie II

Caractérisation des démarches de formation

Les buts de cette partie sont multiples. Au premier lieu, nous présentons les enjeux liés à la formation, tels que les enjeux humains, organisationnels, financiers et règlementaires. L'objectif de ces rappels est d'aider à situer le sujet de la thèse et sa problématique, qui sont définis dans la partie précédente.

Ensuite, nous discutons les différents modèles actuels de mise en place des démarches de formation en vue de répondre aux besoins de l'entreprise en termes des compétences.

Chapitre I : Les enjeux de la formation

I.1. Les enjeux pour l'entreprise

I.1.1. Les incertitudes des dirigeants

Dans une étude réalisée en 2000 par **IDEP**¹³, les craintes et les griefs exprimés par les PME à l'égard de la formation professionnelle étaient définis comme suit :

- La participation financière de l'entreprise à la formation est ressentie comme une contrainte supplémentaire,
- Les formations organisées par l'entreprise sont en général courtes et peu diversifiées,
- Il serait souhaitable que les formations soient rentables rapidement,
- Les salariés formés risquent de quitter l'entreprise,
- Le temps passé en formation est du temps perdu pour la production,
- Les offres de formation sont plus adaptées aux grandes entreprises qu'aux PME,

¹³ **IDEP** Institut pour le Développement de l'Entreprise

- Il n'y a pas d'instance interne ou l'on puisse parler de formation,
- Un salarié en formation n'est pas remplacé,
- Les organismes mutualisations sont plus des banquiers que des conseillers,
- Les salariés ne sont pas motivés par la formation,
- Les formations intéressantes sont réservées aux cadres et agents de maîtrises,
- Le plan de formation reste lettre morte.

Ainsi peut-on mesurer, de façon certes brutale et sans doute incomplète, l'opinion qui prévaut dans une PME-PMI, tous interlocuteurs confondus, lorsque l'on évoque la formation professionnelle ? Chacune de ces craintes s'interprète également comme la nécessité de prouver l'utilité de la formation. Il donc indispensable de définir les éléments objectifs et subjectifs qui entrent en jeu, et qui font qu'une entreprise choisisses telle ou telle formation.

1.1.2. Les diversités d'approches et de pratiques selon la taille et le secteur d'activité de l'entreprise :

Tout le monde est globalement d'accord pour que l'entreprise « fasse » de la formation car il lui appartient d'entretenir ses ressources humaines, son capital « travail », et d'améliorer ses performances, tant individuelles que collectives. De plus, elle y est contrainte par la loi et, pour cela, verse de l'argent.

Des différences notables existent néanmoins dans les choix et les mises en œuvre. Selon la taille de l'entreprise tout d'abord.

Longtemps, la formation est restée l'apanage des grandes sociétés disposant de structures et de fonds importants, bénéficiant surtout d'une histoire et d'une culture d'entreprise (4 à 6 % de la masse salariale bien souvent consacrée à la formation, sans oublier les grandes entreprises publiques).

On constate également des disparités sectorielles qui, parfois, peuvent recouper les critères précédemment énoncés.

Ainsi, les secteurs traditionnellement formateurs sont ceux d'activité concentrée comme l'énergie, les transports, les banques, le secteur tertiaire en général. Ils utilisent massivement et depuis longtemps la formation dans la gestion du personnel (10% de la masse salariale, il y a quelques années). Les secteurs industriels des biens d'équipement et biens intermédiaires sont en situation médiane, avec un taux néanmoins supérieur à la moyenne.

Enfin, les secteurs de moindre recours à la formation, ou de faible tradition de formation professionnelle sont, soit les secteurs peu concentrés, soit les secteurs de faible qualification de main-d'œuvre (biens de consommation, BTP, métallurgie, commerce de détail, réparation et hôtellerie).

L'approche de la formation professionnelle est différente selon que les entreprises font ou non l'objet de forts ajustements techniques, structurels ou organisationnels.

Il en est ainsi dans les industries de pointe, de recherche et leurs entreprises sous-traitantes, ou dans toute démarche relevant de grands changements techniques ou organisationnels (nouveau matériel de production ou de traitement des données, nouveau système de fonctionnement, mode de gestion) qui sont jugés vitaux.

Placées dans de tels cas, toutes les entreprises, ou presque, font appel à la formation professionnelle. Celle-ci est alors en quelque sorte une « formation professionnelle. Celle-ci est alors en quelque sorte une « formation – ajustement », un rattrapage, une mise à niveaux.

Tout ceci ne signifie pas que la formation soit bien organisée, gérée, acceptée, reconnue, qu'elle soit rentable, efficace. Mais elle est ! Nous y reviendrons.

I.2. Les enjeux pour le salarié

Diverses actions sont ainsi envisagées et détaillées.

Les actions de préformation et de préparation à la vie professionnelle

Elles permettent à toute personne, sans qualification professionnelle et sans contrat de travail, d'atteindre le niveau nécessaire pour suivre un stage de formation professionnelle proprement dite, ou pour entrer directement dans la vie professionnelle.

Les actions d'adaptation

Elles facilitent l'accès de salarié titulaires d'un contrat de travail à un premier ou un nouvel emploi.

Les actions de promotion

Elles permettent aux salariés d'acquérir une qualification plus élevée.

Les actions de prévention

Elles réduisent les risques d'inadaptation des qualifications à l'évolution des techniques et des structures des entreprises en préparant les salariés dont l'emploi est menacé, à une mutation d'activité.

Les actions des conversions

Elles offrent aux salariés dont le contrat de travail est rompu d'accéder à des emplois exigeant une qualification différente, ou permettent à des travailleurs non salariés d'aborder de nouvelles activités professionnelles.

Les actions d'acquisition, d'entretien et de perfectionnement des connaissances

Elles offrent aux salariés, dans le cadre de l'éducation permanente, les moyens d'accéder à la culture, de maintenir ou de parfaire leur qualification et leur niveau culturel, ainsi que d'assurer des responsabilités accrues dans la vie associative.

On retiendra également toutes **les actions permettant de réaliser un bilan de compétences professionnelles et personnelles.**

Cette vision de la formation professionnelle, centrée sur les salariés, expose le large éventail des mesures offertes aux intéressés pour « se changer », se parfaire et s'améliorer.

1. Pourquoi un salarié décide-t-il, choisit-il ou accepte-il une formation ?

Mis à part les cas de formation « récompense » et de formation « gadget », le développement de la culture personnelle, pourtant corollaire, évident de toute action de formation, est rarement mis en avant.

Le salarié vend à l'entreprise du temps et une expérience, une qualification pour l'exercice d'un métier. Par une formation professionnelle, il augmente la valeur de ce temps et de cette qualification, et il accroît donc sa capacité à la négocier. Cela aussi bien dans l'entreprise qu'à l'extérieur, sur le marché du travail. Il est donc accru sa mobilité interne et externe, potentielle autant que réelle.

Plus le salarié se forme, et plus il est lié à l'entreprise. D'une part, il a fait l'objet d'investissements importants à rentabiliser, d'autre part, il s'est formé et adapté aux techniques de production de son entreprise.

Il devient donc plus précieux et acquiert ainsi, une plus grande sécurité dans son emploi, une sorte d'« assurance licenciement ».

Il acquiert aussi une « assurance reclassement » puisque, mieux formé et préparé aux techniques nouvelles, plus mobile et ouvert, il disposera dans ses recherches de nouvelles qualités et ouvert non négligeables.

2. La formation professionnelle est un investissement pour le salarié

Si les salariés ont bien compris que la formation constitue un enjeu permettant dans tous les cas de générer un gain, ils sont aussi conscients que celui-ci suppose une mise.

Le salarié se doit d'être fidèle à l'entreprise qui le forme. C'est une question d'éthique autant que d'efficacité. Pour les PME-PMI, aucune formation n'est possible, le salarié formé étant amené à quitter l'entreprise à plus ou moins brève échéance. Il peut donc être invité à s'engager par une clause de fidélité ou une forme de dédit à rester pour un temps convenu dans l'entreprise, à la suite de la formation.

Le salarié, enfin, investi en mobilité. Mobilité interne ou géographique : en acceptant la formation, il quitte pour quelque temps son poste de travail. Il concède aussi de quitter son emploi ou une situation avec laquelle il avait pu se familiariser pour se diriger vers un changement de poste de travail, de secteur ou de site, tous des changements importants dans une vie et un parcours professionnel.

Les enjeux sont donc d'importance pour le salarié.

Pour l'entreprise, rappelons-le, ceux-ci peuvent et doivent être stratégiques, car la formation est devenue l'indispensable outil d'accompagnement de son évolution, face aux progrès techniques, à la concurrence et à l'incontournable exigence de performance.

Chapitre II : Les modèles actuels pour réaliser la formation

Avant d'aborder les aspects pratiques du sujet, il est intéressant de le situer par rapport aux modèles actuels d'excellence managériale. Depuis plusieurs années, et en particulier depuis la fin des années 1980, plusieurs modèles à caractère plus ou moins normatif ont été proposés et parfois imposés aux entreprises.

Le plus répandu est la norme d'Assurance Qualité **ISO**¹⁴. Ces normes visent, globalement, à assurer le client que le système mis en place par l'entreprise est de nature à satisfaire de façon fiable ses besoins explicites ou implicites. Depuis 1987, année de création des normes **ISO 9001, 9002 et 9003**, la formation était l'un des 20 chapitres (Chap. 18) pris en compte pour l'obtention d'une certification. Il s'agissait en substance d'assurer au client que les personnes ayant une incidence sur la qualité avaient reçu la formation appropriée, en montrant comment les besoins de formation étaient identifiés et traités, et l'information relative aux acquis enregistrés.

La nouvelle version de la norme, officialisée fin **2000**, renforce cette exigence. Une première modification importante est que l'entreprise doit non seulement faire la preuve que son système est bien défini et sous contrôle, mais également que son mode de management de la qualité est de nature à faire progresser de manière professionnelle la satisfaction de ses besoins de ces clients. Une norme souvent perçue comme un peu statique devient une incitation dynamique au progrès. Les critères ont été redéfinis, et désormais, sous le chapitre n° **6** intitulé « **Management des ressources** », l'entreprise est invitée à décrire la manière dont elle manage ses ressources matérielles et humaines pour réaliser ce progrès continu.

Le volet « personnes », désormais numéroté **6.2.**, inclut une approche plus large englobant notamment la manière dont celles-ci sont impliquées, comment leurs compétences et leur formation professionnelle sont développées (**6.2.2.**), et comment l'information du personnel est réalisée.

Le sous-chapitre **6.2.2. (Compétence et formation professionnelle)** inclut la manière dont l'atteinte des objectifs présents et futurs s'appuie sur une bonne maîtrise de la sélection, du recrutement, des qualifications, et la formation du personnel.

Même si, dans l'entreprise du lecteur de ces lignes, les normes ISO ne sont pas d'actualité, il percevra certainement que cette accentuation des exigences normatives sur le sujet témoigne de l'importance croissante accordée à ces paramètres dans une économie dans laquelle la création de valeur s'obtient de plus en plus par une bonne utilisation des investissements immatériels, dont la formation fait évidemment partie.

¹⁴ ISO Organisation Internationale de Normalisation

Au-delà des normes ISO, les prix Internationaux de la qualité, à savoir, le prix **Deming** au **Japon**, le prix **Malcolm Baldrige** aux **USA**, et, depuis 1992, Le **Prix Européen de la qualité**, délivré par **L'EFQM**¹⁵, et le Prix National de la Qualité au Maroc (**MCI**)¹⁶ intègrent la formation comme critère d'évaluation des performances des entreprises en termes de management des ressources humaines. Elle pèse entre un quart et un tiers des points attribués lors de l'examen de la candidature. Même si on n'est pas candidat au Prix, ces critères sont intéressants pour s'auto-évaluer. Regardons donc ce qui intéresse les meilleures de la classe sur la formation du personnel.

Le Prix **Deming** a un critère spécifique sur la formation. On y observe les points suivants :

Contenu du critère Formation :

1. Planification et résultat de la formation,
2. Degré de conscience et de compréhension de la qualité Totale,
3. Enregistrement et degré de diffusion des méthodes statistiques,
4. Compréhension des effets de la qualité Totale,
5. Formation des entreprises partenaires,
6. Activité des Cercles de Qualité,
7. Systèmes de suggestions d'améliorations et Fonctionnement réel.

La conception de la formation englobe ici tout ce qui permet de faire circuler de la compétence, y compris chez les sous-traitants. On remarquera que les Cercles de qualité et les suggestions d'amélioration sont considérés par les japonais comme faisant partie de la formation.

Dans le **Prix Malcolm Baldrige**, la formation est intégrée dans la gestion des Ressources Humaines. On va se poser des questions telles que :

- L'organisation détermine-t-elle les besoins de formation des employés de toute catégorie pour atteindre les objectifs qualité ?
- L'organisation donne-t-elle des cours d'initiation à la qualité aux nouveaux employés ?
- L'évaluation des cours sert-elle à l'amélioration des programmes de formation ?
- Les activités de formation ont-elles entraîné des améliorations des processus de travail, des produits et des services ?

¹⁵ **EFQM** : European Foundation for Quality Management

¹⁶ **MCI** : Ministère de Commerce et de l'Industrie

Le modèle européen d'excellence (EFQM), pour sa part, en compte, d'une part, les démarches d'amélioration professionnelle conduites par l'entreprise en ce qui concerne la gestion du personnel (dont le progrès continu des compétences), et d'autre part, les résultats obtenus sur les critères significatifs relatifs au personnel (la montée en qualification faisant partie de ces critères).

De même, le Prix National de la Qualité au Maroc prévoit tout un chapitre intitulé « **Management du personnel** » par les neuf chapitres de ce référentiel, dont les critères d'évaluation sont :

- Comment sont analysés les besoins en formation notamment sur la Qualité ?
- Comment y répond l'entité ?
- L'entité s'assure-t-elle de l'efficacité des formations ?
- Le personnel participe-t-il à la réalisation du plan d'actions Qualité de l'entité ?
- Y a-t-il des méthodes et des moyens mis en œuvre pour que le personnel, individuellement et en équipe, s'approprie et développe ses propres actions Qualité ?
- Fait-on appel à la créativité du personnel pour produire le maximum de propositions d'amélioration et d'innovation ?
- Comment est organisée la prise en compte de ces propositions et la mise à disposition de ressources pour permettre la mise en œuvre de celles qui sont retenues ?

Il est intéressant de noter que tous ces modèles convergent vers un point crucial : **la compétence et la formation du personnel sont l'une des conditions essentielles de l'excellence.**

Ce qui est à retenir de ce détour par les référentiels d'excellence managériale est que, de plus en plus, pour les entreprises les plus performantes au plan mondial, la compétence et les capacités d'apprentissage sont réellement (et pas seulement dans les discours généraux sur le rôle des hommes dans l'entreprise) des facteurs de différenciation compétitive.

Cependant, dans les séminaires de spécialistes de Ressources Humaines ou de formation, on se plaint parfois d'une insuffisance de prise de conscience ou d'engagement des managers sur ces questions.

Quel peut donc être le rôle du manager qui veut passer de la prise de conscience à l'action réussie ?

Le manager et la formation : les leviers d'action

Le rôle du manager peut se caractériser par une attitude d'esprit par la maîtrise de certains leviers d'action spécifiques.

Une attitude d'esprit : conviction et orientation sur l'amélioration professionnelle

Elle consiste pour le manager à être réellement persuadé que le développement de la compétence individuelle et collective des équipes qu'il dirige est un élément clé de la réussite des objectifs qu'il a à atteindre.

Bien souvent, le manager, peu confiant dans la compétence des salariés de son équipe, fait lui-même les tâches techniques qu'il devrait enseigner à d'autres pour pouvoir se consacrer au cœur de son rôle managérial qui est la conduite de l'amélioration permanente.

C'est difficile, surtout pour un manager qui doit sa carrière au fait qu'il a été auparavant un bon professionnel et qui se sent plus en sécurité dans la technique que dans les concepts flous du management. Mais indispensable d'en être persuadé et d'en tirer des conséquences concrètes dans l'action. Pour cela, il faut développer l'autonomie de chaque membre du personnel, si elle est profondément ancrée, va être le moteur de la formation réussie.

C'est pour inciter les managers à l'adopter que certaines entreprises ont développé des pratiques dites « **d'empowerment** », dans lesquelles les salariés sont responsabilisés entièrement sur leur activité, le rôle du manager étant de coordonner et d'apporter un support.

Une autre dimension de l'attitude d'esprit nécessaire, qui n'est d'ailleurs pas spécifique à la formation, est l'orientation sur l'amélioration professionnelle. L'un des « papes » de la Qualité Totale, **Edward DEMING**, a décrit le processus d'amélioration professionnelle comme la succession de 4 étapes, qu'il a résumées par les lettres **PDCA** :

- **P (Plan)** : comment se fixer des objectifs d'amélioration et une méthode pour y parvenir.
Exemple : comment tirer parti de l'expérience acquise dans des actions de formation antérieures pour mieux définir les besoins.
- **D (Do)** : comment transformer l'intention en action.
Exemple : comment utiliser effectivement les référentiels de compétence des emplois pour définir des projets de perfectionnement individuels lors de l'entretien annuel.

- **C (Check) :** comment systématiquement évaluer à la fois les résultats obtenus en regard des objectifs, et la méthode choisie pour les atteindre.
Par exemple : comment évaluer l'application des acquis de personnes ayant suivi une formation en situation de travail, et, du même coup, la pertinence de la méthode de formation choisie.
- **A (Act) :** comment tirer des évaluations des éléments de progrès pour le prochain cycle PDCA.
Par exemple : comment tirer partie du bilan du plan de formation de l'année précédente pour fixer des objectifs plus précis et choisir une démarche plus efficace.

L'application de cette démarche de **PDCA** est un excellent moyen de ne pas s'enfermer dans des routines, et d'éviter les pathologies les plus courantes rencontrées dans la pratique réelle de la formation en entreprise.

Pathologie courante

Pour illustrer cette pathologie, on peut examiner l'un des processus clés les plus courants, dans lequel le manager a un rôle central, l'inscription d'un salarié en formation. Celle-ci peut être la meilleure ou la pire des choses. La meilleure, si elle donne au salarié l'occasion d'apprendre des choses utiles, utilisables, et utilisées, la pire... dans le cas contraire. Voici quelques exemples :

- Le hiérarchique ne donne aucun « **message** » au salarié sur les domaines de compétence qu'il pourrait utilement développer. Le salarié est laissé seul dans la définition de ses besoins. Il exprime des demandes qui n'ont que peu de chance de déboucher sur un véritable progrès de sa professionnalisation. Faute d'arguments hiérarchiques construits on le laisse faire. Après la formation, tout continue comme avant et le salarié oublie rapidement ce qu'il a appris.
- L'inscription en formation est assimilée à un acte de « **consommation** » sur catalogue. Le salarié choisit ce qui lui fait envie et le manager signe sans poser beaucoup de revient au problème précédent.
- Le hiérarchique pose en termes de formation ce qui est d'abord un problème d'organisation. On traite le symptôme, pas la cause.

- L'inscription est faite sans vérification soigneuse des pré-requis, notamment sur le niveau de formation et d'expérience antérieures du salarié qui lui permettront effectivement de profiter du stage. Celui-ci sera une perte de temps et d'argent.
- Le hiérarchique inscrit un salarié sans réelle concertation avec celui-ci. Contraint et forcé, peu motivé, le salarié sera peu disposé à adopter une attitude favorable à un réel apprentissage.
- Pour un thème de formation donné, on choisit un organisme sans vérifier qu'il répond aux garanties de qualité nécessaires. La prestation est décevante.
- Le recours aux formateurs professionnels est systématique. Le manager, ne s'interroge pas sur le rôle personnel qu'il peut jouer dans la formation, soit directement en la prenant en charge lui-même en tout ou partie, soit indirectement en fournissant au formateur des cas pratiques significatifs des situations de travail réelles.
- On confond formation et compétence. La formation peut « équiper » quelqu'un en connaissances et en savoir-faire, mais la véritable compétence ne se démontre qu'une situation réelle de travail. Le manager a évidemment un rôle central dans transformation des acquis de la formation en compétences réelles, en mettant le salarié en situation d'acquérir un véritable savoir-faire opérationnel qui lui permettra de transformer son « équipement » en efficacité professionnelle.
- On recourt par routine à la formule de formation la plus répandue, le stage de formation en groupe. Cet automatisme exclut d'autres démarches de formation qui peuvent être plus efficace, car plus individualisées, comme le coaching et, de plus, l'utilisation des moyens d'auto-formation appuyés sur les technologies dites de « e-formation ».

On trouve ces dysfonctionnements dans bien des entreprises, y compris celles qui ont atteint un haut niveau d'excellence ; le vrai clivage est entre celles qui le savent et travaillent à améliorer de façon permanente leurs dispositifs et leurs résultats de formation, et celles pour qui ces dysfonctionnements sont devenus tellement routiniers qu'elles ne pensent même plus à les remettre en cause.

Trois leviers d'optimisation de l'investissement formation pour le manager :

Elaboration du plan de formation à partir d'objectifs à atteindre :

Le plan de formation est un outil pour synthétiser les choix de l'entreprise sur les moyens qu'elle affectera l'année suivante au développement des compétences du personnel.

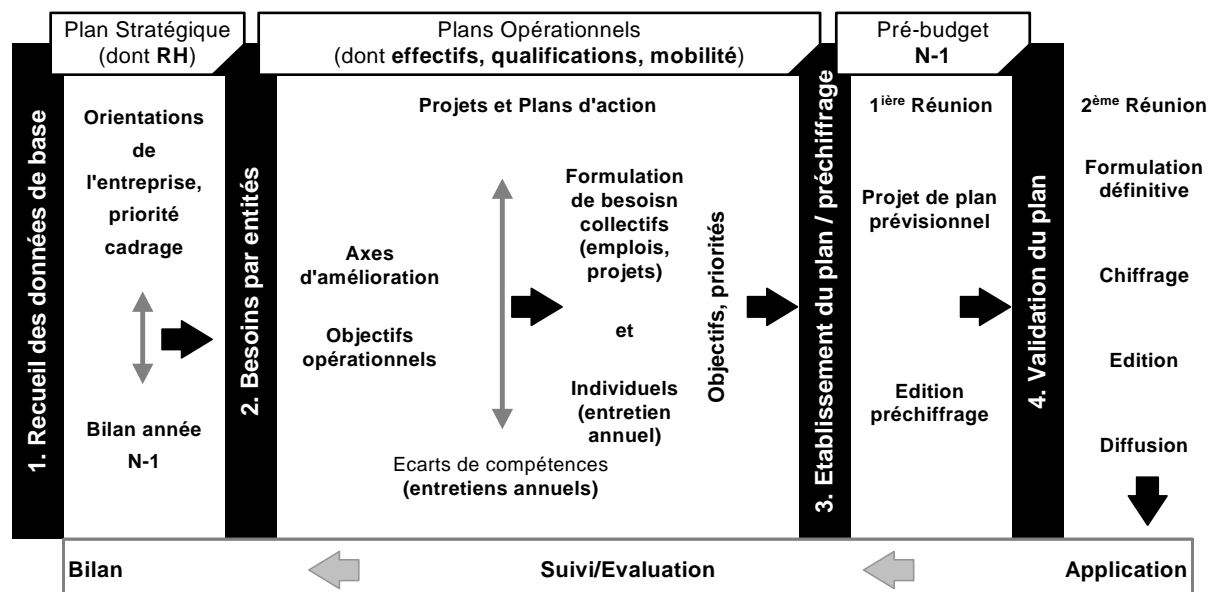
Il n'y a pas de forme standard, mais les bons plans de formation sont ceux qui mettent, en regard d'objectifs à atteindre, les heures et les budgets qui seront consacrés à leur traitement.

Trop souvent, les plans de formation sont une sorte de compilation de demandes individuelles, formulées en termes de titres de stages présentés par catégories de contenus (informatique, langues, mécanique, etc.). Cette présentation à l'inconvénient majeur de permettre difficilement une mise en relation entre les actions de formations prévues et les résultats qu'elles sont supposées contribuer à atteindre.

Bien poser le problème est, disait Aristote, déjà le résoudre à moitié. Pour la formation, il ne s'agit pas par exemple, de « demander » un stage sur le contrôle statistique, mais une contribution, par l'action sur les compétences et l'organisation, à l'amélioration de la fiabilité des processus et à la réduction de la variabilité. Ni de former des administratifs bancaires aux tâches d'une agence, mais de réussir l'insertion après une mutation des services du Siège au réseau.

Les bons plans de formation sont ceux qui permettent cette mise en relation. Toute approche de la formation isolée du management global de la performance, et notamment de l'organisation, réduite à un raisonnement en volume (budget, nombre d'heures de stage, etc.), est contre-productive. Le manager doit faire appel au responsable de formation en tant qu'expert pédagogique, mais aussi l'associer en tant que partenaire dans la recherche de résultats opérationnels.

Le processus type pour construire, au niveau de l'entreprise, un plan cohérent peut être représenté par le schéma ci-dessous :



On voit que les données d'entrée sont à la fois les orientations stratégiques, les axes d'amélioration au niveau d'une unité particulière, et les entretiens annuels permettant d'identifier des écarts entre compétences requises et compétences réelles des salariés. Cette mise en relation de ces trois dimensions permet d'obtenir un plan de formation qui prend en compte à la fois les individus, les objectifs propres à une unité, et les orientations à plus long terme de la Direction. Les arbitrages entre les priorités permettront de fixer le volume des investissements (en temps et en argent) à consentir.

Au niveau d'une unité, les axes d'objectifs en face desquels on peut inscrire des projets de formation peuvent être les suivants :

1. Objectifs de performances (progrès à accomplir en termes de chiffre d'affaires, de volume de production, de qualité, de réduction des non conformités, de productivité, etc.).
2. Objectifs liés à des projets (formation liées à un investissement, au lancement d'un nouveau produit, à une modification substantielle de l'organisation du travail -par exemple le développement de la polyvalence-).
3. Objectifs liés à la gestion des carrières (formations d'insertion de nouveaux recrutés, préparation de promotions ou de mobilités, reconversions...).

Globalement, le plan de formation pourra être comme suit (**version simplifiée**) :

N°	Thèmes identifiés de formation	Population cible	Effectif prévisible	Nombre de jours/gr.	nombre de groupe	Coûts estimatifs (HT)	Opérateur de formation
Axe de formation :							
1							
2							
3							
4							

La rubrique « autres » permettra d'indiquer les actions de développement des compétences qui ne relèvent pas de la formation « stage ».

Le manager a donc un rôle essentiel pour déterminer les besoins qui donneront lieu à une inscription au plan de formation. Il doit jouer un rôle de « **prescripteur** », ce qui n'empêche évidemment pas la concertation avec les intéressés. C'est le manager qui est « **le propriétaire** » du problème à régler. C'est donc à lui revient la responsabilité de prendre le temps de se poser méthodiquement et sérieusement la question des résultats attendus de l'investissement en argent et en temps que cette formation représente pour l'entreprise, en s'appuyant sur les conseils d'un spécialiste de formation.

Le montage d'une action de formation à partir de l'identification du besoin :

Le plan donne les grandes lignes des objectifs et des moyens. Pour aller plus loin, il faut définir avec précision les objectifs de chaque action particulière, et les conditions optimales de réalisation.

Il est rare que l'on trouve un programme « **tout fait** » répondant précisément à un besoin précis. On a donc vu se développer, du moins pour les actions d'une certaine ampleur justifiant un investissement « **sur mesure** », des pratiques regroupées sous le nom générique d'ingénierie de formation.

Ce terme d'ingénierie a été choisi par analogie avec le bâtiment. Pour répondre aux besoins d'un maître d'ouvrage, architecte et constructeurs définissent un projet sur mesure adapté aux fonctionnalités spécifiques demandées par leurs clients. Même s'ils utilisent leur expérience antérieure, ils ne reproduisent pas les mêmes solutions. De même, en formation, il ne s'agira pas d'aller chercher « **sur étagères** » des solutions académiques toutes faites, mais de construire un dispositif pédagogique adapté aux besoins, aux objectifs, et à la population concernée.

Autre analogie avec le bâtiment, on a pris l'habitude de procéder par cahier des charges, du moins pour les projets importants. Un cahier des charges de formation définit généralement :

- a) Le problème à résoudre ;
- b) La population concernée (taille, niveau, expérience) ;
- c) Les résultats attendus et les moyens d'évaluation ;
- d) Les objectifs (compétences à acquérir) ;

- e) Le dispositif de formation (durée, temps plein ou alterné, pédagogie, formation interne ou externe...);
- f) Les éléments de gestion (contraintes et de planning, budget);
- g) Les conditions de réussite.

Tous ces points sont cruciaux pour que le programme soit adapté aux besoins. Le cahier des charges doit être précis, mais suffisamment ouvert pour permettre aux parties concernées de formation (internes ou externes) d'apporter leurs valeurs ajoutées en proposant des solutions originales.

Le manager, en tant que prescripteur, ne doit pas nécessairement avoir une compétence approfondie sur tous ces points. Il devra choisir avec le responsable de formation le partenaire qui lui apportera la meilleure solution au problème qu'il a posé.

Comme on ne peut pas demander au formateur de s'engager seul sur l'atteinte du résultat final qui dépend de facteurs qui lui échappent, c'est nécessairement de la solidité du « **chaînage** » entre le « **propriétaire** » du problème qu'est le manager, et ses partenaires (les formateurs, et les autres) que dépend la réussite finale.

Managers, responsable de formation et organismes extérieurs, doivent coopérer dans la mise en place de dispositifs intra-entreprise, de plus en plus appuyés sur des compétences internes.

L'amont et l'aval :

La formation proprement dite n'est que l'un des temps forts dans un processus d'acquisition de compétences. Nous avons vu, en amont, l'importance du plan et du cahier des charges.

Le cahier des charges, dans son aspect formel, se justifie surtout pour des actions d'un certain volume, mais le canevas reste valable comme «check-list» de décision pour des inscriptions individuelles.

Un autre aspect important en amont de la formation, pour lequel les managers ont un rôle clé à jouer, est lors des inscriptions à la formation, le contrôle des pré-requis fixés (notamment en niveau de formation ou d'expérience professionnelle préalables nécessaires pour pouvoir pleinement bénéficier d'un stage de formation) et de l'information préalable des managers et des stagiaires.

Il n'est pas normal que le formateur découvre le premier matin du stage qu'une partie des inscrits ne correspond pas à ces pré-requis, ou ignorent les objectifs.

Deux circonstances particulièrement importantes donnent au manager l'occasion de jouer un rôle clef en amont de la formation : l'entretien annuel (au cours duquel sont fixés les objectifs et les perspectives individuelles de perfectionnement), et l'élaboration des projets d'investissements, pour la réussite desquels la formation du personnel est essentielle.

Les études d'évaluation de la formation mettent souvent en avant l'importance du « juste à temps », c'est-à-dire de la programmation de la formation au bon moment. On a vu trop de personnes formées 6 mois avant ou après que le matériel qu'elles étaient supposées se préparer à utiliser ne soit effectivement disponible (par exemple en micro-informatique). Il faut généralement alors tout recommencer. C'est évidemment un gaspillage à éliminer. Cela suppose que les responsables de formation sachent parfois dire « **non** » à un manager qui ne prend pas en compte ce problème, et que ce manager accepte ces remarques. Le moment de tension lié à ce refus sera compensé par des résultats bien plus satisfaisants sur le terrain.

En aval de formation, le suivi est essentiel. S'il y a un domaine qui est clairement du ressort du manager, c'est bien celui de l'application des compétences acquises. Le problème n'est pas d'acquérir des connaissances ou des savoir-faire, mais de se trouver dans une situation où on peut les appliquer de façon positive. On ne peut jamais réellement distinguer la compétence des conditions dans lesquelles elle s'exerce. Le manager a donc à créer les conditions pour que la formation reçue puisse effectivement se valoriser dans une pratique professionnelle afin de statuer sur son efficacité.

Il est sans doute inutile de développer ce thème, tellement il est évident dans son principe. Si les personnes qui ont reçu une formation ne peuvent pas l'appliquer, il aurait sans doute mieux valu ne pas les former, car ce n'est pas seulement un gaspillage de temps et d'argent, mais aussi de motivation. Pourtant, c'est encore trop souvent l'une des difficultés majeures de la formation dans l'entreprise.

Le manager a en ce domaine un rôle clé à jouer après la formation. On peut le résumer en lui recommandant de recevoir systématiquement toute personne en retour de formation, pour examiner avec lui :

- a) Ses acquis (ce qu'il a appris) ;
- b) Son avis sur le stage lui-même (pour faire un retour d'information au responsable de formation) ;
- c) Les points qui méritent d'être encore approfondis ou consolidés ;
- d) Les dispositions à prendre pour une mise en œuvre des compétences acquises ;

- e) Ce qui mérite d'être diffusé aux collègues, ou à d'autres personnes qui pourraient tirer profit du stage.

Par ailleurs, la systématiquement, pour toute action de formation importante, d'une évaluation différée (6 à 8 semaines après le stage) sur le transfert effectif des acquis en situation de travail, est une procédure tout à fait pertinente pour permettre une optimisation de l'investissement consenti.

Cette évaluation à froid permet aux différents « **acteurs** » de s'ajuster en tirant de l'expérience des enseignements pour améliorer régulièrement les dispositifs de formation.

On peut considérer le manager comme le « **client** » de la compétence acquise. A lui de faire en sorte de la valoriser. Pour les formations permettant d'acquérir des compétences reconnues dans la classification, à lui aussi de mettre en œuvre les moyens de la valider pour la faire reconnaître.

Un nombre croissant d'entreprises prennent des dispositions pour que la capacité du manager à mettre les personnes qui ont suivi une formation en situation de l'appliquer dans son secteur de responsabilité soit prise en compte dans sa propre évaluation.

Trois tendances d'évolution de la formation aujourd'hui

Externaliser ?

Dans le mouvement général de recentrage sur le cœur de métier qui caractérise les entreprises, les pratiques d'externalisation d'activités de services de support interne (du gardiennage à l'informatique) sont devenues courantes. La formation est-elle externalisable ?

En réalité, elle l'est déjà, puisqu'il existe en Maroc près de 10 000 bureaux de formation et de conseil se partageant un marché estimé à 22 Milliards de DH¹⁷.

Les PME s'appuient souvent sur les services de l'OFPPT (à travers ses délégations et ses agences régionales) à qui elles versent tout ou partie de budget de formation en échange de services de conseil et d'orientation pour le montage et le financement du plan de formation.

¹⁷ Selon l'Association des Bureaux de Conseil et de Formation (ABCF) à Casablanca.

La question est par contre assez nouvelle dans les grandes entreprises qui disposent pour la plupart de responsables de formation internes, et parfois de centres de formation. Elles font souvent largement appel à des organismes extérieurs pour la réalisation des formations, mais conservent le management de la formation en interne.

On observe diverses initiatives, dont la diversité même montre qu'il ne peut y avoir de réponse unique à cette question.

En revanche, est-il pertinent de conserver en interne le traitement administratif de la formation, souvent très lourd, et très faiblement créateur de valeur ? Il arrive que les responsables de formation passent l'essentiel de leur temps à gérer les aspects administratifs au détriment de leur rôle de contributeur au progrès de l'entreprise et de son personnel. La question se pose donc pour la formation comme elle se pose pour d'autres activités comme la paye ou la gestion administrative du personnel, amplifiée par le développement d'une offre de solutions informatiques permettant un traitement à distance.

Certaines entreprises, encore rares en Maroc, ont pris le parti de confier à des organismes extérieurs (cabinets de conseil et de formation) la gestion de leur formation. Elles ne peuvent pas sous-traiter la politique de formation et les choix d'orientation, mais peuvent se faire assister dans le traitement des opérations par des expertises et des moyens de traitement extérieurs.

L'offre actuelle en termes d'externalisation de la formation est faible. Il est certain que la question va être posée de manière de plus en plus pressante dans les années qui viennent. Certains opérateurs estiment que le coût initial lié à l'externalisation peut se rentabiliser, selon le contexte, entre 1 et 3 ans, par les économies générées. Mais le recul manque encore pour proposer un modèle économique réellement démonstratif.

Ce qui est certain, c'est que ce contexte pousse encore plus le responsable de formation à passer de la gestion administrative au véritable management de la formation. Plutôt que de se sentir menacé, il pourrait voir là une opportunité de prendre l'initiative de proposer une optimisation des dépenses, par la réduction du coût des activités à faible valeur ajoutée, lui permettant de se consacrer sur les activités créatrices de valeur.

Former sans stage de formation ?

Il y a un certain paradoxe aujourd'hui à présenter comme tendance nouvelle la revivification de méthodes comme l'apprentissage et le tutorat qui existent depuis des siècles, la formation sur le tas, qui existe depuis sans doute aussi longtemps, et en tout cas depuis les débuts de l'ère industrielle, et l'autoformation qui est sans doute apparue en même temps que la curiosité humaine. Chacun de nous sait que ce qu'il a appris dans sa vie professionnelle, pour parler que celle-là, est loin de se résumer à ce qu'il a acquis dans des stages de formation.

Cependant, la formation « instituée » a souvent relégué ces pratiques dans une zone d'ombre assez dévalorisée. Elles reviennent avec la force de la vie elle-même dans des entreprises qui se débarrassent progressivement du carcan mental tylorien, soutenues par une évolution profonde des modes de management (le principe même de l'amélioration professionnelle implique qu'il n'y a jamais de savoir définitif) et les possibilités des technologies de l'information.

Voici une liste rapide d'autres moyens de développement de la compétence que les « **stages et séminaires** » :

a) Formation à distance et e-formation

Formation à distance est bien connue, sa version la plus courante étant les cours par correspondance. Internet (ou Intranet) ouvre aujourd'hui le champ des possibilités avec la e-formation sur laquelle beaucoup fondent l'ensemble des espoirs de modification profonde des pratiques. On appelle e-formation l'ensemble des outils, systèmes, applicatifs permettant création, le déploiement, la livraison et la gestion de la formation en ligne. Aux Etats-Unis, le marché de l'e-formation, de l'ordre de 600 millions de dollars en 1999, est estimé pouvoir atteindre 10 milliards de dollars en 2002 (étude Framingham, 1999). Dès 1999, 770 000 personnes (étudiants compris) étaient inscrits en 1999 à un programme d'éducation à distance (dont l'e-formation n'est qu'une partie), pour 1 milliard de dollars. La moitié des grandes entreprises américaines ont une université en ligne, comme **Motorola** ou **Dell** (chez ce dernier, 70% des formations sont en ligne). En France on estime que le chiffre d'affaires, de l'ordre de 200 millions de francs aujourd'hui (à comparer aux 22 milliards du « marché de la formation »), pourrait dépasser un milliard et demi de francs en 2004. Le marché se structure autour de trois pôles : l'offre de contenus, et l'offre de services aux entreprises.

Le marché est en fort développement, bien qu'aucun modèle économique n'ait encore réellement démontré la rentabilité de ce type d'investissement.

L'utilisation de ces moyens va certainement prendre une place croissante, et réduire la part relative de la formation sous forme de séminaires. Il faut donc examiner de façon positive, mais professionnelle, les possibilités qu'ils offrent.

Cependant, il ne faut pas oublier que le même enthousiasme réformateur s'était exprimé lors de la diffusion des outils audio-visuels (supposés permettre la formation individuelle par diffusion de cassettes ou par les canaux de la télévision), et que la commercialisation de contenus « packagés » a toujours rencontré de fortes réticences en Maroc que d'autres pays. Les choses peuvent changer, mais n'oublions pas que la relation affective qui lie l'individu à un formateur et/ou à un groupe est un élément essentiel dans beaucoup d'apprentissages.

N'oublions pas non plus que, même si la possibilité d'interactivité existe dans les solutions de formation Internet, l'essentiel reste la transmission d'un savoir déjà existant de celui qui sait à celui qui ne sait pas. Or, la capacité à apprendre plus que les autres et à créer et structurer de la connaissance (**knowledge management**), c'est-à-dire par définition quelque chose qu'on ne trouve pas ailleurs, est précisément dans l'économie d'aujourd'hui ce qui apporte à l'entreprise une capacité de différenciation stratégique. Transmettre du savoir, c'est bien. Le créer encore mieux.

b) Formation- action et/ou participation à des groupes de progrès

Cette forme de formation, moins parée des vertus des nouvelles techniques, est particulièrement efficace pour innover en inventant des solutions originales. Elle a des analogies avec les groupes de progrès¹⁸. Un groupe se réunit autour d'un problème à résoudre, acquiert des connaissances et des outils d'analyse, les applique au problème posé, jusqu'au moment où il propose une solution. Si celle-ci est retenue, son application expérimentale permet d'acquérir des connaissances complémentaires. On a appris en créant du savoir. Cette forme de formation est particulièrement adaptée à la recherche d'atteinte d'objectifs de performance « **terrain** ».

¹⁸La différence est que l'objectif pédagogique est explicite dans la formation-action, alors que la résolution du problème est essentielle dans les groupes de progrès.

c) Accompagnement personnalisé, tutorat, coaching

La formation est ici construite en fonction des objectifs et caractéristiques propres à une personne. Elle sera suivie par une autre personne, interne (tuteur) ou externe, qui la guidera dans son apprentissage et l'aidera à analyser et à surmonter ses difficultés. Le coaching devient une forme croissante de formation des managers. Le tutorat est mis en place dans les dispositifs d'apprentissage ou d'alternance.

d) Retour d'expérience, revue de projet

Les démarches Qualité (voir plus haut le **PDCA**) sont en elles-mêmes d'excellents moyens de formation. En effet, elles prévoient des étapes régulières d'analyse des résultats et des méthodes qui, bien utilisées, sont une occasion d'apprentissage. Le cycle de Deming est probablement ce qu'on a inventé de mieux comme processus éducatif.

e) Responsabilité d'un projet

La responsabilité d'un projet sortant du cadre habituel de son activité, ou au moins la participation à un projet, est un excellent moyen de formation indirecte. Le responsable d'un projet apprend à communiquer avec des spécialistes différents, à convaincre sans pouvoir hiérarchique, à fixer des objectifs et des délais, etc. La réalisation d'études de faisabilité leur apprendra à prendre en compte tous les éléments d'un projet. C'est souvent un moyen utilisé pour tester le potentiel de salariés pour une évolution de carrière.

Ils peuvent à cette occasion collaborer avec des spécialistes (consultants, etc.) qui pourront leur transmettre leur savoir-faire.

f) Mission spécifique, délégation temporaire

Envoyer un salarié représenter son service dans une réunion, gérer en l'absence du manager, visiter un client nouveau, sont autant de moyens de le placer dans une situation de tension propice à l'apprentissage. Pour réussir, ils devront se préparer, souvent lire des livres ou des documents qu'ils n'auraient jamais ouverts sans cette occasion. En situation, ils découvriront des aspects nouveaux dont ils n'avaient qu'une connaissance abstraite.

g) *Benchmarking, échange d'expériences*

Pratiquer le benchmarking, c'est apprendre des meilleures pratiques externes par comparaison. En allant voir d'autres entreprises judicieusement choisies, on peut découvrir des pratiques inédites, des solutions nouvelles, des manières de faire que parfois on croyait impossibles. Un voyage d'études bien organisé (choix des entreprises visitées en fonction de questions précises, utilisation de techniques comme le « rapport d'étonnement ») peut avoir très fort impact d'apprentissage parce qu'il est associé à une expérience émotionnelle qu'une étude de cas en séminaire de formation ne pourra jamais remplacer.

Le benchmarking ne se fait évidemment pas obligatoirement en Californie ! Il peut être tout aussi productif avec l'entreprise d'à côté ou même une autre Division. Les réseaux d'échanges d'expériences se développent, en interne et en externe à l'entreprise, pour permettre à des personnes d'apprendre les unes des autres en partageant leur point de vue sur des situations dans lesquelles il n'y a pas de savoir constituer, mais des solutions à trouver.

h) *Rencontres et enquêtes clients*

On peut sensibiliser les salariés à la qualité par des séminaires Qualité. On peut aussi, lorsque c'est possible, les mettre en contact direct du client. Là aussi, l'impact émotionnel est nettement plus fort qu'autour d'une table avec un rétroprojecteur.

Certaines entreprises ont systématisé le fait que tout salarié doit être régulièrement, même ponctuellement, en contact avec le client, pour ne jamais oublier à qui il doit sa rémunération : **par exp.** faire des visites chez les clients.

Toutes ces démarches ont évidemment des effets de formation forts, et créent les conditions de la motivation pour acquérir des éléments plus techniques pour répondre aux attentes de ceux-ci.

En conclusion, Cette partie de la thèse nous a permis de trouver les éléments nécessaires pour comprendre les enjeux liés à la mise en place d'une démarche de formation au sein d'une entreprise, et situer les différentes pratiques de la formation pour répondre aux besoins de l'entreprise en matière de compétences.

Nous proposons maintenant de développer dans la troisième partie un cadre méthodologique pour effectuer une démarche d'ingénierie de formation. Ce que nous recherchons, en particulier, c'est à mettre en valeur cette démarche dans le cadre d'une action réalisée au sein d'une entreprise cliente (**DATA EMBASSY**).

PARTIE III

CADRE METHODOLOGIQUE

D'UNE INGENIERIE DE FORMATION

(Cas de l'entreprise DATA EMBASSY)

Partie III

Cadre méthodologique d'une Ingénierie de formation

Le but de cette partie est de décrire le modèle élaboré pour conduire une action d'ingénierie de formation au sein d'une entreprise, afin d'identifier ses besoins en compétences et de définir les formations permettant d'élaborer les compétences requises.

Chapitre I : Définitions

Ingénierie de formation :

On entend par l'ingénierie de formation, un ensemble coordonné et ordonné des activités méthodiques de conception et de réalisation d'un système d'identification des besoins en compétences d'une entreprise afin de répondre par la formation aux besoins de cette dernière et aux besoins de l'individu, et ce pour :

- ✓ Accompagner la stratégie de la Direction,
- ✓ Faire face aux nouvelles exigences internes et externes de l'entreprise en termes des compétences requises,
- ✓ Améliorer la productivité et la performance globale de l'entreprise,
- ✓ Favoriser la promotion interne,
- ✓ Développer le professionnalisme et maintenir l'emploi.

La page suivante présente un schéma descriptif de processus d'ingénierie de formation au niveau de l'entreprise.

Plan de formation :

Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés.

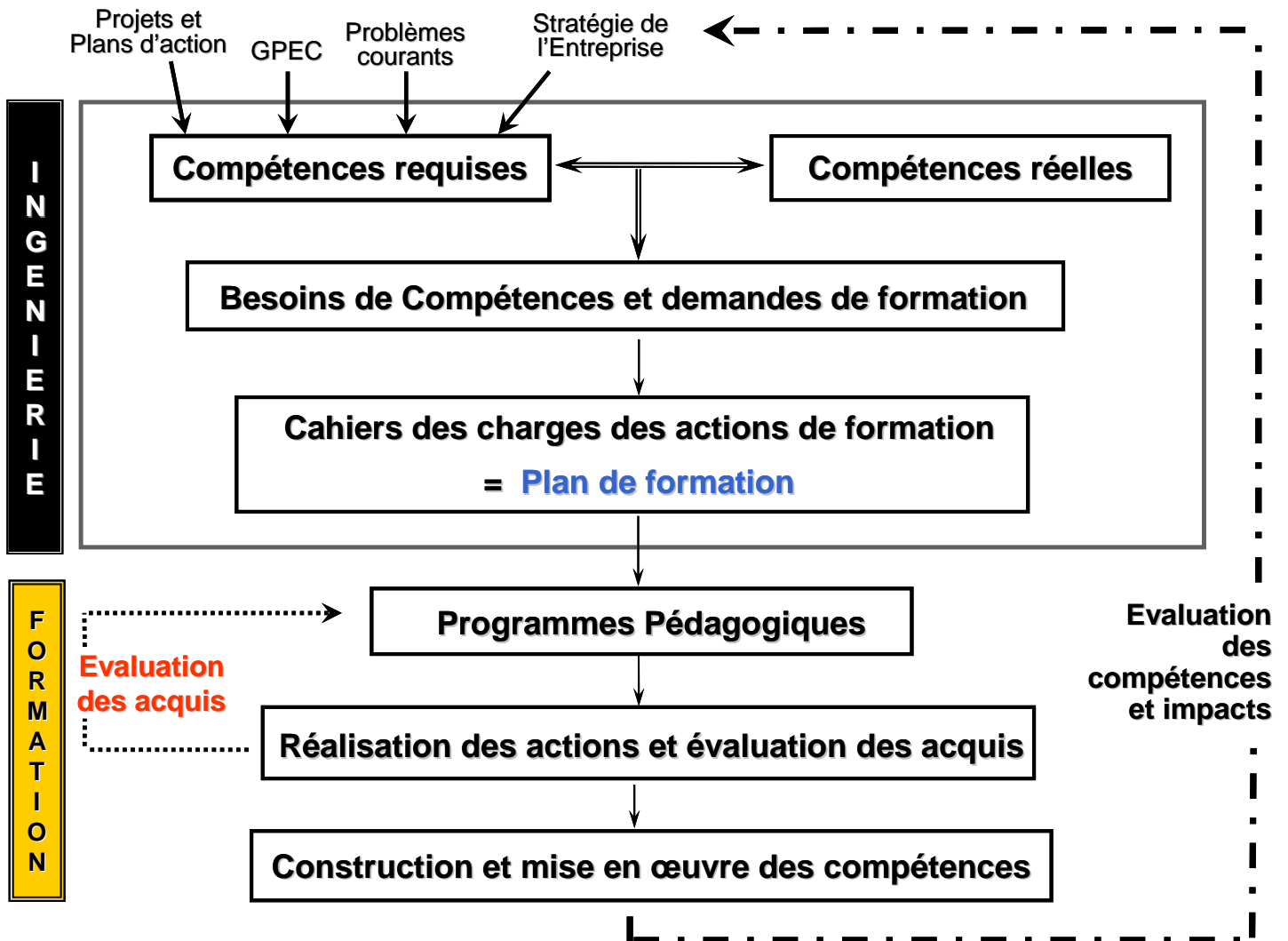


Schéma : Processus descriptif de l'ingénierie de formation

Chapitre II : Les étapes de cadre méthodologique pour effectuer une ingénierie de formation

Avant de présenter les étapes sur lesquelles notre cadre méthodologique repose pour réaliser une ingénierie de formation, nous allons d'abord décrire la mission pour laquelle nous étions désignés afin de répondre à la demande de la Direction d'une entreprise¹⁹ chez qui la présente démarche a été réalisée.

Mission :

Dans le cadre de son projet de mise en conformité de ses activités, internes et externes, aux exigences de la norme ISO 9001²⁰, version 2000, la Direction de **DATA EMBASSY** nous a mandaté pour identifier et décrire les compétences nécessaires en vue d'accompagner ses plans d'actions visant la mise en place et la certification de son système de management de la qualité de l'entreprise conformément à la norme citée ci-dessus.

Résultats attendus :

- ☛ Etablir le bilan de compétences de l'entreprise par rapports aux stipulations de la norme ISO 9001, version 2000 ;
- ☛ Elaborer le plan de formation pour répondre aux besoins en compétences de l'entreprise ;
- ☛ Etablir le cahier de charges de formation pour spécifier les objectifs attendus des prestataires de formations et les résultats escomptés de la part des bénéficiaires ;
- ☛ Mettre en place un système d'évaluation (à chaud et à froid) des actions de formation réalisées pour statuer sur leur efficacité conformément aux objectifs convenus.

Démarche retenue :

La démarche pratique retenue dans cette mission repose sur **6 étapes** :

1. Amorçage de la démarche : **Carte d'identité de l'entreprise et analyse de la demande**
2. Diagnostic et analyse des besoins en compétences,

¹⁹ Il s'agit d'une entreprise cliente (**DATA EMBASSY**) que nous accompagnons dans le cadre de sa démarche ISO 9001, version 2000

²⁰ C'est une norme pour la mise en place d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) : **Exigences**.

3. Elaboration de plan de formation,
4. Etablissement de cahier de charges de formations,
5. Mise en œuvre du plan de formation,
6. Evaluation et mise en conformité du plan de formation : **réalisation des aménagements**

Déroulement :

1. Amorce de la démarche : Carte d'identité de l'entreprise et analyse de la demande

Finalité(s) :

Cette étape vise à identifier le secteur d'activité de l'entreprise et s'informer sur ses caractéristiques (techniques, économiques, sociales...), et à analyser la demande de l'entreprise en vue de cerner sa problématique et préparer la démarche technique d'intervention pour adapter l'offre à la demande de l'entreprise.

Ce qu'il faut faire... :

- ☛ Situer l'entreprise dans son environnement,
 - Relever l'identité de l'entreprise et décrire son « **Métier** »,
 - Relever les principaux indicateurs économiques, du marché et des investissements de l'entreprise,
 - Relever les données sur le personnel,
 - Relever l'organigramme et identifier les circuits d'information et de gestion.
- ☛ Préciser les orientations, les objectifs Stratégiques et les projets de développement,
- ☛ Identifier les défis et contraintes majeurs,
- ☛ Arrêter les orientations de développement des compétences et les métiers stratégiques.

Comment :

- ☛ Entretien avec la Direction et son comité,
- ☛ Analyse **S.W.O.T.** de l'entreprise,
- ☛ Recueil et analyse documentaire.

Outil(s) :

Voir l'annexe n°1

2. Diagnostic et analyse des besoins en compétences

Finalité(s) :

Cette étape vise à identifier et décrire les besoins en compétences dans le cadre des orientations stratégiques de l'entreprise en vue d'accompagner ses plans d'actions, au service de la réalisation de ses objectifs globaux.

Ce qu'il faut faire... :

- ☛ Identifier les contraintes et les dysfonctionnements des activités,
- ☛ Identifier les compétences existantes, leurs faiblesses en relation avec les orientations stratégiques et dysfonctionnements actuelles,
- ☛ Identifier les mesures d'accompagnement pour l'amélioration et le développement des compétences.

Comment :

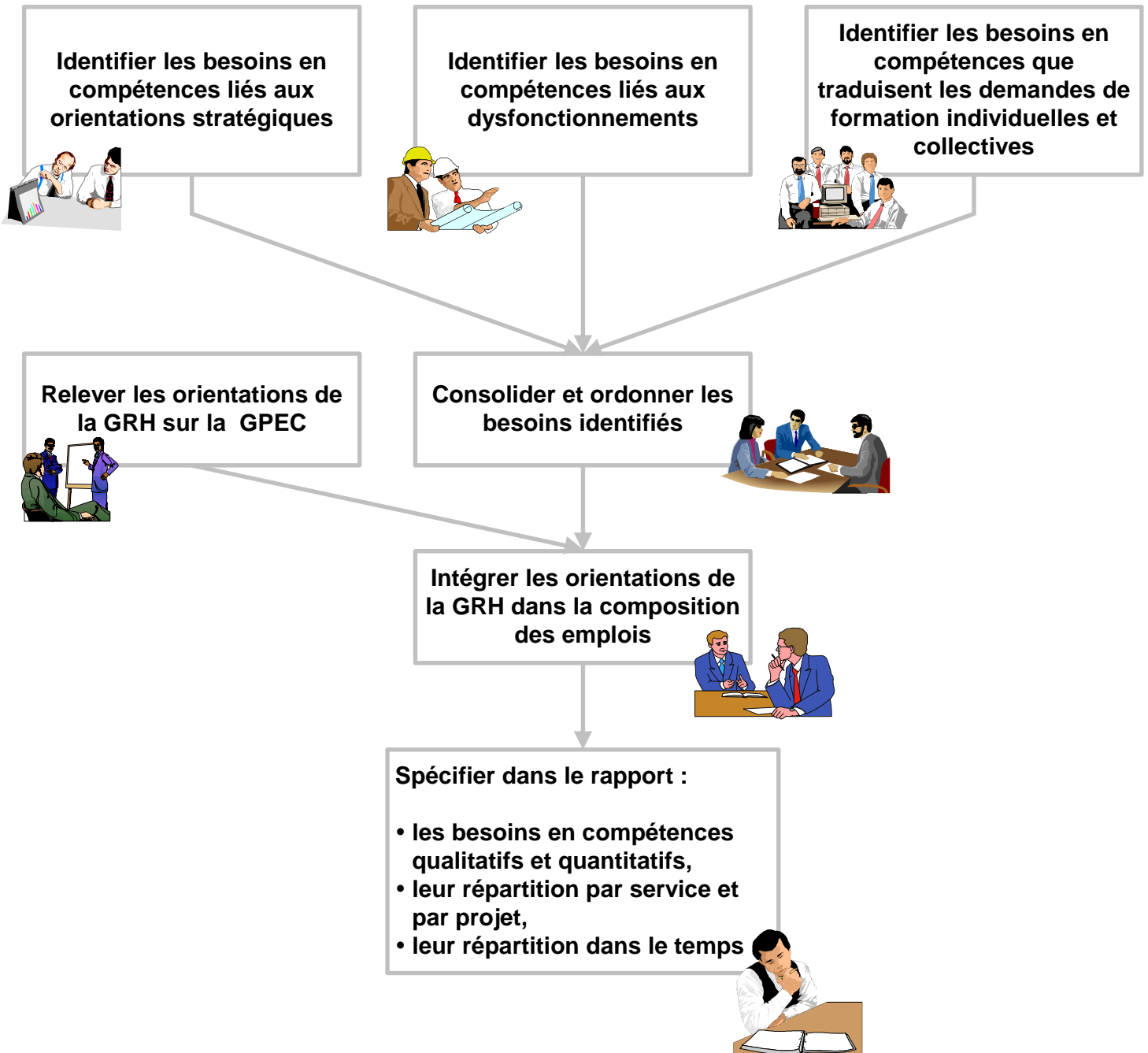
- ☛ Entretien avec la Direction et son comité,
- ☛ Entrevues avec la population cible (encadrement, et personnel concerné...),
- ☛ Analyse des besoins (analyse des activités pour déduire les Compétences nécessaires) :
 - Repérer les emplois futurs liés aux plans d'actions, puis les décrire en termes d'activités et de tâches (référentiel de métiers et de Compétences),
 - Relever au sein des fonctions de l'entreprise, les emplois existants puis les décrire,
 - Identifier les emplois nouveaux et les emplois sensibles ou critiques,
 - Identifier les compétences pour réaliser les activités liées aux orientations stratégiques,
 - Identifier les besoins en compétences issus des demandes individuelles ou collectives liées aux dysfonctionnements,
 - Relever les orientations de la **DRH** sur la gestion des emplois et des compétences (la **GPEC**),
 - Effectuer une synthèse des besoins repérés.
- ☛ Synthèse des constats et identification des compétences à développer.

Le schéma ci-dessous décrit explicitement le déroulement de cette étape.

Outil(s) :

Voir l'annexe n°2

Schéma descriptif de déroulement de diagnostic des besoins en compétences



3. Elaboration de plan de formation

Finalité(s) :

Cette étape vise à analyser et exploiter les résultats du diagnostic en vue d'élaborer le plan de formation devant répondre aux besoins de l'entreprise en compétences, à savoir :

- ✦ Déterminer les actions prioritaires,
- ✦ Estimer le coût des formations,
- ✦ Élaborer le plan de formation,
- ✦ Décrire de manière détaillée les actions de formation de l'année en cours ou à venir (le cahier des charges de formation).

Ce qu'il faut faire... :

- ☛ Catégoriser et confirmer les dysfonctionnements recensés,
- ☛ Harmoniser et structurer les résultats pour l'élaboration d'un plan de formation,
- ☛ Etablir le cahier des charges de la formation.

Comment :

- ☛ Recenser les demandes telles qu'elles émergent, sous la forme de « demandes de formation », y compris celles exprimées par la fonction **GRH** en matière de **GPEC**,
- ☛ Faire évoluer la demande de formation vers une demande d'acquisition de compétences,
- ☛ Classer les demandes en fonction de leur intérêt par rapport aux orientations stratégiques,
- ☛ Exprimer les besoins en compétences sous la même forme que pour les emplois liés à la stratégie,
- ☛ Formuler les objectifs globaux et les axes majeurs,
- ☛ Choisir les formations prioritaires,
- ☛ Etablir la première ébauche de plan de formation.

Outil(s) :

Voir l'annexe n°3

4. Etablissement de cahier de charges de formations

Finalité(s) :

Cette étape vise à rassembler dans un document les éléments de l'expression du besoin qui fournissent à un prestataire de service toutes les informations qui lui permettront d'élaborer les « **solutions techniques** » répondant au besoin exprimé.

Ce qu'il faut faire... :

☛ Décrire et caractériser

- Les éléments de contexte éclairant la demande de formation,
- Les services et/ou publics concernés par l'action,
- La situation, les objectifs opérationnels, les résultats attendus,
- Les objectifs de formation,
- Les attentes vis à vis de l'organisme prestataire,
- Les contraintes : **Délais de réalisation- coûts- nombre de jours**
- Ce que l'on souhaite trouver dans la proposition :
 - a. Présentation de l'organisme
 - b. Références
 - c. Description d'interventions similaires....
- Modalités d'évaluation (**Obligation de moyens et de résultats**)

Comment :

- ☛ Utiliser les éléments recueillis durant les phases précédentes

Outil(s) :

Voir l'annexe n°4

5. Mise en œuvre du plan de formation :

Finalité(s) :

Cette étape vise à déclencher la mise en œuvre effective du plan de formation selon la planification établie (programme et calendrier) et compte tenu des contraintes préalablement définies (Budget, saison, disponibilité des bénéficiaires...).

Ce qu'il faut faire... :

- ☛ Finaliser et approuver le cahier des charges,
- ☛ Sélectionner les organismes destinataires du cahier des charges,
- ☛ Définir les critères de sélection, par ex :
 - Adéquation de la réponse au problème,
 - Modalités d'évaluation prévues par le prestataire,
 - Choix pédagogiques,
 - Coûts,
 - Qualification des intervenants.
- ☛ Etablir la grille de critères aux réponses reçues,
- ☛ Présélectionner de 2 à 4 organismes,
 - Formalisation d'une grille de sélection affinée,
 - Réajustement du cahier des charges,
- ☛ Choix et contractualisation.

Comment :

- ☛ Conformément aux prescriptions du manuel des procédures des contrats spéciaux de formation (en cas d'une action avec l'OFPPPT),
- ☛ Ou moyennant le planning établi à l'issue des étapes précédentes.

Outil(s) :

Non applicable

6. Evaluation et mise en conformité du plan de formation :

Finalité(s) :

Cette étape vise à s'assurer de déroulement conforme mais efficace du plan de formation, compte tenu des dispositions préétablies (cahier des charges, planning et réalisation), moyennant :

- **Des évaluation à chaud** (à l'issue de la formation) en vue d'avoir un feed-back devant mesurer l'écart entre le « **planifié** » et le « **réalisé** » via des outils réservés à cet effet,
- **Des évaluations à froid** (plus tard après une période jugée satisfaisante) afin de statuer sur l'efficacité de la formation en terme d'atteinte des résultats planifiés :
Dans quelle mesure les résultats attendus en terme d'objectifs assignés sont atteints ?

Ce qu'il faut faire... :

- ☛ Etablir une procédure de gestion de la formation intégrant des dispositions d'évaluation des actions de formation,
- ☛ Evaluer le bon déroulement des actions de formation conformément aux dispositions établies,
- ☛ Mesurer l'impact de la formation en situations professionnelles,
- ☛ Analyser et améliorer les dysfonctionnements.

Comment :

Pour l'évaluation à **CHAUD**

- ☛ Essentiellement, une évaluation de satisfaction par rapport :
 - Au contenu,
 - Aux méthodes pédagogiques,
 - Aux outils fournis,
 - Au respect des objectifs pédagogiques annoncés en début de formation,
 - A la qualité des échanges dans le groupe,
 - Au style d'animation du formateur et aux compétences mises en œuvre,
 - A la logistique (qualité de la salle, des repas ...).

- ☛ Choix et contractualisation,
- ☛ Évaluer pour partie des capacités acquises à la fin de la formation (**Si requis**),
- ☛ Ne dit rien de ce qui sera transféré dans la pratique professionnelle des stagiaires,
- ☛ Généralement réalisée par questionnaire et/ou échange en fin de formation.

Pour l'évaluation à **CHAUD**

- ☛ Une évaluation « à distance » de la formation,
- ☛ Qui vise à identifier les compétences acquises et mises en œuvre suite à la formation,
- ☛ Pour être effective, suppose qu'il y ait eu avant l'entrée en formation :
 - Une évaluation (ou auto-évaluation) des compétences maîtrisées par les stagiaires,
 - Une réelle identification des compétences attendues en fin de formation,
 - L'identification des moyens matériels et organisationnels nécessaires à la mise en œuvre des compétences,
 - L'identification du rôle de la hiérarchie.
- ☛ Peut être réalisée sous forme d'entretiens, d'enquête par questionnaire, d'observation de terrain....
- ☛ La seule forme qui permette réellement de déterminer les compétences acquises.

Outil(s) :

Voir l'annexes n°5 et 6

Conclusion

En conclusion, Cette partie de la thèse nous a permis de présenter le cadre méthodologique de déroulement d'une ingénierie de formation au sein d'une entreprise en vue d'identifier ses besoins en compétences et de définir les formations permettant d'élaborer les compétences requises.

Et afin de traduire ce processus d'ingénierie de formation en travail effectif et éprouvé et d'apprécier son déroulement, nous vous proposons en annexe (n°7) le rapport d'ingénierie de formation²¹ de l'entreprise **DATA EMBASSY**, chez qui nous étions mandaté pour élaborer son plan de formation, dans le cadre de son projet de mise en place d'un système de management de la qualité conformément à la norme **ISO 9001 version 2000**.

²¹ Pour des raisons de confidentialité, nous avons éliminé quelques parties de rapport final renseignant sur certaines informations jugées par l'entreprise très confidentielles.

PARTIE IV
CONCLUSION GENERALE

Partie IV

Conclusion générale

Le travail dont nous avons rendu compte dans cette thèse s'inscrit dans le cadre de développement de nos compétences en termes des outils de management des organisations et plus particulièrement, la gestion des compétences. La nature de notre travail nous oblige à être outillés, voire à maîtriser les dispositifs d'amélioration des compétences, notamment la formation.

Les objectifs de ce travail présentés dans le chapitre I, sont récapitulés ci-dessous :

- O1.** Définir les différents enjeux pour l'entreprise et ses salariés pour pourvoir à la formation,
- O2.** Inventorier les modèles actuels, à caractère plus ou moins normatif, appliqués pour élaborer les besoins de l'entreprise en formation,
- O3.** Présenter les tendances d'évolution de la formation aujourd'hui,
- O4.** Décrire les différentes caractéristiques qui définissent une démarche d'ingénierie de formation,
- O5.** Mettre au point un cadre méthodologique pour aider les entreprises à choisir leur propre démarche d'ingénierie de formation.

Pour y parvenir, nous avons commencé par une revue bibliographique des concepts liés à la formation professionnelle. Ces concepts développés au chapitre I, ont permis de situer le sujet de recherche dans son domaine pour ensuite en dégager les pistes à explorer pour développer le cadre méthodologique liées à notre problématique.

Nous avons ensuite abordé le sujet autour des démarches de formation pratiquées au sein des entreprises. L'objectif principal est de caractériser tous les critères qu'une entreprise doit prendre en compte lors de la décision d'engager un plan de formation. Ces critères sont présentés ci-dessous et ils sont décrits tout au long du chapitre II :

- ◇ les objectifs poursuivis à travers la formation,
- ◇ la situation initiale du système formation,
- ◇ la structure de la démarche,
- ◇ les résultats atteints après la formation.

Ensuite, nous avons développé un cadre méthodologique fondé sur les critères décrits ci-dessus, pour répondre à notre problématique.

Le plan de recherche nécessaire à ce travail repose sur l'enquête préliminaire. Pour la première, nous avons interviewé de dizaines entreprises clientes autour du sujet. Les résultats de cette enquête sont importants pour la suite, car les informations recueillies sont en accord avec le modèle élaboré.

Avec les résultats de cette enquête, nous avons pu montrer les caractéristiques des démarches de formation chez les entreprises en quêtées.

En ce qui concerne la question principale de recherche :

Compte tenu qu'il y a différentes démarches pour évaluer et déterminer les besoins en compétences nécessaires pour le personnel, une entreprise peut-elle définir a priori 'la meilleure' ?

Nous avons défini la 'meilleure' démarche vis-à-vis de l'objectif que l'entreprise poursuit à travers la formation, compte tenu de la situation initiale de son système de formation en interne, comme celle qui donne des résultats attendus compte tenu des obligations stratégiques de l'entreprise. Il serait alors possible de mettre au point une démarche qui se repose sur **6 étapes**.

Par contre, la difficulté principale que nous avons rencontrée lors de la réalisation de ce travail a été l'analyse de l'impact financier de la formation en termes de gain d'une manière chiffrée.

Nous croyons qu'il est important de le connaître pour envisager de répondre à des préoccupations de rentabilité ou pour comparer les démarches.

Ainsi, nous croyons bien qu'une étude complémentaire pourra être effectuée pour l'application et la validation d'un modèle d'analyse des coûts et des gains générés par la formation.

Il serait enfin intéressant d'ajouter à notre modèle certains concepts du management et de la sociologie industrielle pour évaluer les structures des démarches, comme par exemple la réalisation d'une étude de l'impact de la formation sur l'emploi, le comportement des employés et les relations entre les différents groupes au sein d'une entreprise.

FIN

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES :**ROEGIERS, X., WOUTERS, P. & GERARD, F.M.,****Du concept d'analyse de besoins en formation à sa mise en œuvre, Formation et Technologies – Revue européenne des professionnels de la formation, 1992, Vol.I, n° 2-3, p. 32-42.****BEZSONOFF, CATHERINE****Pratique de la formation : du discours à la réalité.- Ed. d'Organisation, 2000 .- 198 p****BIENAIME, DOMINIQUE ; PAVIET-SALOMON, ODILE****Des outils pour un projet de formation : de la représentation au projet.- Harmattan, 1997- 252 p.****CEPEC / GILLET PIERRE, DIR. / DELORME CHARLES, PREF.****Construire la formation : outils pour les enseignants et les formateurs.- ESF, 1997- 157 p****DENNERY MARC****Organiser le suivi de la formation : méthodes et outils.- ESF, 1997.- 213 p. .- (Formation permanente ; 121)****DENNERY MARC****Piloter un projet de formation : du diagnostic des besoins à la mise sous assurance qualité.- ESF, 1999.- 215 p.****GUITTET, ANDRE****Développer les compétences : par une ingénierie de la formation.- ESF, 1998.- 232 p.****LE BOTERF, GUY****L'ingénierie des compétences.- Ed. d'Organisation, 1999.- 445 p. .-****MEIGNANT, ALAIN****Manager la formation.- Liaisons, 1997.- 435 p.****PAIN ABRAHAM****Réaliser un projet de formation : une démarche d'ingénierie et ses enjeux****ROUQUIE GERARD / GUILLOT JEAN-FRANÇOIS****La formation au cœur de l'entreprise : un investissement durable. Retz, 1996.- 214 p.****SOYER JACQUES****Fonction formation.- Organisation, 1998.- 371 p.****BROCHURES :****LAMBERT, MARTINE / RAGIGUET, VERONIQUE****Le métier de responsable de formation.- Groupement des acteurs et responsables de formation en entreprise, 2000.- 32 p. : Réflexion sur le contexte, les enjeux et l'évolution du métier de responsable de formation. Référentiel de compétence. Point de vue de DRH sur la fonction formation.****COMPETENCES ET FORMATION :****Les entretiens de Clermont, 5 et 6 juillet 2001.- MEN, DPATE ; PARFAIRE ; Université Blaise Pascal, 2001.- 125 p. : Actes du 3e colloque des responsables de formation des personnels des établissements d'enseignement supérieur. Réflexions sur les thèmes : "compétences et référentiels", "compétences et évaluation de la performance", "gestion des ressources humaines, compétences et formation".****ARTICLES DE PERIODIQUES****ROEGIERS, X., WOUTERS, P. & GERARD, F.M.,****Du concept d'analyse de besoins en formation à sa mise en œuvre, Formation et Technologies - Revue européenne des professionnels de la formation, 1992, Vol. I, n° 2-3, p. 32-42. Disponible en ligne : <http://www.bibe/entreprise/publication/ABF.htm>****GERARD, F.-M.****L'évaluation de la qualité des systèmes de formation [en ligne]. - Mesure et évaluation en éducation, 2002. - URL :<http://www.bief.be/enseignement/publication/EEEEEE.html>**

ANNEXES

CARTE D'IDENTITE DE L'ENTREPRISE ET ANALYSE DE LA DEMANDE
ANALYSER LES BESOINS DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION

INGENIERIE DE LA FORMATION :

Analyse des besoins de compétences

1. Caractériser la demande et les attentes :

CLIENT (ENTREPRISE/ ORGANISME) :	
OBJET D'INTERVENTION :	
REFERENCE DE LA CONVENTION :	N° : ____/05
DATE ET PERIODE D'INTERVENTION :	DU __/__/__ AU __/__/__

CONSULTANTS INTERVENANTS	DOMAINES D'INTERVENTION

ATTENTES ET DEMANDE DE FORMATION

La demande de formation fait l'objet d'une analyse rapide du contexte dans lequel il faut l'inscrire : les informations spécifiques préliminaires pour juger de la faisabilité. Cette analyse doit intégrer donc :

- ↳ Les priorités de la Direction Générale avec ses observations et remarques
- ↳ La politique d'ensemble de l'entreprise
- ↳ **+ Une enveloppe budgétaire**
- ↳ L'élaboration des règles d'application

Les principes de la politique ne sont pas directement opérationnels ; il est nécessaire de les traduire en règles d'application qui seront observées par les différents acteurs. Cette étape permet de traduire des intentions en objectifs de formation personnalisés, d'établir une synthèse des attentes et de la demande de formation. A ce niveau, il est alors impératif d'avoir une **vision globale** de la problématique de l'entreprise.

Environnement de l'entreprise :

- Activités de l'entreprise
- Branche / Secteur d'activités :
- Produits et gammes de produits :
- Besoins des clients (souvent le + plus important) :

- **Stratégie " Concurrence / Compétitivité ";**

- **Nouvelles lois ou dispositions réglementaires ;**

- **Projets stratégiques et nouveaux modes de gestion et de production (Qualité, nouveaux process, schémas informatiques....)**

Analyse des problèmes et dysfonctionnements :

1- **Quel est le PROBLEME réel que cette demande de formation est sensée résoudre (problème actuel ou futur) ? pourquoi?**

2- **Qui et combien de personnes concernées par ce projet (les bénéficiaires : par Direction/ Département/Entité) ?**

3- **Quelles sont les personnes avec lesquelles ce projet va être défini ?**

4- **Degrés d'urgence : Dates / périodes de réalisation**

5- Préciser la contribution attendue de la formation ? :

6- Disponibilité du budget (quel taux % masse salariale et sur quel exercice ?...):

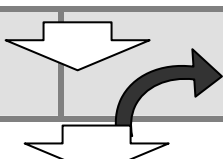
7- Préciser les orientations et les contraintes à prendre en compte ?

- Orientations :

- Contraintes :

OBJECTIFS GENERAUX D'UNE POLITIQUE DE FORMATION

Entourez les objectifs de la politiques de formation de l'entreprises évoqués

		LONG TERME (3 à 10 ans) PREPARER L'AVENIR
	MOYEN TERME (3 ans) ACCOMPAGNER / FACILITER CHANGEMENTS	
COURT TERME (1an) CONSOLIDER L'EXISTANT	a) réussir un investissement et / ou changement d'organisation	a) changer de culture
a) perfectionnement individuel b) perfectionnement collectif pour améliorer les performances c) formations insertion	b) développer les potentiels c) optimiser les flux promotionnels d) former aux métiers e) faciliter des projets individuels	b) développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation

Autres :

Autres :

Autres :

TYPOLOGIE DES BESOINS DE FORMATION

Besoin = Manque = insuffisance actuelle.

- estimé, (Direction – pilotage de projets) :
- apprécié, (Hiérarchie – audits – diagnostic) :
- induit, (situations particulières et spécifiques) :
- déclaré, (différentes sources)
- avoué, (individuellement)

Besoin = Ecart entre deux mesures

- ce qui est observé :
- ce qui est exigé :

Besoin = Projet de compétences nouvelles

- techniques, pratiques

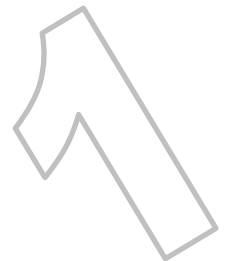
- relationnelles

- managériales

- Besoin individuel : par personne

- Besoin d'un groupe : métier, site, responsabilité

- Besoin collectif : toute l'entreprise



MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES (MRH)

Encerclez les numéros correspondants aux composantes du MRH existantes, pratiquées et dont la traçabilité est disponible au niveau de l'entreprise

Organisation du travail :

1. Organigrammes fonctionnels
2. Description des postes (référentiel des emplois et métiers)
3. Procédures et instruments de travail/production
4. Procédures instruments de gestion
5. Moyens de communication interne

Système d'Appréciation du personnel :

6. Grilles d'appréciation des résultats
7. Entretiens annuels (EAP)
8. Synthèse des EAP
9. Horaires flexibles
10. Absentéisme / Assiduité
11. Total paie / SB par mois
12. Prime de productivité /rendement

Gestion des carrières et formation :

13. Gestion prévisionnelle et plans de carrières
14. Formation d'intégration/adaptation
15. Plan de succession
16. Sélection Promotion
17. Plans de recrutement
18. Turn-over / renouvellement
19. Plan de formation et de perfectionnement

Gestion du Personnel :

20. Effectif Siège (DG)
21. % personnel Production /Total
22. Taux d'encadrement Cadres /Total
23. Ratio de structure : Cadres + Maîtrise / Ouvriers
24. % Analphabètes
25. % Manœuvres (non professionnels)

Management par objectif :

26. Travail par objectifs annuels
27. Direction par COMDIR (commandement direct)
28. Travail en équipe
29. Certification ISO

Annexe 1

LA FORMATION : POURQUOI ?

Quelles sont les 5 dominantes pour vous actuellement (de 1 à 5) ?

- Perfectionnement individuel
- Perfectionnement collectif pour améliorer les performances
- Formation d'insertion et d'intégration
- Accompagner un investissement et/ou un changement d'organisation
- Développer les potentiels
- Optimiser les flux promotionnels
- Former aux métiers
- Faciliter les projets individuels
- Préparer des reconversions collectives d'activité
- Généraliser la polyvalence
- Prévenir les risques d'inadaptation
- Relever le niveau culturel moyen
- Changer de culture
- Implanter un style de management mobilisateur et participatif

Autres dominantes :

- _____
- _____
- _____

AIDE - MEMOIRE : L'ANALYSE DES BESOINS DE COMPETENCES

1. Besoins de connaissances objectives (savoir et savoir-faire)

◆ Promotion du personnel

- Etude de l'organigramme actuel et prévisionnel
- Détermination des promotions quantitativement nécessaires
- Détection des individus pouvant être promus
- Détermination des besoins de formation

◆ Reconversion ou de recyclage

- Etude de l'organigramme actuel et prévisionnel
- Recherche des postes ou des fonctions qui apparaîtront ou qui disparaîtront dans les 18 mois (pour différentes raisons...)
- Evaluation quantitative des postes et des personnels concernés
- Détermination des fonctions de reconversion possibles des individus concernés et inventaire des écarts de compétences
- Détermination des besoins de formation...

◆ Projet de mise à niveau

- Obligations de formation imposée par la loi de l'évolution normale de la technologie, des nouveaux produits, du recrutement de nouvelles personnes
- Détermination des effectifs et des personnes concernées
- Détermination des besoins de formation...

◆ Approfondissement

- Il s'agit de faire d'un "spécialiste un expert" (dans le cadre d'une évolution de fonction nécessitant des compétences accrues)
- Détermination des effectifs et des personnes concernées
- Détermination des besoins de formation...

◆ Polyvalence

- C'est l'inverse des besoins d'approfondissement (dans le cadre d'une réorganisation des tâches...)
- Détermination des effectifs et des personnes concernées
- Détermination des besoins de formation...

2. Evolution des relations (savoir - être ; Efficacité individuelle et collective)

- Il s'agit d'évaluer les besoins d'évolution du comportement
- Connaissance et estime de soi
- Sources de l'efficacité individuelle et collective
- Communication interpersonnelle
- Relation de commandement
- Vie dynamique de groupes
- etc...

BESOINS DE FORMATION ET CHANGEMENTS

1. Changement de technologie, de procédés.
2. Changement de procédure de travail.
3. Changement de produits.
4. Changement de marché.



5. Changement de structure, d'organisation.
6. Changement de procédure de gestion.
7. Changement de style de management.
8. Changement de réglementation.



9. Changement de grade, de mission, de rôle.



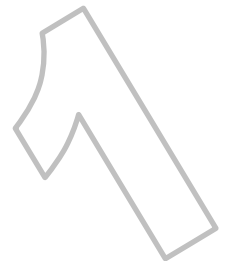
10. Changement de Direction Générale.
11. Changement d'actionnariat.



12. Changement géographique (mobilité).



13. Changement d'écologie.



CONDUIRE un DIAGNOSTIC des BESOINS**CARACTERISER LA DEMANDE****Déterminer les évolutions en matière d'activités**

	court terme (6 mois)	moyen terme (1 an)	long terme (2 ans)
nouvelles orientations stratégiques			
repérage des changements induits : - organisation du travail - outils de production - activités			

CONDUIRE un DIAGNOSTIC des BESOINS

CARACTERISER LA DEMANDE

Inventaire des fonctions de l'entreprise

Au cours de l'entretien avec votre contact, repérer où se situe le besoin (balayage des grandes fonctions)

1. Recherche / développement
2. Production :
 - 2.1 - Bureau d'études / bureau des méthodes
 - 2.2 - Maintenance
 - 2.3 - Contrôle et qualité, service après-vente
3. Commerciale
4. Marketing
5. Fonction finance
 - export éventuellement
 - calcul des prix de revient?
6. Fonction « personnel »
 - 6.1 - GRH
 - 6.2 - Formation
 - 6.3 - Administrative
7. 7. Organisation et gestion de l'entreprise ?

Remarque :

Le traitement du besoin peut requérir des solutions qui vont relever :

- 1) de l'organisation
- 2) du management
- 3) des moyens
- 4) de la formation

Le diagnostic le notera et les propositions d'action se feront dans le champ de la formation.

CONDUIRE un DIAGNOSTIC des BESOINS**ANALYSER LES BESOINS DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION**

Faire la synthèse des informations recueillies lors de vos entretiens.
Mettre en forme la prise de notes.

Analyse par secteur

grille 1

secteurs	situation actuelle	situation visée
CAPACITE DE PRODUCTION		
SYSTEME DE PRODUCTION ET DEVELOPPEMENT DU PROGRES TECHNOLOGIQUE		
AUGMENTATION DE LA PRODUCTION		
PERFORMANCES ET AMELIORATION DE LA QUALITE		
ORGANISATION DE LA FONCTION VENTE ET COMMERCE		

Compléter cette grille avec d'autres éléments, si nécessaire.

CONDUIRE un DIAGNOSTIC des BESOINS**ANALYSER LES BESOINS DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION**

**analyse des moyens et des
compétences**

Compléter la grille ci-dessus à l'aide des éléments recueillis dans les grilles précédentes

grille 4

secteurs	nouveaux moyens de production, d'organisation et de gestion	compétences nouvelles recherchées à l'extérieur	évolutions des compétences internes
CAPACITE DE PRODUCTION			
SYSTEME DE PRODUCTION ET DEVELOPPEMENT DU PROGRES TECHNOLOGIQUE			
AUGMENTATION DE LA PRODUCTION			
PERFORMANCES ET AMELIORATION DE LA QUALITE			
ORGANISATION DE LA FONCTION VENTE ET COMMERCE			

Compléter cette grille avec d'autres éléments, si nécessaire.

CONDUIRE un DIAGNOSTIC des BESOINS**ANALYSER LES BESOINS DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION****repérage des objectifs de formation**

A partir du repérage des compétences à développer, définissez les objectifs de formation

grille 5

secteurs	objectifs de formation	échéance et rythmes envisagés pour la formation
CAPACITE DE PRODUCTION		
SYSTEME DE PRODUCTION ET DEVELOPPEMENT DU PROGRES TECHNOLOGIQUE		
AUGMENTATION DE LA PRODUCTION		
PERFORMANCES ET AMELIORATION DE LA QUALITE		
ORGANISATION DE LA FONCTION VENTE ET COMMERCE		

Compléter cette grille avec d'autres éléments, si nécessaire.

CONDUIRE un DIAGNOSTIC des BESOINS**ANALYSER LES BESOINS DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION****Analyse des situations
professionnelles**

- nommer les activités après inventaire des grandes fonctions

Grille 2

fonction :			
activités	nom :		
		% de temps	évolutions : ↑ ↓ ↔
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			

CONDUIRE un DIAGNOSTIC des BESOINS**ANALYSER LES BESOINS DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION**

Réaliser l'inventaire des moyens et établissez une liste

Recherche des moyens à mobiliser

Moyens techniques	Moyens humains	Moyens financiers
Formation à l'interne ◇ locaux ◇ équipements Formation à l'externe ◇ organismes de formation ◇ consultants	hiérarchie encadrement formation interne	sources de financements internes & externes

CONDUIRE un DIAGNOSTIC des BESOINS

ANALYSER LES BESOINS DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION

Outils et niveaux de recueil

Il faut distinguer :

Les outils de recueil de l'information
(les techniques)

- l'observation directe
- l'analyse documentaire
- l'entretien individuel
- l'interview de groupe
- l'enquête par questionnaire

Les niveaux de recueil de l'information
(le niveau d'approche)

- global
- par service
- par fonction
- par poste
- par individu

CONDUIRE UN DIAGNOSTIC DES BESOINS

ANALYSER LES BESOINS DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION

Fiche contact

date	nom	Ing. Consultant : XXX	
		raison sociale : Ets TOUNET	
		adresse : avenue de l'Industrie	
		Nom 1 : M. DUPONT Fonction : Dir. agence Portable :	ville : LLL téléphone : télécopie : E-Mail :
		Nom 2 : Mme DURAND Fonction : Resp. personnel Portable :	téléphone : télécopie : E-Mail : Effectif : 120
		activité : Nettoyage industriel et collectif	
		divers : Plusieurs agences sur le territoire	
		date contact	compte rendu
		13/09/00	M. DUPONT, Mme DURAND
			Motif : 1^{re} rencontre Clientèle nationale de PME auxquelles sont proposées des prestations de nettoyage industriel Produit très concurrentiel, à forte main d'œuvre, peu qualifiée Produit nouveau : possibilité nettoyage des locaux dans l'industrie chimique Peu de communication en dehors d'une plaquette d'entreprise Vente par le biais d'une force de vente de 12 vendeurs salariés Rappeler Mme Durand après rencontre avec un expert en hygiène
		25/09/00	Problématique : le niveau de formation à l'hygiène & à la sécurité du personnel en intervention est insuffisant. Possibilité : par rapport à l'industrie chimique, apporter des connaissances de base sur la dangerosité des produits Rappeler Mme Durand et M. Dulac (responsable des équipes) Motif : précisions sur les problèmes d'hygiène et de sécurité rencontrés concrètement sur le terrain ; pour un RDV avec un expert
			20/10/00

date de gestion des appels téléphoniques

personne à contacter au téléphone

date de RDV →

segmentation →

type produit →

communication →

distribution →

Premier diagnostic →

Motif de relance et personnes concernées →

Personnes rencontrées

Date de relance + appel

Privilégier le contact direct si possible. Visite de l'entreprise, rencontre de l'interlocuteur

ELABORER le PLAN de FORMATION**BATIR UN TABLEAU DE BORD DE SUIVI****Suivi du plan de formation**

Faisant suite aux points de repères évoqués précédemment, mesurer les effets est une démarche qui s'organise dès le départ de la mise en forme du plan de formation

Ce qui peut être évalué (en fonction des objectifs énoncés dans le plan) :

acteurs	
temps	

modalités	
coût	

effets	
exemples :	
	<ul style="list-style-type: none">◇ influence de la formation ou du plan de formation sur les conditions d'exploitation ou de fonctionnement de l'entreprise (ou d'une unité)◇ amélioration des modes opératoires◇ amélioration des comportements professionnels en situation de travail◇ acquisition de connaissances ou de compétences◇ autres ...

Annexe 3

CONCEVOIR le PLAN de FORMATION

BATIR UN TABLEAU DE BORD DE SUIVI

Ce qui fait la **qualité du système**

*

0	1	2	3
---	---	---	---

Annexe 3

* Voir outil qualité interne

<p>Y a-t-il adéquation entre les besoins de l'entreprise et le plan de formation ?</p> <p>Ex : La direction et l'encadrement et/ou le service formation sont-ils associés au départ des projets importants ?</p> <p>A-t-on une visibilité suffisante sur les compétences liées aux métiers dans l'entreprise ?</p>				
<p>Le management des plans de formation répond-il aux attentes ?</p> <p>Ex : Le développement des compétences fait-il partie d'une politique d'ensemble ?</p> <p>Le responsable hiérarchique d'un participant est-il associé au choix de la formation ?</p>				
<p>La production et la mise en place de la formation dans l'entreprise sont-elles satisfaisantes ?</p> <p>Ex : A-t-on un document permettant de faire le point sur l'état d'avancement du plan ?</p> <p>A-t-on des outils de suivi de la finalité des prestations ?</p>				
<p>Existe-t-il un suivi et un contrôle du plan ?</p> <p>Ex : Y a-t-il une démarche visant à faciliter le ré-emploi des acquis de la formation ?</p>				

Annexe 3

<p>A-t-on une visibilité des résultats obtenus ?</p> <p>Ex : Vérifie-t-on si les « clients » internes sont satisfaits de la formation ?</p>				
--	--	--	--	--

o : pas du tout, 1 : moyen, 2 : bien, 3 : très bien

Annexe 3

CONCEVOIR le PLAN de FORMATION

FORMALISER LES ACTIONS SOUS FORME DE PLAN

Mise en cohérence

des informations recueillies avec les orientations stratégiques

Annexe 3

Axes de formation retenus dans les orientations stratégiques	Besoins de formations repérés et/ou exprimés	Formations retenues	Planification		
			court	moye	long

				n	

Il faut distinguer les modes d'expression des besoins :

Annexe 3

- ◇ besoins exprimés
- ◇ besoins expertisés
- ◇ besoins négociés

CONCEVOIR le PLAN de FORMATION

FORMALISER LES ACTIONS SOUS FORME DE PLAN

Besoins de formation

ENTITE :	N° ACTION <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
----------	---

<p>Fiche de renseignement des besoins en formation en réponse à :</p> <ul style="list-style-type: none"> une orientation stratégique un problème ou un dysfonctionnement constaté une maintenance des compétences 	<p>se référant à :</p> <p>un projet spécifique</p>
---	---

Annexe 3

Description de la situation initiale :	
identification de la formation :	buts : effets attendus de la formation (objectifs de résultats)

population cible :	objectif général : être capable de
période de réalisation à éviter :	
prestataires proposés :	
lieux proposés :	
indication des critères de mesure d'impact de la formation :	objectifs opérationnels de la formation (objectifs de compétences) :
observations (dont aménagements souhaités) :	

Annexe 3

CONCEVOIR le PLAN de FORMATION

FORMALISER LES ACTIONS SOUS FORME DE PLAN

Présentation du plan de formation

Le plan doit contenir :

Annexe 3

Un exposé du contexte	Pourquoi ?
-----------------------	------------

Un descriptif des actions : axes, actions collectives, actions individuelles	<i>Quoi ?</i>
La population concernée : nombre & statut des personnes	<i>Pour qui ?</i>
Une prévision d'étalement (planification)	<i>Quand ?</i>
Une budgétisation prévisionnelle	<i>Combien ?</i>
Les modalités : Formation intra - formation inter	<i>Où ?</i>
Les modalités de pilotage	<i>Comment ?</i>
Les modalités d'évaluation	

Annexe 3

CONCEVOIR le PLAN de FORMATION

TRADUIRE LES BESOINS EN AXES DE FORMATION

**A la suite des diagnostics,
un plan de formation peut être mis en œuvre**

Repérer les interlocuteurs qui participeront à l'élaboration du plan :

Annexe 3

Les acteurs du plan de formation	Direction	Responsable RH et/ou de formation	Responsable de l'encadrement	Employé concerné
décision	X			
validation	X			
arbitrage				
animation		X	X	
entretien				X

Les croix dans les colonnes constituent des exemples

Annexe 3

CONCEVOIR le PLAN de FORMATION

TRADUIRE LES BESOINS EN AXES DE FORMATION

Synthèse des éléments contribuant à aborder

l'analyse financière du plan de formation

Annexe 3

% de l'enveloppe globale	Coût
--------------------------	------

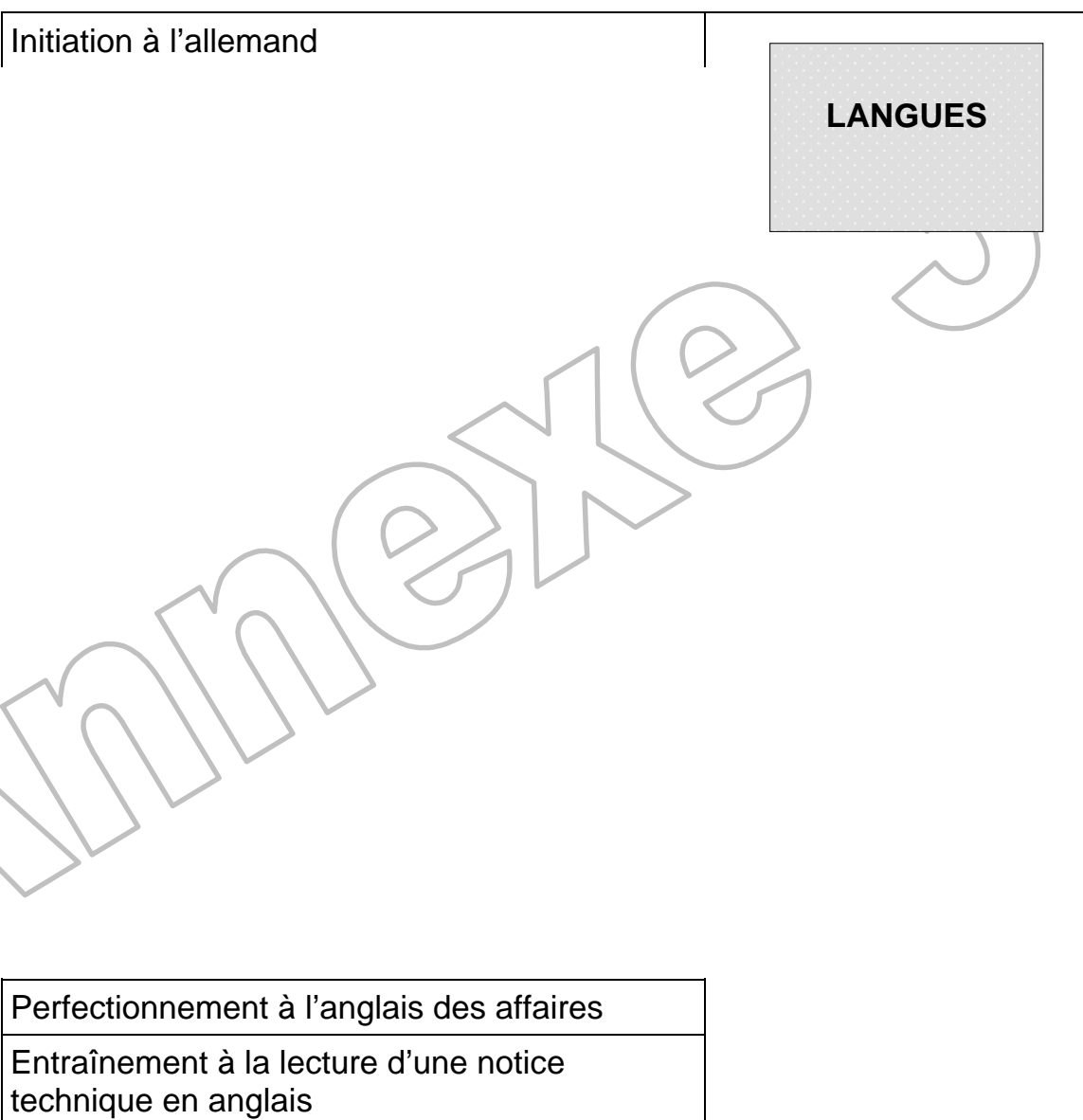
Part des besoins collectifs		
Part des besoins individuels		
Poids de la formation qualifiante		
Poids de la formation diplômante		
Part des formations intra		
Part des formations inter		
Ratio des formations par statut des personnels :		
Employés, cadres ...		
Autres :		

Annexe 3

CONCEVOIR le PLAN de FORMATION

TRADUIRE LES BESOINS EN AXES DE FORMATION

Exemples de regroupement des actions de formation par axe



Annexe

Préparation du diplôme de compétences en langues	
	INFORMATIQUE

Annexe 3

CONCEVOIR le PLAN de FORMATION

FORMALISER LES ACTIONS SOUS FORME DE PLAN

MODELE DE PLAN DE FORMATION

1. Processus

La gestion de la formation par l'entreprise se réalise dans l'élaboration et le suivi d'un plan de formation annuel ou pluri-annuel. Celui-ci se construit au travers d'étapes-clés :

1. analyse du contexte de l'entreprise et de son environnement
 - ↳ rédaction d'une note de synthèse présentant le contexte et l'environnement de l'entreprise

2. réalisation du diagnostic permettant de caractériser la demande et d'analyser les besoins en formation de l'entreprise
 - ↳ présentation des méthodes mises en œuvre ainsi que des résultats obtenus
3. conception et formalisation du plan de formation et des dispositifs qui le composent
 - ↳ présentation des axes retenus, planification générale
 - ↳ présentation détaillée de chaque dispositif de formation : objectifs, moyens, rythmes, modalités d'évaluation et indicateurs retenus
4. suivi et évaluation du plan de formation
 - ↳ mise en place du tableau de bord
 - ↳ planning du suivi

N.B. Le plan n'est pas une fin en soi, le processus d'élaboration est très important

2. Présentation du plan

Annexe 3

La note de synthèse sur le contexte et l'environnement doit :

- a) donner des éléments généraux d'ordre économique et technique. Elle présente succinctement l'entreprise et la (les) problématique(s) principale(s) qu'elle doit traiter. Le plan doit être orienté par un schéma directeur indiquant les grandes priorités.
- b) rappeler les méthodes et les outils du diagnostic, préciser les limites et les contraintes auxquelles on a dû faire face, faire état des résultats secteur par secteur, justifier les choix.
- c) réaliser un tableau de synthèse permettant d'avoir une vision globale de l'ensemble des axes traités ainsi que des actions à mener.

Annexe 3

Description des actions par formation

formation :

thème :

objectif	
----------	--

Annexe 3

contenu	1. 2. 3. 4.
---------	----------------------

durée	
population concernée	
effectif	
période	les dates pourront être précisées ultérieurement. La période doit être mentionnée (mois)
intervenant / opérateur de formation	l'intervenant peut être précisé ultérieurement

Annexe 3

coût estimatif	détailler par nature de dépenses : <ul style="list-style-type: none">◦ frais d'animation,◦ per diem◦ frais de déplacement, de restauration, ...
----------------	---

--	--

Annexe 3

Synthèse

domaines	thèmes	effectif	nbre jours	coût
commercial	1. techniques de vente 2. 3.			
technique	1. électrotechnique 2. 3. 4.			

Annexe 3

informatique	1. bureautique 2.			
--------------	----------------------	--	--	--

financier	1. 2.			
langues	1. anglais 2. 3.			
autres				

total coûts

Annexe 3

Planning des actions de formation

thèmes	janv	fév	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept	oct	nov	déc
formation commerciale - techniques de ventes												

Annexe 3

formation technique * électrotechnique												
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

formation informatique * bureautique												
formation financière * contrôle de gestion												

Annexe 3

autres												
--------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Les entreprises ayant présenté un planning de formation non fixé dans le temps devront aviser la DR par écrit au moins 15 jours avant le début de la réalisation de chaque action.

■

Annexe 3

CONCEVOIR le PLAN de FORMATION

TRADUIRE LES BESOINS EN AXES DE FORMATION

Les **points à vérifier** avant la finalisation du plan

Annexe 3

⇒ Quelle est la contribution spécifique du plan de formation à la réalisation des objectifs de l'entreprise ?

⇒ Les axes prioritaires sont-ils énoncés ?

- ⇒ La dimension financière prend-elle en compte les différents paramètres (salaires, déplacements, fournitures, temps d'immobilisation des machines, coût de la formation ...) ?
- ⇒ La mesure des effets du plan est-elle envisagée ?
- ⇒ La démarche d'ingénierie du plan est-elle présentée ?
- ⇒ Le rôle des différents acteurs est-il défini ?
- ⇒ Y a-t-il une articulation entre les activités de formations collectives et des projets individuels ?

Annexe 3

LE CAHIER DES CHARGES DE LA FORMATION	
Information et données du demandeur de la formation	
1. Renseignement généraux et contexte	
Nom et adresse de l'entreprise	
Secteur d'activité(s)	
Effectif global	
Nom et fonction du commanditaire ou du responsable	
Contexte de la demande :	
2. Les fonctions	
Fonctions principales, compétences à maîtriser en fin de formation :	
<ul style="list-style-type: none"> - Xxx - Xxx - Xxx - 	
Population cible:	
Population à former (Effectif, Niveau de formation initiale, Fonction...)	
Fonctions secondaire :	
<ul style="list-style-type: none"> - Xxx - Xxx - 	
Fonctions contraintes :	
<ul style="list-style-type: none"> - Xxx - Xxx - 	
Objectifs pédagogiques	Formation théorique
Moyens pédagogiques, méthodes et démarches	Formation pratique
Intervenants	CV animateur(s) en indiquant : Nom et Prénom, Profession ou emploi actuel, Expérience professionnelle, nationalité et âge, diplôme(s) obtenue(s), références...,
Intitulé de l'action	
Référence de la ou les fiches techniques associées	
Date et lieu de formation	
Coût de la formation	

FICHE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION

Afin de nous aider à améliorer la qualité de nos séminaires, nous vous remercions de bien vouloir renseigner ce formulaire d'évaluation et de nous le remettre à la fin. Merci.

Les thèmes suivants sont successivement abordés :

1. la satisfaction globale,
2. les objectifs,
3. le groupe,
4. l'animateur,
5. les méthodes pédagogiques
6. l'organisation matérielle,
7. le contenu,
8. la mise en pratique,
9. le suivi,
10. autres remarques (question ouverte).

1 - A l'issue de cette formation, êtes-vous dans l'ensemble :

- satisfait
- plutôt satisfait
- plutôt insatisfait
- insatisfait

Pourquoi ? :

2 - Quels étaient les objectifs de cette action ? :

Comment en avez-vous pris connaissance ?

- avant le stage en lisant une documentation ou une note
- avant le stage lors d'une information par la hiérarchie
- en participant à leur détermination
- en début d'action par l'animateur
- par déduction
- autre

si autre, comment ? :

Comment avez-vous participé à la détermination des objectifs ?

- avant l'action, avec mon manager lors d'un entretien
- avant l'action, avec mon manager et mes collègues
- au début de l'action avec l'animateur
- je n'ai pas participé à leur détermination

Au départ étiez-vous d'accord avec ces objectifs ,

- oui
- plutôt oui
- plutôt non
- non

pourquoi ? :

A l'issue de l'action, êtes-vous d'accord avec ces objectifs ,

- oui
- plutôt oui
- plutôt non
- non

pourquoi ? :

Pensez-vous que ces objectifs aient été atteints ?

- oui
- oui partiellement
- non

Si votre réponse est oui partiellement, indiquez les objectifs qui n'ont pas été atteints et pourquoi ? :

Si votre réponse est non, indiquez pourquoi ils n'ont pas été atteints ? :

3 - Que pouvez-vous dire sur le groupe, compte tenu des objectifs de l'action ?

Que pouvez-vous dire sur la constitution du groupe ?

Que pouvez-vous dire sur le fonctionnement du groupe ?

La participation du groupe a-t-elle été :

- très active
- plutôt active
- plutôt faible
- faible

4 - Que pouvez-vous dire sur l'animateur ?

Que pouvez-vous dire sur la relation entre le groupe et l'animateur ?

En ce qui concerne sa connaissance des sujets abordés, avez-vous trouvé l'animateur :

- bon
- plutôt bon
- plutôt mauvais
- mauvais

veuillez expliciter votre choix :

En ce qui concerne son style d'animateur, avez-vous trouvé l'animateur :

- bon
- plutôt bon
- plutôt mauvais
- mauvais

veuillez expliciter votre choix :

Votre LOGO	FICHE D'EVALUATION D'UNE ACTION DE FORMATION OU DE STAGE	Page 1 sur 2
-------------------	---	--------------

EVALUATION A CHAUD

Intitulé de l'action : exemple : formation bureautique excel

Organisme : HLP Services

Nom du stagiaire : Jamal KHANOUCHE

Dates : 03/06/07

Nom de l'intervenant (ou tuteur) : M. BENNIS

La formation (ou le stage) à laquelle vous venez de participer a été conçue pour améliorer vos compétences et par là même la performance de l'entreprise. Vos observations et suggestions nous permettront de mesurer (à chaud) l'efficacité de l'action et d'en améliorer la qualité. Nous vous remercions de bien vouloir compléter le questionnaire ci-dessous.

A REMPLIR PAR LE STAGIAIRE

Votre participation à cette action fait suite :
(cocher la case qui vous convient)

- A votre demande
 A la demande de votre entreprise
 D'un commun accord

CRITERES D'EVALUATION	Mettre une croix dans la colonne retenue				REMARQUES ET SUGGESTIONS POUR CHAQUE CRITERE
	NON	UN PEU	OUI, BIEN	OUI, TRES BIEN	
Les objectifs vous avaient-ils été présentés par votre entreprise avant le début de l'action ?					
Le temps a-t-il été suffisant pour atteindre les objectifs fixés ?					
Le contenu était-il conforme au programme qui vous avait été annoncé au début par l'animateur (ou tuteur) ?					
Le programme a-t-il été traité entièrement ?					
Le sujet a-t-il répondu à votre attente ?					
La démarche pédagogique et la progression vous ont-ils convenu ?					
La qualité des relations entre l'intervenant (ou tuteur) et le groupe (ou l'entreprise) vous a-t-elle satisfait ?					
Durant la formation, le groupe était-il homogène ?					
Durant la formation, le groupe a-t-il pu participer et dialoguer avec efficacité ?					
Les outils pédagogiques utilisés vous ont-ils satisfait ?					
L'organisation matérielle de l'action vous a-t-elle satisfait (accueil, salle de travail.....)					

Si vous pensez rencontrer des difficultés dans votre travail pour appliquer ce que vous avez appris, dites lesquelles

Votre LOGO	FICHE D'EVALUATION D'UNE ACTION DE FORMATION OU DE STAGE	Page 2 sur 2
-------------------	---	--------------

----- EVALUATION A FROID -----

Intitulé de l'action : exemple : formation bureautique excel
Organisme : HLP Services

Nom du stagiaire : Jamal KHANOUCHE

Dates : 03/09/07

Nom de l'intervenant (ou tuteur) : M. BENNIS

Récapitulatif des objectifs de formation (ou du stage) :

A REMPLIR PAR LE
RESPONSABLE HIERARCHIQUE

Nouveaux équipements Evolution de poste Polyvalence
 Remise à niveau Personnel (culturel) Stage

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES	MISE EN PRATIQUE DES ELEMENTS ACQUIS	△ Formation / Application	OBSERVATIONS	Objectif de formation atteint en %
Ex : <u>Etre capable de</u> réalisé des tableaux croisés dynamiques	Réaliser des tableaux croisés dynamiques dans le cadre de notre	2 mois et demi	3 mois après le stagiaire maîtrise parfaitement cette fonction	100 %
Ex : <u>Savoir</u> utiliser les fonctions mathématique d'Excel et <u>être capable</u> d'en tirer des graphiques	Réaliser des feuilles de calculs automatiques afin gérer au mieux nos investissements en matériels et fournitures de bureaux	3 mois	Les fonctions mathématiques sont bien connues pour les fonctions de base, cependant la réalisation de graphique n'est pas maîtrisée.	50 %
Etc ...				

Conclusions :

Globalement, la formation à été efficace puisque les objectifs ont été atteints pour un taux estimé à 75 %.

**Nom et Visa
du Responsable
Date**

Rapport d'Etude d'Ingénierie de Formation

Ingénierie réalisée par Youssef OUNZILA
Pour le compte de la société

DATA EMBASSY
(2007)

Rapport établi par :

Youssef OUNZILA

Consultant Formateur

Manag'in Conseil sarl

Rapport approuvé par :

Hamid BELAHBIB

Directeur Centre

Data Emabassy

DH/DATA EMBASSY/Version 2 - 02 févr.-07

Siège : Lot. Youssera et Zarka, Imm. 38 App. 8 Cité Chmaou - Salé

Bureau : Résidence Ennakhil, n°53, rue Allal Benabdellah - Mohammedia

Tél. : 023 32 96 06 - Fax : 023 32 96 06

E-mail : managin-conseil@menara.ma

SOMMAIRE

1. Présentation de DATA EMBASSY	3
1.1. Domaine d'activité de DATA EMBASSY	3
1.2. Le personnel de DATA EMBASSY	3
1.3. Activités de production de DATA EMBASSY	5
1.4. Contexte concurrentiel de DATA EMBASSY.....	6
1.5. Points forts et axes d'amélioration.....	7
1.6. Stratégie et axes de développement de DATA EMBASSY.....	7
2. Objectif global du plan de formation	8
3. Processus utilisé pour l'identification des besoins en formation	9
4. Diagnostic des besoins en formation :.....	111
4.1. Direction Générale	122
4.1.1 Direction Générale : M. Abdelfattah ARROM	122
4.1.2 Assistante de Direction : Mlle Hayat BAALI	144
4.2. Direction de Centre :.....	166
4.2.1 Directeur Technique : M. Hamid BELHABIB	166
4.3. Service de Développement des Programmes :.....	168
4.3.1 Développeurs ProgrammeursAMI.....	18
4.3.2 Développeur Web	20
4.4. Service Maintenance.....	23
4.4.1 Resp. Maintenance Matériel et Réseaux : M. Kamal GHARIB.....	213
4.4.2 Resp. Maintenance électrique : M. Abdellah OUBELAID	233
4.5. Service Comptabilité et Administration	24
4.4.1 Responsable Comptabilité : M. Soufiane FAOUZI	244
4.6. Service Production.....	26
4.6.1 Responsable Produit GED : M. Tarik TIRHOULA.....	266
4.6.2 Responsables Produit Marketing Opérationnel	28
4.6.3 Responsables Produit Marketing Directl.....	30
5. Récapitulatif des besoins en formation et objectifs à atteindre pour les formations retenues par la Direction	333

Annexes

Annexe A - Guide d'entretien de recueil des besoins en formation	35
--	----

1. Présentation de DATA EMBASSY

1.1. Domaine d'activité de L'ENTREPRISE

Créée en 2004, **Data Embassy** est une société de service spécialisée dans la saisie et le traitement de données, le développement Informatique, la Télé-exploitation et le Hot-line. Elle a su développer et elle continue à développer des méthodologies et des outils de services pour répondre à toute prestation Offshore (Délocalisation du service) proposée par la société mère **Euro-Maghreb Services** installée en France.

Nos principaux points forts sont nos collaborateurs qui sont des professionnels dans le métier, prêts à relever de nouveaux challenges chaque fois qu'ils se présentent.

Au sein de **Euro-Maghreb Services**, **Data Emabssy** met, depuis 2004, son savoir-faire, avec des équipes d'analyses, d'exploitation, de développeurs et de formateurs professionnels expérimentés, pour concevoir et réaliser avec ses clients, leurs projets en privilégiant la simplicité et le respect de leurs exigences.

Notre approche s'appuie sur des concepts où la relation Client/Fournisseur est le fondement de base. Ainsi, le Client reste maître du déroulement de la prestation à tous les niveaux, et cela quelle que soit, la prestation confiée.

Chaque projet a ses spécificités, **Data Embassy** sait intégrer et mettre à la disposition de chaque Client la souplesse de son organisation et de ses moyens. Notre volonté, est de bâtir une offre construite autour de 3 axes pour assurer un meilleur suivi (Délai, Qualité) et d'accompagner le Client tout au long de la prestation en lui donnant les moyens et les indicateurs nécessaires au suivi de son projet : Équipe Modulable, Délai Flexible et Mode de Travail Interactif.

1.2. Le personnel de L'ENTREPRISE

Le personnel de **DATA EMBASSY** est un personnel qualifié, pour la plupart constitué de cadres moyens et d'opérateurs (rices).

L'organigramme de **DATA EMBASSY** se présente comme suit :



Organigramm

- 02 Cadres
- 12 Cadres moyens
- 03 employés
- 42 opérateurs permanents de saisie
- 50 opérateurs occasionnels de saisie.

1.3. Activités de production de DATA EMBASSY

DATA EMBASSY dispose une infrastructure tout à fait adaptée aux besoins et aux exigences de réalisation des prestations de services dans son domaine d'activité.

Les principales activités de l'entreprise sont :

✦ Gestion Electronique des Données (GED) :

- ▶ Gestion électronique des documents: Numérisation, OCR, Indexation, Archivage...
- ▶ Saisie manuelle de tout types de données (publications, magazines, livres,...),
- ▶ Gestion du contenu : Numérisation de documents, OCR, ICR, Balisage et Production de fichiers (TXT, HTML, XML, PDF),
- ▶ LAD (Lecture Automatique de Documents) et reconnaissance de caractères,
- ▶ Clipping.

✦ Marketing Direct :

- ▶ Restructuration et formatage de fichiers,
- ▶ Gestion de bases de données,
- ▶ Capture de données,
- ▶ Saisie Manuelle :
 1. Saisie de questionnaires, d'enquêtes, et collecte des données,
 2. Saisie d'adresses (Coupons-réponse),
 3. Saisie au Km,
 4. Saisie Code à barres,
 5. Traitement et Formatage de texte.
- ▶ LAD (Lecture Automatique de Documents) :
 1. Documents Manuscrits,
 2. Documents Imprimés,
 3. Cases à cocher.
- ▶ Fulfillment (Réception, Tri, Ouverture, Extraction, Mise à plat, SCAN, NPAI,...).

✦ Marketing Opérationnel :

- Traitement d'études Marketing (Type Ad Hoc ou autres avec des tris croisés, ACP, AFC, ACM, Typologie, Segmentation...),
- Le traitement d'études de type barométrique ou d'audience média,
- Télé enquêtes (Centre d'appels).

⊕ Informatique :

- Développement au Forfait,
- Tierce Maintenance Applicative,
- Télé-exploitation,
- Télé-Régie.

1.4.Contexte concurrentiel de DATA EMBASSY

Au cœur des politiques actuelles de réduction des coûts et/ou augmentation de la productivité, l'approche offshore est devenue un avantage concurrentiel de plus en plus mis en avant.

Le marché de l'entreprise est en pleine expansion, cependant la concurrence accrue constitue une réelle menace. Des entreprises bien installées détiennent des parts de marché importantes et un grand choix en terme de produits se fait sentir de plus en plus.

Avec l'avènement de l'informatisation des services, le secteur d'activités de l'entreprise a connu des mutations très importantes. Le développement rapide des besoins et exigences des donneurs d'ordre et l'accroissement de la concurrence font que les prestataires de services développent de plus en plus leurs produits pour qu'ils puissent répondre aux attentes des clients.

Le Maroc, notamment, grâce à une main d'œuvre efficace et à moindre coût, s'affiche comme un véritable eldorado pour le service délocalisé.

1.5. Points forts et axes d'amélioration

Les points forts de DATA EMBASSY résident dans la volonté d'organisation et de structuration de la direction. Des efforts en terme de constitution d'équipe, notamment l'équipe technique, d'amélioration des procédés de production et de leur sécurisation, et de formation du personnel sont en cours et demeurent des soucis permanents de la direction.

1.6. Stratégie et axes de développement de DATA EMBASSY

DATA EMBASSY a pour ambition de se positionner dans la catégorie d'entreprises spécialistes de traitement et d'exploitation des données informatiques.

Pour cela la direction cherche à construire des standards d'organisation et améliorer les techniques de production, notamment les services en ligne. Pour répondre aux besoins d'une catégorie importante de sa clientèle, DATA EMABSSY vise également le lancement d'un projet d'import des Centres d'appels.

La Direction a donc fixé comme priorité pour l'année 2007 la mise en place d'une démarche qualité dans le but d'obtenir une certification ISO 9001 version 2000. Elle vise à travers cette démarche s'organiser, mettre en place une structure performante, maîtriser l'ensemble de ses processus et développer l'approche Client.

Pour accompagner son développement, DATA EMBASSY a organisé ses activités en interne et a mis en place une structure informatique en terme de réseaux, matériels et de logiciels spécialisés (Programmes informatiques).

Etant donné que DATA EMBASSY évolue dans un environnement fortement concurrentiel, un des plus gros challenges sur l'année à venir consistera en la **constitution d'un centre multi-services** capable de répondre aux besoins actuels et futurs du marché en termes de l'informatisation des services et de télécommunication (Marketing et autres). Ceci, ne pourra être réalisé qu'à travers le **recrutement** des compétences appropriées et la **formation** du personnel

2. Objectif global du plan de formation

La mission, que DATA EMBASSY a confié à Monsieur Youssef OUNZILA, Ingénieur Consultant du cabinet MANAG'IN CONSEIL, est d'élaborer un plan de formation découlant d'une ingénierie couvrant l'année 2007 et lui permettant de mettre à niveau les compétences de ses ressources humaines afin de:

- Améliorer les **compétences techniques** du personnel.
- Permettre au personnel de l'entreprise de **réaliser une démarche qualité**, de concevoir et mettre en œuvre un système de management de la qualité conforme aux exigences de la norme ISO 9001 version 2000.
- **Sensibiliser** tout le personnel à l'importance des **règles de sécurité des données informatiques**.
- Améliorer la **communication en interne**, à tous les niveaux de l'entreprise et **développer les compétences managerielles** du personnel encadrant.
- Améliorer les **méthodes d'organisation** aux niveaux des **unités de production**.

M. Youssef OUNZILA du cabinet MANAG'IN CONSEIL a donc réalisé une ingénierie de formation constituée d'un ensemble coordonné de travaux méthodiques de conception et de réalisation des systèmes de formation.

La démarche de consultant comprend l'analyse des besoins en formation et l'élaboration du plan de formation.

3. Processus utilisé pour l'identification des besoins en formation

Le diagnostic des besoins en formation a reposé sur :

- La stratégie et les objectifs de développement de DATA EMBASSY.
- Les besoins en terme de formation vus par le personnel.
- Les besoins en terme de formation vus par la Direction.

Les besoins identifiés constituent l'écart entre les compétences existantes pour une fonction et celles requises pour cette même fonction. Les entretiens avec la direction nous permettent d'identifier ces deux niveaux de compétence afin de mesurer les écarts et de les traduire en terme de besoin en formation.

Nous avons procédé de la manière suivante :

Première étape :

Entretien avec la Direction de DATA EMBASSY

Le but de cet entretien était de :

- Présenter l'équipe du projet.
- Présenter et valider la démarche adoptée pour l'ingénierie de formation.
- Définir un planning pour nos interventions.
- Recueillir les informations sur l'entreprise : mission, stratégie globale, organisation, ressources humaines, etc.
- Définir les axes de développement à court et moyen terme.
- Définir les attentes de DATA EMBASSY quant au plan de formation à élaborer.

Deuxième étape :

Recensement des besoins en formation

Lors de cette étape l'équipe en charge du projet a procédé à :

- L'élaboration d'un questionnaire permettant de recenser les besoins et attentes individuels en matière de formation, et ce en se basant sur guide en **Annexe A**.
- La conduite d'entretiens individuels ou collectifs.

Ces entretiens ont permis de déterminer les éléments d'information suivants :

- La responsabilité et les tâches qui incombent à la personne interviewée.
- Les besoins en formation de la personne interviewée et pour chaque besoin identifié le **niveau actuel** et le **niveau cible** ont été évalués sur une échelle de 1 à 3.
- Les responsabilités, les tâches et les besoins en formation des personnes reportant hiérarchiquement à la personne interviewée.
- La comparaison entre les compétences de la personne interviewée et celles requises par son poste.

Les entretiens avec la direction nous ont permis de disposer d'une base de comparaison entre les besoins exprimés par la personne interviewée et ceux de la direction.

4. Diagnostic des besoins en formation :

L'ingénierie de formation de DATA EMBASSY s'est déroulée dans de très bonnes conditions. Une coopération de tout le personnel a été notée.

Lors des divers entretiens réalisés avec l'équipe de DATA EMBASSY pour recenser leurs besoins en formation, les écarts entre les compétences requises au poste et les compétences du détenteur du poste ont été identifiées et classées sur une échelle de 3 : 1/ Connais, 2/Pratique, 3/Maîtrise.

Ces écarts nous ont permis d'identifier un certain nombre de formations, pour mettre à niveau les compétences de l'équipe de DATA EMBASSY.

Par poste et par personne au poste nous avons défini ce qui suit :

- ⊕ *Mission :*
- ⊕ *Évaluation des compétences :*
- ⊕ *Besoins en formation identifiés :*

4.1. Direction Générale

4.1.1 Direction Générale : M. Abdelfattah ARROM

✦ *Mission :*

- ✦ Œuvrer au développement de la société.
- ✦ Superviser et planifier les achats.
- ✦ Superviser les activités comptables et financières de DATA EMBASSY.

M. Abdelfattah ARROM occupe également la Direction Commerciale :

✦ *Évaluation des compétences :*

Compétences	Objectifs de formation	Niveau actuel			Niveau exigé		
		1	2	3	1	2	3
Technique							
Gestion des Ressources Humaines							
Recruter efficacement (en interne et en externe)	Etre en mesure de mettre en place un système de recrutement, de rémunération et d'évaluation des performances du personnel		x				x
Gérer la rémunération (grille de salaire, système de prime, etc.)		x					x
Evaluer les performances du personnel			x				x
Marketing et commercial							
Faire de la veille concurrentielle et technologique	S'initier à la démarche, à ses outils et à leur mise en pratique ; mesurer l'impact des actions sur les résultats Marketing		x				x
Valider des plans d'actions commerciales		x					x
Négocier des contrats			x				x
Finance et compatibilité							
Valider le respect des règles de comptabilité générale au niveau des différentes écritures et opérations				x			x
Management							
Concevoir et mettre en œuvre des procédures selon la norme ISO 9001 version 2000	Mise à niveau et intégration des nouveaux modes de management			x			x
Planifier et organiser les tâches de ses collaborateurs	Acquérir des outils et des méthodes pour optimiser le temps de son équipe et permettre à ses collaborateurs de gérer leurs priorités ; déléguer efficacement		x				x
Animer des réunions				x			x
Déléguer efficacement à ses collaborateurs			x				x
Animer et motiver ses collaborateurs				x			x

Compétences	Objectifs de formation	Niveau actuel			Niveau exigé		
		1	2	3	1	2	3
Informatique							
Utiliser Word				X			X
Utiliser Excel				X			X
Utiliser Outlook				X			X
Langues							
Communiquer en français				X			X
Communiquer en arabe				X			X
Communiquer en anglais				X			X
Aptitudes Comportementales							
Rigueur			X				X
Leadership				X			X
Aptitudes en communication d'entreprise (*)	Maîtriser les outils et principes de communication d'entreprise et de travail en équipe		X				X

(*) Ce dysfonctionnement en communication est global et ne sera pas complètement maîtrisé par une formation de team building. Ceci nécessitera aussi des améliorations sur l'aspect organisationnel (fiches de fonctions claires et sans chevauchement de tâches, processus étudié et interfaces gérées)

⊕ *Besoins en formation identifiés :*

Axes de formation	Objectif
Management des Ressources Humaines	Etre en mesure de mettre en place un système de recrutement, de rémunération et d'évaluation des performances du personnel
Marketing pour non spécialistes	S'initier à la démarche, à ses outils et à leur mise en pratique ; mesurer l'impact des actions sur les résultats Marketing
Optimisez la gestion du temps de votre équipe	Acquérir des outils et des méthodes pour optimiser le temps de son équipe et permettre à ses collaborateurs de gérer leurs priorités; déléguer efficacement à ses collaborateurs
Team building - Niveau encadrement	Maîtriser les outils et principes de communication d'entreprise et de travail en équipe

4.1.2 Assistante de Direction : Mlle Hayat BAALI

✦ *Mission :*

- ✦ Assurer les tâches d'assistantat de Direction.
- ✦ Assurer le suivi des tâches administratives initiées par la Direction.

✦ *Évaluation des compétences :*

Compétences	Objectifs de formation	Niveau actuel			Niveau exigé		
		1	2	3	1	2	3
Technique							
Gérer l'agenda du DG				x			x
Faire l'accueil téléphonique				x			x
Faire l'accueil en face à face				x			x
Rédiger des courriers destinés à des parties externes	Etre en mesure d'utiliser les règles de rédaction pour améliorer la communication écrite		x				x
Classer et archiver les documents	Etre en mesure d'utiliser des méthodes appropriées pour rendre le classement accessible à tous, fiable, évolutif et efficace		x				x
Appliquer des procédures relatives au système ISO 9001 version 2000	Connaître et appliquer les exigences de la norme ISO 9001 version 2000 dans un atelier	x				x	
Achat							
Préparation des documents administratifs (Engagement d'importation, etc.).				x			x
Comptabilité générale							
Préparation et mise à jour des documents comptables	Connaître et appliquer les opérations de base de la comptabilité générale	x					x
Informatique							
Utiliser Word				x			x
Utiliser Excel				x			x
Utiliser Outlook				x			x
Langues							
Communiquer en français				x			x
Aptitudes Comportementales							
Sens de l'initiative				x			x
Gérer et organiser son temps				x			x
Aptitudes relationnelles	Maîtriser les outils et principes de communication d'entreprise et de travail en équipe			x			x
Esprit d'équipe			x				x

✦ *Besoins en formation identifiés :*

Axes de formation	Objectif
Techniques de classement et d'archivage	Etre en mesure d'utiliser des méthodes appropriées pour rendre le classement accessible à tous, fiable, évolutif et efficace
Techniques de communication écrite	Etre en mesure d'utiliser les règles de rédaction pour améliorer la communication écrite
Comptabilité générale (niveau Maîtrise)	Etre en mesure de réaliser certaines opérations comptables de base.
Team building - Niveau encadrement	Maîtriser les outils et principes de communication d'entreprise et de travail en équipe
Sensibilisation à la qualité - niveau agent de maîtrise	Connaître et appliquer les exigences de la norme ISO 9001 version 2000 dans un atelier

4.2. Direction de Centre :

4.2.1 Directeur de Centre : M. Hamid BELHABIB

⊕ *Mission :*

- ✱ Superviser les activités internes de gestion et de production de centre.

⊕ *Évaluation des compétences :*

Compétences	Objectifs de formation	Niveau actuel			Niveau exigé		
		1	2	3	1	2	3
Technique							
Aspect Production							
Planifier et suivre la production	Maîtriser les principes de la planification de la fabrication de manière à améliorer le niveau de respect des délais		x				x
Réaliser des actions de formation technique				x			x
Concevoir, mettre en œuvre un système d'auto-contrôle	Connaître les outils et principes de mise en place de l'auto-contrôle et de mesure de son efficacité		x				x
Concevoir, mettre en place et suivre un système de sécurité des données informatiques	Maîtriser les principes des systèmes de sécurité dans les unités de production, de manière à préserver et protéger les données des clients	x					x
Management							
Aspect Gestion du Personnel							
Etablir les dispositifs de gestion du personnel : Administration de paie, gestion de présence, rémunération, déclarations légales CNSS, IGR, AMO...,	Maîtriser les principes et les activités de gestion du personnel.	x					x
Management et Pilotage							
Concevoir et mettre en œuvre des procédures selon la norme ISO 9001 version 2000			x			x	
Etablir des tableaux de bord	Etre en mesure d'identifier des indicateurs pertinents et de remonter une information fiable concernant la performance de l'usine		x				x
Planifier et organiser les tâches de ses collaborateurs	Etre en mesure de gérer efficacement son équipe	x					x
Animer des réunions		x					x
Déléguer efficacement à ses collaborateurs		x					x
Animer et motiver ses collaborateurs		x					x

Compétences	Objectifs de formation	Niveau actuel			Niveau exigé		
		1	2	3	1	2	3
Informatique							
Utiliser Word				x			x
Utiliser Excel				x			x
Utiliser Access		x					x
Langues							
Communiquer en français				x			x
Communiquer en arabe				x			x
Communiquer en anglais	S'initier à l'anglais pour mieux gérer les situations d'audits et de visites clients	x					x
Aptitudes Comportementales							
Sens de la responsabilité		x					x
Aptitudes en communication d'entreprise (*)	Maîtriser les outils et principes de communication d'entreprise et de travail en équipe	x					x
Rigueur		x					x

⊕ *Besoins en formation :*

Axe de formation	Objectif
Planification d'atelier, ordonnancement, lancement	Maîtriser les principes de la planification de la fabrication de manière à améliorer le niveau de respect des délais
Prévention et maîtrise des risques informatiques	Maîtriser les principes des systèmes de sécurité dans les ateliers de production de manière à mettre en place et à animer un système efficace
Auto-contrôle	Connaître les outils et principes de mise en place de l'auto contrôle et de mesure de son efficacité
Indicateurs et tableaux de bord	Etre en mesure d'identifier des indicateurs pertinents et de remonter une information fiable concernant la performance de l'usine
Anglais (niveau Initiation)	S'initier à l'anglais pour mieux gérer les situations d'audits et de visites clients
Team building - Niveau encadrement	Maîtriser les outils et principes de communication d'entreprise et de travail en équipe

4.3. Service de Développement :

4.3.1 Développeurs Programmeurs :

- ✿ Mohammed ELINTIDAM
- ✿ Abdelmajid HACIM
- ✿ Amine OUALKADI
- ✿ Mohamed TBATOU

✦ *Mission :*

- ✿ Développer des programmes, en fonction des besoins des clients, destinés au traitement de leurs données.

✦ *Évaluation des compétences :*

Compétences	Objectifs de formation	Niveau actuel			Niveau exigé		
		1	2	3	1	2	3
Technique							
Faire des études de faisabilité technique dans le cadre de la conception d'un programme	Etre en mesure de réaliser des études faisabilité technique dans le cadre de la conception d'un programme		x				x
Connaître et appliquer les langages de développement des programmes : VB, DENPHI, PHP, MYSQL, SQL SERVER et JAVA	être capable de maîtriser les langages de développement et de réaliser des programmes adaptés aux besoins de la production.-		x				x
Mettre en œuvre un système d'auto-contrôle	Connaître les outils et principes de mise en place de l'auto contrôle et de mesure de son efficacité			x			x
Appliquer des procédures relatives au système ISO 9001 version 2000	Connaître et appliquer les exigences de la norme ISO 9001 version 2000 dans un atelier	x				x	
Management							
Langues							
Communiquer en français			x			x	
Aptitudes Comportementales							
Sens de la responsabilité			x				x
Rigueur			x				x

✦ *Besoins en formation :*

Axe de formation	Objectif
Maîtrise des langages de développement des programmes	Connaître et appliquer les langages de développement des programmes : VB, DENPHI, PHP, MYSQL, SQL SERVER et JAVA
Sensibilisation à la qualité - niveau agent de maîtrise	Connaître et appliquer les exigences de la norme ISO 9001 version 2000 dans un atelier
Français (niveau perfectionnement)	Maîtriser les principes de base du français à l'écrit et à l'oral
Team building - Niveau encadrement	Maîtriser les outils et principes de communication d'entreprise et de travail en équipe

4.3.1 Développeurs Web :

✿ El Mahdi KORIS

✦ *Mission :*

✿ Développer des pages Web, en fonction des besoins des clients.

✦ *Évaluation des compétences :*

Compétences	Objectifs de formation	Niveau actuel			Niveau exigé		
		1	2	3	1	2	3
Technique							
Faire des études de faisabilité technique dans le cadre de la conception d'un programme	Etre en mesure de réaliser des études faisabilité technique dans le cadre de la conception d'un programme		x				x
Connaître et appliquer les langages de développement des programmes : DENPHI, SQL SERVER, HTML et JAVA	être capable de maîtriser les langages de développement et de réaliser des pages Web adaptés aux besoins des clients.		x				x
Mettre en œuvre un système d'auto-contrôle	Connaître les outils et principes de mise en place de l'auto contrôle et de mesure de son efficacité			x			x
Appliquer des procédures relatives au système ISO 9001 version 2000	Connaître et appliquer les exigences de la norme ISO 9001 version 2000 dans un atelier	x				x	
Management							
Langues							
Communiquer en français			x			x	
Aptitudes Comportementales							
Sens de la responsabilité			x				x
Rigueur			x				x

✦ *Besoins en formation :*

Axe de formation	Objectif
Maîtrise des langages de développement des pages Web	Connaître et appliquer les langages de développement des programmes : DENPHI, SQL SERVER, HTML et JAVA
Sensibilisation à la qualité - niveau agent de maîtrise	Connaître et appliquer les exigences de la norme ISO 9001 version 2000 dans un atelier
Français (niveau perfectionnement)	Maîtriser les principes de base du français à l'écrit et à l'oral)
Team building - Niveau encadrement	Maîtriser les outils et principes de communication d'entreprise et de travail en équipe

4.4. Service Maintenance

4.4.1 Resp. Maintenance Matériels et Réseaux : M. Kamal GHARIB

✦ *Mission :*

- ✱ Gérer la maintenance des équipements et de réseaux.

✦ *Évaluation des compétences :*

Compétences	Objectifs de formation	Niveau actuel			Niveau exigé		
		1	2	3	1	2	3
Technique							
Concevoir et mettre en place un système de maintenance	Organiser le service maintenance et gérer les stocks de pièces de rechange	x					x
Gérer des stocks de pièces de rechange			x				x
Lire des schémas				x			x
Connaître les techniques de maintenance				x			x
Appliquer les règles de sécurité et dans un atelier	Sensibiliser les participants aux enjeux des règles de sécurité et aux règles à respecter		x				x
Assurer l'ordre et la propreté d'un atelier	Connaître les principes du 5S et être en mesure de les appliquer		x				x
Appliquer des procédures relatives au système ISO 9001 version 2000	Connaître et appliquer les exigences de la norme ISO 9001 version 2000 dans un atelier	x				x	
Management							
Identifier des dysfonctionnements et mettre en place des solutions adaptées	Etre en mesure d'identifier des dysfonctionnements, d'en rechercher les causes, de mettre en place des solutions et de vérifier leur efficacité		x				x
Appliquer le système d'indicateurs et de tableaux de bord	Etre en mesure de collecter des données et de remonter des informations relatives à la performance du parc des équipements	x				x	
Informatique							
Utiliser Word	Initiation Word			x			x
Utiliser Excel	Initiation Excel			x			x
Langues							
Communiquer en français			x			x	
Aptitudes Comportementales							
Sens de la responsabilité				x			x
Aptitudes relationnelles				x			x

✦ *Besoins en formation :*

Axe de formation	Objectif
Gestion de la fonction maintenance	Organiser le service maintenance et gérer les stocks de pièces de rechange
Sensibilisation à la sécurité - niveau agent de maîtrise	Sensibiliser les participants aux enjeux des règles de sécurité et aux règles à respecter
Sensibilisation 5S	Connaître les principes du 5S et être en mesure de les appliquer
Sensibilisation à la qualité - niveau agent de maîtrise	Connaître et appliquer les exigences de la norme ISO 9001 version 2000 dans un atelier
Indicateurs et tableaux de bord	Etre en mesure de collecter des données et de remonter des informations relatives à la performance de la chaîne
Méthodes de résolution des problèmes	Etre en mesure d'identifier des dysfonctionnements, d'en rechercher les causes, de mettre en place des solutions et de vérifier leur efficacité

4.4.2 Responsable Maintenance électrique : M. Abedallah OUBELAID

✦ *Mission :*

- ✦ Maintenir les installations électriques disponibles et en bon état.

✦ *Évaluation des compétences :*

Compétences	Objectifs de formation	Niveau actuel			Niveau exigé		
		1	2	3	1	2	3
Planifier la maintenance électrique	établir des check-lists de visite systématique des installations électriques	x					x
Lire des schémas			x				x
Connaître les techniques de maintenance		x					x
Appliquer les règles de sécurité et dans un atelier	Sensibiliser les participants aux enjeux des règles de sécurité et aux règles à respecter	x					x
Assurer l'ordre et la propreté d'un atelier	Connaître les principes du 5S et être en mesure de les appliquer	x					x
Concevoir et mettre en œuvre des procédures selon la norme ISO 9001 version 2000	Connaître et appliquer les exigences de la norme ISO 9001 version 2000 dans un atelier	x					x
Informatique							
Utiliser Word	Etre en mesure d'utiliser le traitement de texte pour l'élaboration des rapport et la création de documents de travail.	x				x	
Langues							
Communiquer en français				x			x

✦ *Besoins en formation identifiés :*

Axe de formation	Objectif
Gestion de la fonction maintenance	Organiser le service maintenance et gérer les stocks de pièces de rechange
Sensibilisation à la sécurité - niveau agent de maîtrise	Sensibiliser les participants aux enjeux des règles de sécurité et aux règles à respecter
Sensibilisation 5S	Connaître les principes du 5S et être en mesure de les appliquer
Sensibilisation à la qualité - niveau agent de maîtrise	Connaître et appliquer les exigences de la norme ISO 9001 version 2000 dans un atelier
Word niveau 1	Etre en mesure d'utiliser le traitement de texte pour l'élaboration des rapport et la création de documents de travail.
Sensibilisation à la qualité - niveau maîtrise	Connaître les exigences de la norme ISO 9001 version 2000 de manière à être en mesure de mettre en place et d'animer un système conforme à cette même norme

4.5. Service Comptabilité et Administration

4.4.1 Responsable Comptabilité et administratif : M. Soufiane FAOUZI

✦ *Mission :*

- ✦ Réaliser les opérations comptables courantes
- ✦ Gérer les achats locaux
- ✦ Gérer les dossiers Import et Export

✦ *Évaluation des compétences :*

Compétences	Objectifs de formation	Niveau actuel			Niveau exigé		
		1	2	3	1	2	3
Comptabilité générale							
Saisir les écritures comptables	Tenir à jour la comptabilité de l'entreprise en concertation avec les organismes externes		x				x
Analyser les comptes			x				x
Assurer la paie du personnel			x				x
Suivre l'état de la trésorerie		x					x
S'assurer du respect des dispositions juridiques au niveau des différentes opérations		x					x
Réaliser des déclarations fiscales				x			x
Achats							
Organiser et gérer les activités d'achats	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Suivre le circuit administratif des achats (bon d'achats, bon de commande) ▸ Mettre en place et suivre une base de données fournisseurs ▸ Sélectionner et suivre les fournisseurs ▸ Négocier avec les fournisseurs ▸ Régler les litiges avec les fournisseurs 	x					x
Import et Export							
Assurer les opérations de domiciliation avec la banque			x				x
Organiser le circuit des documents administratifs des pour le dossier d'importation			x				x
Négocier avec le transitaire	Etre en mesure de comprendre le langage des transitaires, particulièrement le volet de la codification « NGP»		x				x
Connaître les procédures de dédouanement	Etre capable de traiter efficacement les dossiers de dédouanement		x				x
Gérer les relations avec les transporteurs			x				x

Compétences	Objectifs de formation	Niveau actuel			Niveau exigé		
		1	2	3	1	2	3
Qualité							
Concevoir et mettre en œuvre des procédures selon la norme ISO 9001 version 2000	Etablir ses procédures de maîtrise de son processus achats	x					x
Informatique							
Utiliser Word				x			x
Utiliser Excel				x			x
Communiquer en français				x			x

⊕ *Besoins en formation :*

Axes de formation	Objectif
Gestion de la comptabilité générale	Approfondir les connaissances de base en termes des nouveaux concepts de maîtrise et de gestion de la comptabilité générale
Formation pratique des acheteurs	Acquérir les outils et méthodes permettant d'optimiser sa façon d'acheter et de rendre performant le processus achat
Codification NGP « Déclarations douanières »	Etre en mesure de comprendre le langage des transitaires, particulièrement le volet de la codification « NGP»
Sensibilisation à la qualité - niveau maîtrise	Connaître les exigences de la norme ISO 9001 version 2000 de manière à être en mesure de mettre en place un système conforme à cette même norme
Juridique	Maîtriser les principes juridiques pour les mettre en œuvre au sein de l'entreprise
Gestion de trésorerie	Etre en mesure de suivre efficacement la situation de trésorerie de l'entreprise

4.6. Service Production

4.6.1 Responsable Produit GED : M. Tarik TIRHOULA

✦ *Mission :*

- ✦ Réaliser un produit fini (GED) conforme aux exigences des clients et maîtriser les paramètres de son processus de production.

✦ *Évaluation des compétences :*

Compétences	Objectifs de formation	Niveau actuel			Niveau exigé		
		1	2	3	1	2	3
Technique							
Planifier les étapes de réalisation du produit	Maîtriser le processus de réalisation du produit en respectant les délais convenus		x				x
Définir les étapes de surveillance et de mesure de la conformité du produit fini	Réaliser un produit fini conforme aux exigences spécifiées et améliorer le rendement	x					x
Maîtriser les situations de non-conformité		x					x
Encadrer et piloter les équipes de production	Développer la performance humaine afin de réaliser les objectifs escomptés	x					x
Etablir un tableau de bord de mesure de l'efficacité de processus	Mesurer, analyser et améliorer l'efficacité de processus de production, moyennant des indicateurs de surveillance	x					x
Analyser et améliorer les dysfonctionnements de production	Améliorer les performances de la production	x					x
Concevoir et mettre en œuvre des procédures selon la norme ISO 9001 version 2000	Connaître les exigences de la norme ISO 9001 version 2000 de manière à être en mesure de mettre en place système conforme à cette même norme	x					x
Informatique							
Utiliser Word				x			x
Utiliser Excel				x			x
Langues							
Communiquer en français				x			x
Aptitudes Comportementales							
Sens de la responsabilité				x			x
Sens la discrétion				x			x
Rigueur				x			x

✦ *Besoins en formation identifiés :*

Axes de formation	Objectif
Gestion de la production	Connaître et appliquer les concepts de gestion de la production afin de maîtriser les étapes de réalisation du produit.
Gestion des équipes	Connaître et maîtriser les techniques d'animation et de pilotage des compétences.
Communication interne	Maîtriser les méthodes de communication interne
Démarche de résolution de problèmes	Connaître et mettre en œuvre les outils de résolution de problèmes
Sensibilisation à la qualité - niveau maîtrise	Connaître les exigences de la norme ISO 9001 version 2000 de manière à être en mesure de mettre en place un système conforme à cette même norme

Responsable Produit Marketing Opérationnel :

- ✿ Mme Hassna LACHGAR
- ✿ M. Abdelmjid AIT BIHI

✦ *Mission :*

- ✿ Réaliser un produit fini (Marketing Opérationnel) conforme aux exigences des clients et maîtriser les paramètres de son processus de production.

✦ *Évaluation des compétences :*

Compétences	Objectifs de formation	Niveau actuel			Niveau exigé		
		1	2	3	1	2	3
Technique							
Identifier et lancer un nouveau produit	Réussir le lancement et la réalisation d'un nouveau produit	x					x
Planifier les étapes de réalisation du produit	Maîtriser le processus de réalisation du produit en respectant les délais convenus		x				x
Définir les étapes de surveillance et de mesure de la conformité du produit fini	Réaliser un produit fini conforme aux exigences spécifiées et améliorer le rendement	x					x
Maîtriser les situations de non-conformité		x					x
Encadrer et piloter les équipes de production	Développer la performance humaine afin de réaliser les objectifs escomptés	x					x
Etablir un tableau de bord de mesure de l'efficacité de processus	Mesurer, analyser et améliorer l'efficacité de processus de production, moyennant des indicateurs de surveillance	x					x
Analyser et améliorer les dysfonctionnements de production	Améliorer les performances de la production	x					x
Concevoir et mettre en œuvre des procédures selon la norme ISO 9001 version 2000	Connaître les exigences de la norme ISO 9001 version 2000 de manière à être en mesure de mettre en place système conforme à cette même norme	x					x
Informatique							
Utiliser Word				x			x
Utiliser Excel				x			x
Langues							
Communiquer en français				x			x
Aptitudes Comportementales							
Sens de la responsabilité				x			x
Sens la discrétion				x			x
Rigueur				x			x

⊕ *Besoins en formation identifiés :*

Axes de formation	Objectif
Gestion de la production	Connaître et appliquer les concepts de gestion de la production afin de maîtriser les étapes de réalisation du produit.
Gestion des équipes	Connaître et maîtriser les techniques d'animation et de pilotage des compétences.
Communication interne	Maîtriser les méthodes de communication interne
Démarche de résolution de problèmes	Connaître et mettre en œuvre les outils de résolution de problèmes
Sensibilisation à la qualité - niveau maîtrise	Connaître les exigences de la norme ISO 9001 version 2000 de manière à être en mesure de mettre en place un système conforme à cette même norme

Responsable Produit Marketing Direct :

- ✿ Mme Ilham ELGUERGARI
- ✿ M. Salah MAHLA

✦ *Mission :*

- ✿ Réaliser un produit fini (Marketing Direct) conforme aux exigences des clients et maîtriser les paramètres de son processus de production.

✦ *Évaluation des compétences :*

Compétences	Objectifs de formation	Niveau actuel			Niveau exigé		
		1	2	3	1	2	3
Technique							
Identifier et lancer un nouveau produit	Réussir le lancement et la réalisation d'un nouveau produit	x					x
Planifier les étapes de réalisation du produit	Maîtriser le processus de réalisation du produit en respectant les délais convenus	x					x
Définir les étapes de surveillance et de mesure de la conformité du produit fini	Réaliser un produit fini conforme aux exigences spécifiées et améliorer le rendement		x				x
Maîtriser les situations de non-conformité			x				x
Encadrer et piloter les équipes de production	Développer la performance humaine afin de réaliser les objectifs escomptés	x					x
Etablir un tableau de bord de mesure de l'efficacité de processus	Mesurer, analyser et améliorer l'efficacité de processus de production, moyennant des indicateurs de surveillance		x				x
Analyser et améliorer les dysfonctionnements de production	Améliorer les performances de la production	x					x
Concevoir et mettre en œuvre des procédures selon la norme ISO 9001 version 2000	Connaître les exigences de la norme ISO 9001 version 2000 de manière à être en mesure de mettre en place système conforme à cette même norme	x					x
Informatique							
Utiliser Word				x			x
Utiliser Excel				x			x
Langues							
Communiquer en français				x			x
Aptitudes Comportementales							
Sens de la responsabilité				x			x
Sens la discrétion				x			x
Rigueur				x			x

✦ *Besoins en formation identifiés :*

Axes de formation	Objectif
Gestion de la production	Connaître et appliquer les concepts de gestion de la production afin de maîtriser les étapes de réalisation du produit.
Gestion des équipes	Connaître et maîtriser les techniques d'animation et de pilotage des compétences.
Communication interne	Maîtriser les méthodes de communication interne
Démarche de résolution de problèmes	Connaître et mettre en œuvre les outils de résolution de problèmes
Sensibilisation à la qualité - niveau maîtrise	Connaître les exigences de la norme ISO 9001 version 2000 de manière à être en mesure de mettre en place un système conforme à cette même norme

Troisième étape : Validation des éléments recensés

Réunion avec la Direction Générale afin de valider en définitive les grilles et d'analyser et de prioriser les besoins en formation recueillis.

Les axes de formation identifiés ont été évalués par la Direction Générale en fonction des priorités stratégiques pour l'année 2007, y compris les ressources financières allouées.

Les besoins en langues ont été hiérarchisés (Priorité 1 : Français, Anglais : 2) de façon à retenir pour l'année 2007 et par personne concernée, le besoin de première priorité.

Quatrième étape

Rédaction et validation du rapport d'ingénierie de formation.

Cinquième étape

- Elaboration de plan de formation,
- Consultation des organismes de formation
- Choix des organismes de formation,
- Validation du plan de formation.

5. Récapitulatif des besoins en formation et objectifs à atteindre pour les formations retenues par la Direction

N°	Thème	Objectif
I - Management et Organisation générale		
	Gestion des Ressources Humaines	Mettre en place un processus efficace de gestion des ressources humaines basé sur la compétence, et visant la production de la valeur ajoutée
	Tableau de bord de pilotage	Mettre en place un moyen de mesure et de surveillance de performances internes
	Sensibilisation à la Qualité de service	Communiquer un nouvel état d'esprit basé sur la satisfaction des clients
	Formation sur la norme ISO 9001, version 2000	Comprendre les principes de la norme ISO 9001 et répondre aux exigences de cette norme
	Communication Interne	Mettre en place un processus de communication interne assurant la mise à disposition des informations utiles en temps réel et favorisant le partage et l'échange.
	Audit Interne	Mettre en place un système des audits internes capable de vérifier systématiquement les activités en termes de leur conformité aux exigences spécifiées et de leur efficacité par rapport aux résultats obtenus.
II - Technique (Production, Contrôle et Maintenance)		
	Gestion de la production et préparation des services	Mettre en place une organisation de l'activité de la production basée sur la planification et la réalisation du produit fini conformément aux engagements établis : Qualité, Quantité et Délai
	Formation sur les langages de développement des programmes	Maîtriser les langages de développement des programmes et autres afin de répondre aux besoins des clients
	Contrôle Qualité informatique	Mettre en place un système de contrôle qualité de l'ensemble des prestations réalisées afin de garantir leur conformité aux exigences clients
	Organisation de la maintenance informatique	Instaurer une nouvelle organisation maintenance basée sur la prévention en vue d'assurer la mise à disposition des ressources matérielles utilisées.
	Réseau et Télécommunication	Maîtriser la gestion et la maintenance des réseaux et développer les connaissances sur le fonctionnement des systèmes de télécommunication

II - Technique (Production, Maintenance et Stocks) - Suite		
	Conception et développement des nouveaux programmes	Mettre en place un processus de maîtrise des étapes de conception et de développement des nouveaux produits, conformément aux normes des clients
	Sécurité des données informatiques stockées	Instaurer un système de sauvegarde et de protection des données informatiques utilisées ou préservées afin de garantir leur sécurité.
	Marketing électronique	Comprendre et pratiquer les concepts de marketing électronique
	Gestion Electronique des Données	Mettre en place un système de maîtrise des données informatiques basé sur la diffusion contrôlée et la mise à jour centralisée
III - Langues		
	Français (Maîtrise)	Apprendre à rédiger et parler français d'une façon maîtrisée
	Anglais (Maîtrise)	Apprendre à rédiger et parler anglais d'une façon maîtrisée

Annexe A -
Guide d'entretien de recueil des besoins en
formation

Plan de formation pour l'année :

Date : / /

Nom : Prénom :

Fonction : Directeur Général

INFORMATION SUR LES ORIENTATIONS DE L'ENTREPRISE

Stratégie de l'entreprise

Projets de l'entreprise

Politique de formation / Axes de formation

RECUEIL DES COMPETENCES VU PAR LA DIRECTION

Fonction	Compétences requis par le poste	Niveau de maîtrise	Compétences à acquérir
		Indispensables _ Niveau de maîtrise Oui ___ Non ___ ☺ ___ _____ _____ _____ _____ _____	

Fonction	Compétences requis par le poste	Niveau de maîtrise	Compétences à acquérir
		Indispensables_ Niveau de maîtrise Oui ___ Non ___ ☺ ___ _____ _____ _____ _____ _____	

RECUEIL DES COMPETENCES VU PAR LE DETENTEUR DU POSTE

Fonction	Compétences requis par le poste	Niveau de maîtrise	Compétences à acquérir
		Indispensables_ Niveau de maîtrise Oui ___ Non ___ ☺ ___ _____ _____ _____ _____ _____ _____	