REPUBLIQUE DU BENIN
=-=-=-=-=-=

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
=-=-=-=-=-=

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)
=-=-=-=-=-=

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE (ENAM)
-=-=-=-=-=-

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME DU CYCLE II DE L'ENAM

OPTION : **Management**

FILIERE : **Gestion des Ressources Humaines**

ANNEE ACADEMIQUE

2006 - 2007

QUELLE GESTION DE LA FORMATION POUR SERVIR LA PERFORMANCE DES RESSOURCES HUMAINES DU PORT AUTONOME DE COTONOU ?

Réalisé et soutenu par :

Boni AKOBI

Sous la Direction de:

Maître de Stage :

Monsieur SANNI Tadjou Deen

Directrice de Mémoire :

Madame VIGNON Léone
Gérante du Cabinet RESHUFORM et Consultante en Ressources Humaines

Juillet 2007

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : **YEHOUENOU Dénis**

VICE-PRESIDENT : **HOUNNOUGA Antoine**

MEMBRE : **KANGNIDE Cosme**

L’ECOLE NATIONALE D’ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE N’ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.

CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR

DEDICACES

- A ma mère feue Djèminatou BABA-BODI GOMINA, je prie Dieu Tout-puissant de t'accorder la Paix profonde après tes efforts dont tu ne goûteras pas les fruits.

- A mon père El Hadj Issifou AKOBI, que ce travail témoigne de mon hommage filial en reconnaissance de tous tes sacrifices.

- A mon regretté frère aîné Ahamed AKOBI, toi qui m'as quitté au moment où j'ai le plus besoin de toi, tu me manques cruellement à cette soutenance. Tu avais coutume de me dire : « Lorsque tu veux quelque chose, tu sais te sacrifier pour y parvenir. » Que la Paix et la Miséricorde d'Allah soient sur toi.

- A tous mes autres frères, Salami, RoufaÏ, Sanny, Imourane, Ismail pour tout le soutien que vous avez manifesté à mon égard, chacun en ce qui le concerne.

- A toi mon frère Mahamadou Allassane AKOBI pour ton soutien, tes conseils et tes encouragements. Que Dieu nous unisse davantage.

- A vous Monsieur Akim BALOGOU pour votre soutien. Que Dieu vous comble de ses grâces et de ses multiples bienfaits. Merci pour tout.

- A Mme Eulalie SAGBO, M. André SAGBO et leurs enfants, vous m'avez ouvert votre maison, vous m'avez soutenu, vous m'avez accepté tel que je suis. Merci pour tout. Que ce travail soit à la hauteur de vos espérances et l'expression de mon affection. Que Dieu vous comble de ses grâces et de ses multiples bienfaits.

- A Charlotte Afi AGBAKPEM, pour ton soutien qui ne m'a jamais fait défaut, surtout aux moments critiques. Que Dieu te garde et t'accorde tout le bonheur que tu mérites.

- A tous mes oncles, tantes, cousins, cousines, neveux et nièces, ce travail est le fruit de toutes les espérances que vous avez portées en moi.

REMERCIEMENTS

- Je ne saurais assez remercier ceux qui ont répondu sans hésiter à mon appel pour la réalisation de ce mémoire et qui m'ont aidé de leurs conseils, de leurs encouragements, de leur assistance multiforme.

- Mes pensées vont à tous les enseignants de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature de l'Université d'Abomey-Calavi qui ont assuré ma formation.

- C'est avec un réel plaisir que je me fais l'agréable devoir de rendre particulièrement un hommage déférent à Madame Léone VIGNON qui a personnellement et malgré ses multiples occupations encouragé et dirigé ce mémoire avec une bienveillante attention.

- Aux dirigeants ainsi qu'à tout le personnel du Port Autonome de Cotonou, j'adresse ma profonde gratitude.

- A mes frères Gafar Ali ATARIWA et Saïd AKOBI pour leur soutien et leur aide.

- A tout le personnel de la Direction de l'Administration Générale et des Ressources Humaines pour sa collaboration.

- A Monsieur Tadjou Deen SANNI pour toute sa sollicitude.

- A Mon frère et ami Samuel pour sa contribution remarquable à la réalisation de ce travail.

- A Soffiath MAMA pour toute l'attention.

- A Koudiratou GOMINAN, Nouréni ATCHIBA, Brahane KASSIMOU IMOROU, Isbath DIABOUTOUBOUTOU, Aristide AKOHA, Monique AYIKOUE pour leur assistance multiforme.

- Je ne saurais enfin, oublier tous les amis et tous ceux qui d'une manière ou d'une autre ont apporté leur précieux concours à l'aboutissement de ce travail.

LISTE DES SIGLES

C.A. :	Conseil d'Administration
D.A.C.C. :	Direction de l'Action Commerciale et de la Coopération
D.A.G.R.H :	Direction de l'Administration Générale et des Ressources Humaines
D.F.C.:	Direction Financière et Comptable
D.O.M.S :	Direction des Opérations Maritimes et de la Sécurité
D.R.H :	Direction des Ressources Humaines
D.T :	Direction Technique
G.P.E.C :	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
G.R.H. :	Gestion des Ressources Humaines
M.F.A.E.P :	Ministère des Finances, des Affaires Economiques et du Plan
M.T.P.T.P.T. :	Ministère des Travaux Publics, Transports, Postes et Télécommunications
P.A.C :	Port Autonome de Cotonou
R.H :	Ressources Humaines
R.O.I:	Return On Investment (retour sur investissement)
S.A.G :	Service de l'Administration Générale
S.A.P :	Système d'Appréciation des Performances
S.A.S. :	Service des Affaires Sociales
S.D.C.I. :	Service de la Documentation et de la Communication Interne
S.P.F. :	Service de la Planification et de la Formation

S.P.S. : Service du Personnel et de la Solde

T.B.E : Tableau de Bord de l'Etude

LISTE DES TABLEAUX

Pages

Tableau n°1 : Détermination des différentes problématiques relevées par l'état des lieux 15

Tableau n° 2 : Tableau de bord de l'étude 22

Tableau n° 3 : Tableau de synthèse de l'étude 51

LISTE DES GRAPHIQUES

			Pages
Graphique n° 1	:	Pyramide des âges du Port Autonome de Cotonou	08
Graphique n° 2	:	Répartition des ressources humaines par catégories socio-professionnelles	09
Graphique n° 3	:	Les raisons qui fondent le choix des actions de formation	30
Graphique n° 4	:	La communication en matière de formation	34
Graphique n° 5	:	Le processus de choix des bénéficiaires	35
Graphique n° 6	:	Perception par les employés de la pertinence des critères de choix des bénéficiaires	36

RESUME

La formation représente aujourd'hui un levier essentiel de la performance organisationnelle car elle influe sur l'adéquation entre les compétences des employés et les postes. Ne pas se préoccuper de la bonne gestion de cette sous-fonction dans l'entreprise, c'est laisser tarir les potentialités et qualités des employés.

Or, l'état des lieux de la gestion de la formation au Port Autonome de Cotonou révèle le problème général de l'imperfection du système de formation qui se manifeste en trois problèmes spécifiques à savoir : la non pertinence du plan de formation, la non transparence du processus de gestion de la formation, et la méconnaissance des impacts de la formation.

Pour étudier ces insuffisances, des objectifs aussi bien général que spécifiques ont été fixés. Ils visent à canaliser la réalisation de l'étude vers la résolution des problèmes identifiés auxquels des hypothèses de recherche ont été élaborées.

Pour vérifier la pertinence de ces hypothèses à savoir : la détermination insuffisante des besoins en formation, l'absence de communication sur le système de formation, et l'inexistence d'une évaluation de la formation, des entretiens ont été réalisés aussi bien que l'enquête auprès des employés. Les données collectées nous ont permis de remarquer la pertinence des hypothèses qui ne sont néanmoins pas suffisantes. Le diagnostic ainsi établi constitue le fondement de nos propositions de solutions.

Elles visent pour l'essentiel, l'élaboration de politique de ressources humaines et l'amélioration de la démarche d'identification des besoins en formation, fondée sur trois axes importants. La communication sur la gestion de la formation et le choix rationnel des bénéficiaires. Il ne faut pas occulter la nécessaire évaluation des actions de formations notamment l'évaluation de la mise en œuvre des acquis et l'évaluation des effets de la formation sur la performance du PAC.

Cependant, ces apports ne suffisent certainement pas à l'instauration d'un système performant de gestion de la formation. D'autres aspects relatifs à l'élaboration du plan de formation et à son suivi, mériteraient d'être étudiés par le PAC, en complément à la problématique de la présente étude.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : Cadre théorique et méthodologique issu de la problématique

Section 1 : Problématique issue des observations de stage

Paragraphe 1 : Restitution du système de gestion des ressources humaines du Port Autonome de Cotonou

Paragraphe 2 : Choix et vision globale de résolution de la problématique

Section 2 : De la réalisation du tableau de bord de l'étude à la démarche méthodologique

Paragraphe 1 : Tableau de bord de l'étude et revue de littérature

Paragraphe 2 : Adoption de la méthodologie

CHAPITRE PREMIER : L'établissement du diagnostic de l'étude par la vérification des hypothèses

Section 1 : Réalisation de la collecte et diagnostic du problème n°1

Paragraphe 1 : Les insuffisances résultant de la réalisation de l'enquête

Paragraphe 2 : Le diagnostic de la non pertinence du plan de formation

Section 2 : Vérification des hypothèses spécifiques n°2 et 3

Paragraphe 1 : Causes de la non transparence du processus de gestion de la formation

Paragraphe 2 : Les raisons de la méconnaissance des impacts de la formation

CHAPITRE DEUXIEME : Comment gérer rationnellement la formation professionnelle pour accroître la performance du PAC ?

Section 1 : Les moyens de résolution des problèmes n°1 et 2

Paragraphe 1 : Les solutions à la non pertinence du plan de formation

Paragraphe 2 : L'instauration d'une gestion transparente de la formation

Section 2 : La mesure des impacts de la formation et les conditions de mise en œuvre des solutions

Paragraphe 1 : Les moyens de mesure des résultats de la formation

Paragraphe 2 : Les conditions de mise en œuvre des solutions et la synthèse de l'étude

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, la survie et le développement des organisations sont subordonnés à leur performance. Cela implique l'atteinte des objectifs fixés au moindre coût et dans le respect des contraintes de délai. A ce titre, la compétence des ressources humaines employées par l'entreprise est primordiale. Mais comment s'assurer que le personnel dispose en permanence des connaissances et des qualités nécessaires à l'accomplissement du travail dans un contexte où les exigences des postes sont en perpétuelle mutation ?

Il semble que les compétences acquises en formation initiale, quels qu'en soient le niveau et la qualité, ne constituent plus une garantie suffisante pour être et demeurer efficace. Comme l'exprime avec éloquence **Dominique BOUTEILLER** (1997)[1], une partie importante des compétences de l'entreprise sont « biodégradables ». Il faut donc les renouveler pour maintenir le capital de compétences de l'entreprise.

La formation professionnelle continue, celle que reçoit le salarié en cours d'emploi constitue une solution d'actualisation des compétences par rapport aux exigences des postes. Elle permet aux individus d'actualiser leurs savoirs et d'intégrer de nouvelles connaissances dans leurs comportements professionnels.

Néanmoins, offrir plus de formation ne signifie pas offrir une meilleure formation (**Meignant**, 2001). La formation n'est pas une finalité en soi mais un processus d'acquisition de connaissances qui s'apprécie par ses résultats. Une action de formation n'a alors d'intérêt que si elle permet d'améliorer les performances des ressources humaines et par ricochet, celles de l'organisation. L'efficacité des actions de formation est de ce fait, la préoccupation majeure des responsables de ressources humaines. Une formation efficace développe des compétences qui sont cohérentes par rapport à la stratégie de l'entreprise et qui aident les personnes à mieux répondre aux exigences de leur travail

Cependant, nombre d'entreprises qui font de la formation s'y prennent mal. Une analyse des besoins escamotée, une pédagogie inadéquate, sont quelques unes des nombreuses erreurs qui font que la formation n'apporte pas toujours les résultats escomptés.

Au Port Autonome de Cotonou, l'observation de la gestion de la formation fait apparaître des problèmes. Il s'agit notamment de la non pertinence du plan de formation, de la non

[1] Cité par ST-ONGE, Sylvie. et al. (2004), p. 244

transparence de la gestion de la formation et de la méconnaissance des impacts de la formation.

Ces menaces résultant de la gestion de la formation au PAC constituent des risques pour l'entreprise, qui compromettent certainement sa performance.

En effet, la performance organisationnelle dépend entre autres, de la qualité des ressources humaines (R.H.). Or cette qualité ne peut être obtenue et maintenue que par une formation professionnelle continue, en cohérence avec les objectifs et les réalités de l'entreprise. Pour ce faire, il importe de s'intéresser à la pratique de la formation du PAC afin de l'améliorer pour une meilleure performance de l'entreprise. Cette préoccupation sera étudiée à travers le sujet ***« Quelle gestion de la formation pour servir la performance des ressources humaines du Port Autonome de Cotonou ? »***

L'intérêt pratique de l'étude est l'amélioration de la gestion de la formation du personnel du PAC afin qu'elle contribue aux résultats de l'entreprise. Les solutions proposées, si elles sont mises en œuvre, entraîneront une amélioration des résultats des employés dans les domaines où se manifestent de véritables insuffisances, avec pour finalité un accroissement de la performance de l'organisation.

La pratique consistant à considérer la formation comme une dépense aux retombées exclusivement sociales, dépourvue de tout lien avec les priorités stratégiques et les résultats de l'entreprise, est de nos jours dépassée. Avec la reconnaissance de l'importance du capital humain et des pratiques de sa gestion, la formation est devenue un investissement planifié qui répond à des besoins bien précis.

La présente étude a pour but de proposer quelques moyens permettant d'intégrer la dimension stratégique de la fonction formation au PAC. Une démarche cohérente est alors nécessaire dans la conduite de la réflexion. Il importe d'abord d'élaborer le cadre théorique et méthodologique de résolution de la problématique **(Chapitre préliminaire)**. Ensuite, les hypothèses retenues dans ce cadre théorique par rapport aux problèmes en résolution seront analysées grâce aux données collectées. L'analyse révèlera le diagnostic de l'étude **(Chapitre premier)**. Enfin, des solutions seront proposées en fonction des éléments du diagnostic **(Chapitre deuxième)**. Elles permettront d'atteindre les objectifs de l'étude qui justifient la pertinence du sujet.

CHAPITRE PRELIMINAIRE : Cadre théorique et méthodologique issu de la problématique.

Il s'agit en premier lieu de déterminer la problématique issue des observations de stage **(Section 1)**. En second lieu il s'agit de réaliser le tableau de bord de l'étude et la méthodologie adoptée **(section 2)**.

Section 1 **: Problématique issue des observations de stage**

Une restitution des observations de stage **(Paragraphe 1)** s'avère nécessaire pour le choix et la vision globale de résolution de la problématique **(Paragraphe 2).**

Paragraphe 1 **: Restitution du système de gestion des ressources humaines du Port Autonome de Cotonou**

Une bonne connaissance du Port **(A)** est un préalable pour une meilleure appréhension de la pratique de la gestion des ressources humaines **(B)** de l'entreprise.

A/ Présentation du port à travers ses ressources humaines

On ne saurait décrire véritablement les ressources humaines dont dispose le Port **(2)** sans avoir présenté l'entreprise et son organisation administrative **(1)**.

1/ La présentation et l'organisation administrative du Port

Le Port de Cotonou est situé par 6° 11' 22'' Nord et 2° 26 ' 30'' Est et implanté sur une côte basse sablonneuse en bordure sud de la ville de Cotonou, capitale économique du Bénin.

Port en eau profonde à accumulation de sable, le Port de Cotonou offre le grand avantage de fournir aux navires un plan d'eau abritée, pouvant leur permettre d'effectuer des opérations commerciales et de ravitaillement dans d'excellentes conditions.

Cette disposition contribue à l'efficacité du port et à la rapidité des escales des navires. Port à vocation régionale, il se révèle être le débouché à la mer le plus proche, le couloir d'accès le plus rapide, le moins accidenté pour desservir l'est des pays sans littoral tels que le Mali et le Burkina-Faso et le premier port de transit de la République du Niger. Dans la sous-région, le Port de Cotonou est sensiblement à égale distance des ports de Lagos (Nigeria) 115 Km et de Lomé (Togo) 135 Km. Il est enfin le port de relais et de transbordement le plus proche et le plus rapide vers le Nigeria. **La situation géographique**

du port est ainsi un avantage concurrentiel par rapport aux autres pays côtiers de la région.

Le Port de Cotonou est géré par le Port Autonome de Cotonou qui est un établissement public à caractère commercial et industriel, créé par la loi n°64-39 du 31 décembre 1964 et doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Le PAC est chargé d'assurer la gestion du Port de Cotonou depuis sa mise en service par l'arrêté interministériel n° 024/ MTPTPT/MFAEP du 20 mars 1965.

Placé sous la tutelle du ministre chargé des transports, il a pour mission de gérer le domaine portuaire, d'exécuter toute opération se rattachant directement ou indirectement à l'objet social. Le PAC s'est vu également attribuer le rôle d'autorité portuaire qui implique d'une part l'administration et la gestion des infrastructures portuaires et d'autre part la coordination et le contrôle des acteurs présents dans l'espace portuaire.

Au terme de l'article 10 du décret n° 89-306 du 28 juillet 1989 portant approbation des statuts du PAC, l'établissement est doté d'un Conseil d'Administration (C.A.) et d'une Direction Générale. Le C.A. délibère sur toutes les mesures concernant la gestion de l'établissement. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il élabore la politique générale de la société en conformité avec les objectifs définis dans le plan de développement économique et social de l'Etat, s'assure de la cohérence des différentes composantes de cette politique et en contrôle l'application. **L'élaboration et le contrôle de l'application de la politique générale du PAC sont alors prévus expressément par le décret sus mentionné**.

La Direction Générale assure l'exécution des décisions prises par le Conseil d' Administration qui la contrôle et à qui elle rend compte.

Pour mener à bien cette mission, l'organigramme du PAC comprend, outre les structures rattachées au directeur général, cinq (5) directions techniques, lesquelles sont organisées en services. Il s'agit en l'occurrence de :

- La Direction Financière et Comptable (DFC) qui a pour mission la gestion financière, comptable, budgétaire et fiscale de l'entreprise.
- La Direction de l'Action Commerciale et de la Coopération (DACC) quant à elle, définit et met en œuvre la politique de marketing, de communication et de promotion commerciale du PAC.

- La Direction Technique (DT) a pour mission d'assurer l'inspection régulière des ouvrages et équipements portuaires et la maintenance du matériel roulant.
- La Direction des Opérations Maritimes et de Sécurité (DOMS) pour sa part, veille à la sécurité de la navigation et des installations portuaires ainsi qu'à l'exploitation technique des quais (placement des navires).
- Enfin on note la Direction de l'Administration Générale et des Ressources Humaines (DAGRH) qui a pour attribution la gestion administrative, la gestion des ressources humaines, l'élaboration et la mise en œuvre de la politique sociale du PAC. Cette direction embrasse à la fois l'administration et la gestion des ressources humaines.

La DAGRH a servi de cadre pour notre stage et mérite un examen particulier. Elle fera l'objet de manière substantielle de l'état des lieux de base. Elle comporte cinq (05) services.

D'abord le Service de l'Administration Générale (SAG) qui assure l'administration générale du PAC et gère les archives du Conseil d'Administration. Ce service a en outre pour attribution de suivre les différents contrats du Port en matière d'entretien, de nettoyage et de gardiennage.

Le PAC a fait le choix d'externaliser la réalisation de ces tâches en les confiant à des structures externes, moyennant une contrepartie financière. Il conclut donc un contrat de prestation de service qui comporte des avantages de flexibilité dans la GRH, car le personnel de l'entreprise de service extérieur n'est pas lié par un contrat de travail avec l'entreprise donneuse d'ordre (le PAC). **La sous-traitance induit au Port, une flexibilité de la GRH**

Ensuite le Service de la Documentation et de la Communication Interne (SDCI) organise les archives et la bibliothèque du PAC et gère la communication interne et institutionnelle.

Le Service de la Planification et de la Formation (SPF) quant à lui, a pour attribution la gestion des emplois, de la carrière du personnel et le développement des compétences des ressources humaines.

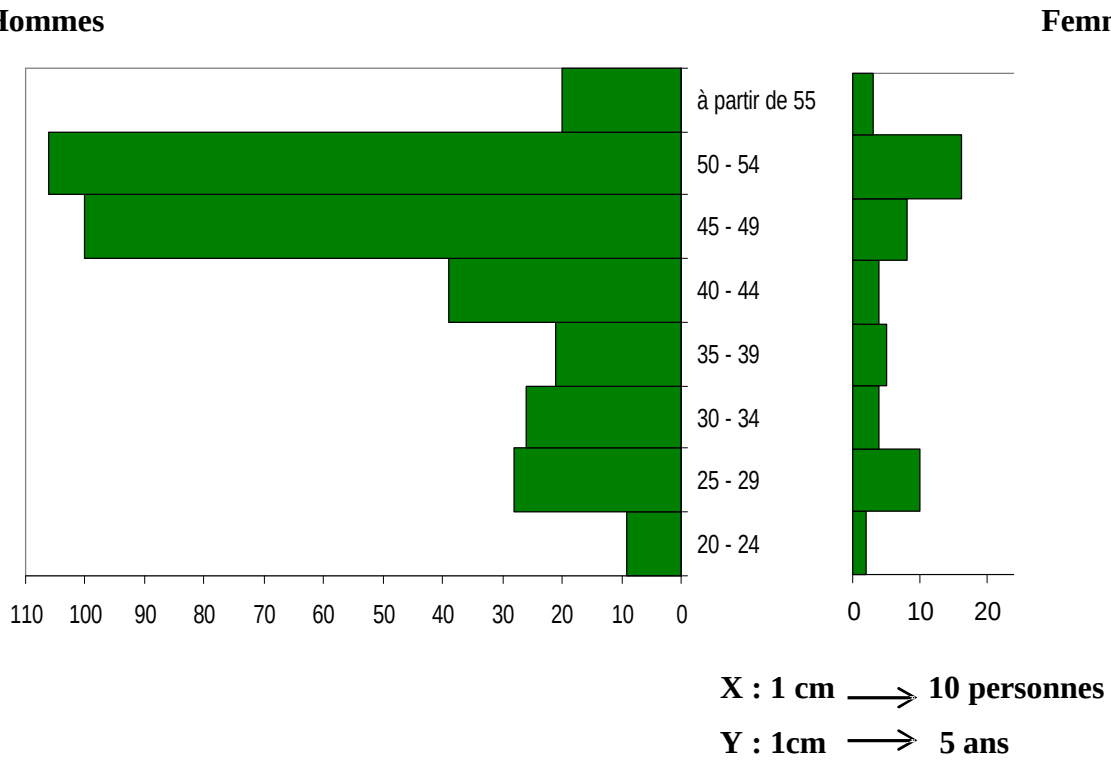
Le Service des Affaires Sociales (SAS) pour sa part est chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique sociale du Port. Il analyse le cadre de travail offert par l'entreprise et propose les améliorations conséquentes. Il a en outre pour mission de suivre et de gérer les dossiers de santé du personnel et de sa famille.

Enfin le Service du Personnel et de la Solde (SPS) a trois attributions essentielles à savoir la gestion administrative des ressources humaines, l'acquisition des ressources humaines et l'élaboration des états de paie des agents.

2/ Les ressources humaines du Port

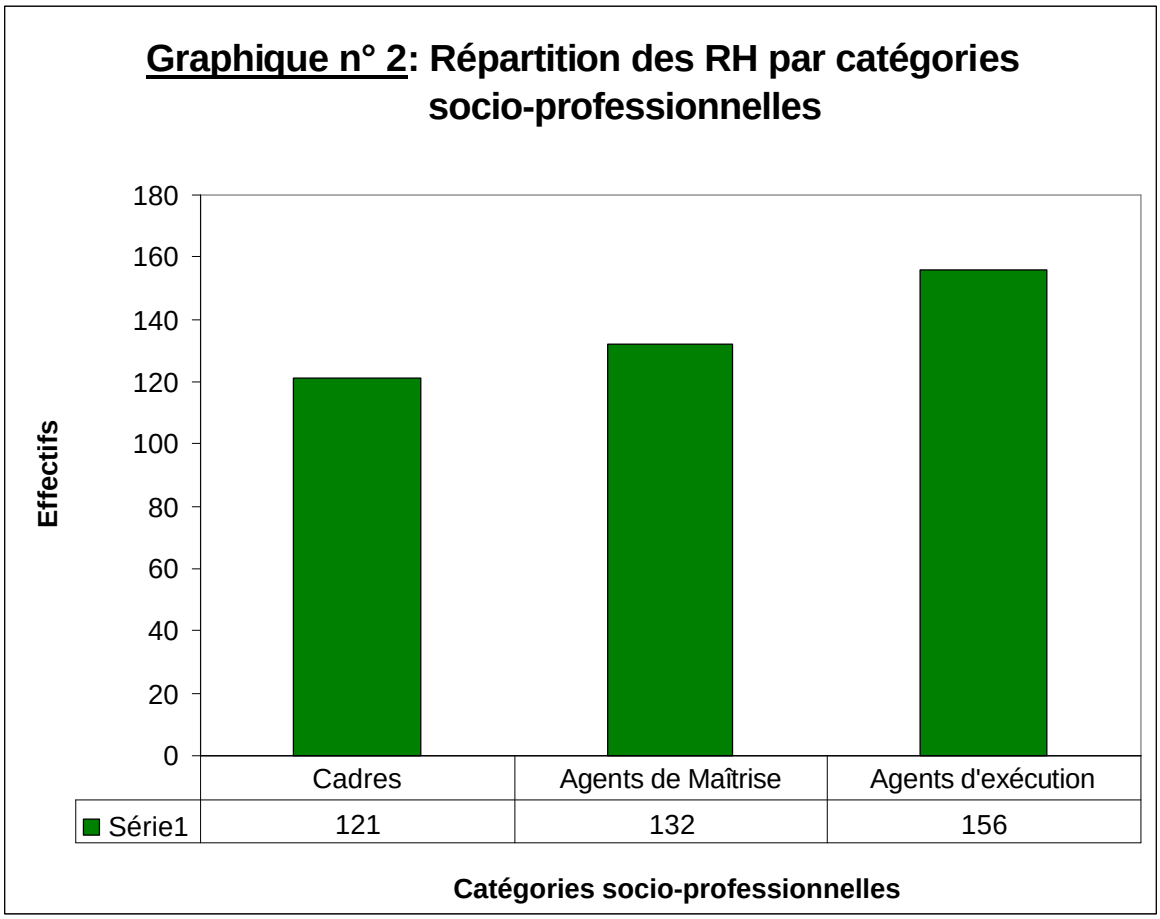
Le PAC compte un effectif de 409 agents au 23 mai 2007 dont 352 hommes et 57 femmes.

La différence numérique hommes-femmes est très prononcée au PAC et nous interpelle à plus d'un titre. Les femmes représentent en effet seulement 13,94 % de la population totale.



Graphique n° 1 : Pyramide des âges du Port Autonome de Cotonou

L'observation de la pyramide des âges révèle un déséquilibre énorme. Le graphique laisse apparaître une base rétrécie et un sommet élargi. Il s'agit d'une alerte pour le manager des ressources humaines sur un problème futur de renouvellement de générations, car l'effectif réduit de jeunes travailleurs entre 20 et 39 ans ne peut combler ce déficit futur et certain. **Le personnel du Port est vieillissant**.



On note un nombre important de cadres et d'agents de maîtrise : 121 cadres et 132 agents de maîtrise. L'encadrement représente 61,86 % du personnel.

B / La pratique de la GRH au Port

Deux aspects essentiels jalonnent cette présentation en l'occurrence les activités de la DAGRH et l'analyse de ses attributions par rapport aux nécessités d'une GRH moderne.

La direction comprend cinq (5) services dont quatre (4) s'occupent des ressources humaines (RH) et un, le SAG, est chargé de l'administration générale du Port. Ce service réceptionne et expédie les courriers de l'institution. Il prépare également les réunions.

Le recrutement du personnel au Port confié au SPS se réalise en tenant compte des orientations stratégiques de l'organisation. Lorsque la décision de recruter est prise, des candidatures sont ciblées et retenues. **Ainsi, le recrutement ne semble pas se fonder sur une détermination pertinente des besoins en RH**.

En effet la décision de recruter n'est pas généralement prise à l'issue du constat d'une insuffisance des RH disponibles. L'appel à candidature est lancé dans de rares cas. Il n'y a

souvent pas de publicité permettant de recueillir une base importante de candidatures parmi lesquelles sera opéré le choix. Il se constate alors une réduction de la probabilité de recruter le meilleur candidat sur le marché, le ratio de sélection étant proche de 1. Le ratio de sélection «nombre de postes à pourvoir sur nombre de candidats» est déterminant dans la réussite d'un recrutement. Lorsque ce ratio est élevé, cela traduit un nombre peu élevé de candidatures. Par contre, un ratio faible témoigne d'une multitude de candidatures.

Il n'existe pas une procédure rigoureuse de tri des candidatures ni de mise à l'épreuve du candidat par des tests de recrutement. Nous concluons alors à **un processus de choix des RH inapproprié.**

Cette insuffisance du système de recrutement trouve ses sources déjà dans les attributions du SPS. En effet, ses attributions le limitent dans l'organisation des tests de recrutement et des concours professionnels. En conséquence, le SPS ne s'occupe pas de la détermination des besoins en RH, de la sélection des candidats. Or, gérer le recrutement en conformité avec les impératifs d'une gestion des RH moderne implique la prise en compte de ces étapes. Dès lors, **les attributions du SPS portent entorse à la gestion du recrutement**.

Une fois le personnel recruté, il faut s'intéresser à sa rémunération. Cette dernière relève des attributions du SPS et est prévue par la convention collective du PAC en date du 20 septembre 2005 qui distingue trois (3) catégories professionnelles : les agents d'exécution (E1-E5), ceux de maîtrise (M1-M5) et les cadres moyens et supérieurs (C1-C5) qui représentent les emplois classés dans le tableau de classification des emplois. La grille des salaires est fondée sur cette classification. Cette classification des emplois est fondée sur le diplôme alors qu'elle devrait résulter de l'évaluation des emplois qui tienne compte aussi bien du diplôme que de l'expérience, de l'autonomie, de la créativité et de l'impact du poste sur l'organisation. Dès lors, la grille salariale existante entraîne une hiérarchie des salaires de base dépendant du diplôme plutôt que des exigences des emplois. Cet état de chose reflète **une grille salariale non fondée sur l'équité interne**.

Le salaire de base n'est pas la seule composante de la rémunération au PAC. Il existe également des accessoires de salaire notamment des indemnités de résidence (15% du salaire de base), de logement, de risques, de transport, de sujétion, d'eau et d'électricité, de téléphone, de panier, de salissure, de responsabilité et de vérification interne.

Les modalités d'octroi de ces accessoires de salaire sont prévues aux articles 51 à 63 de la convention collective. L'octroi desdits accessoires de salaire n'implique aucunement

l'appréciation des résultats du travailleur. Toutefois, la prime de rendement et d'assiduité (article 65 de la convention) vise la récompense de la valeur professionnelle et de l'assiduité et varie suivant la note obtenue par l'agent.

A première vue cette disposition prend en compte le mérite du travailleur. Mais, il faut se raviser à tirer une telle conclusion car la prime de rendement et d'assiduité varie suivant la note obtenue par l'agent à l'issue de la notation du personnel. Or, un système de notation ne peut garantir la fiabilité du système d'appréciation des performances (SAP). Seul le SAP révèle le résultat et le potentiel du salarié selon une procédure empreinte d'objectivité. **L'inexistence d'un SAP entraîne l'absence de rémunération variable selon le résultat**.

A toutes ces insuffisances s'ajoute l'inexistence d'une politique de rémunération axée sur les stratégies de l'entreprise. Ainsi, **la rémunération ne sert pas la politique de l'entreprise qui n'est d'ailleurs pas définie**. Eu égard à ces insuffisances, les attributions du SPS en matière de rémunération sont incomplètes. Elle établit en effet les états de paie. Or, gérer les salaires implique d'autres responsabilités pour réaliser l'équité du système au-delà du calcul des salaires. Il apparaît alors que **la mission du SPS en matière de rémunération est insuffisante**.

La gestion de la carrière constitue une des activités de la DAGRH par son service de la planification et de la formation (SPF). Il prend les actes d'avancement et de promotion selon les stipulations des articles 44 et 45 de la convention collective.

L'avancement s'opère tous les deux ans de l'échelon inférieur vers l'échelon supérieur. Quant à la promotion, passage d'un emploi inférieur à un emploi supérieur, elle est subordonnée soit à une formation diplômante d'au moins neuf (9) mois, soit à la réussite à un concours professionnel. L'autre possibilité de promotion, sur étude de dossier est subordonnée à plusieurs conditions dont le rendement du salarié.

Cependant, ce rendement ne peut être apprécié objectivement car il est mesuré par la notation et non par le SAP. **La promotion du personnel ne dépend donc pas du mérite du travailleur**. De même, gérer les carrières au Port se résume à la prise d'acte d'avancement et de promotion. Il se constate **une inexistence de plan de carrière** résultant d'**une absence de politique de gestion des carrières dans l'organisation**.

En outre, la formation professionnelle continue du personnel est un volet important des attributions du SPF. Comment assume-t-il cette attribution ?

Le cadre réglementaire de la formation est défini à l'article 47 de la convention collective de l'institution. Un service de la DAGRH, le SPF est chargé de sa gestion. Cette disposition dénote de l'importance qu'accorde le Port à la formation professionnelle continue.

Les actions de formation résultent pour l'essentiel des souhaits exprimés par les directeurs techniques. Ils recueillent auprès des chefs services, les besoins de formation identifiés au niveau des agents. Ces besoins sont ensuite transmis au SPF qui procède à l'arbitrage.

Cette procédure permet-elle une détermination rationnelle des besoins en formation ? La détermination rationnelle des besoins devrait résulter entre autres des insuffisances révélées au niveau des agents par l'appréciation des performances (si ces insuffisances ne peuvent être résorbées par d'autres actions). Il en est autant de la démarche de planification des RH qui peut révéler des déséquilibres susceptibles d'être réglés par la formation. Ainsi, recueillir des besoins en se fondant uniquement sur les souhaits exprimés par les directeurs techniques, entraîne nécessairement une détermination incomplète des besoins de formation. La conséquence qui en résulte fatalement est **la non pertinence du plan de formation au PAC**.

Il faut souligner également que la décision d'envoyer les salariés en formation découle pour la plupart des négociations individuelles de ces derniers avec la hiérarchie. Cette situation est directement liée à l'inexistence d'une démarche rationnelle de détermination des besoins en RH. Il en résulte manifestement un climat d'injustice quant à l'octroi d'opportunité de formation aux travailleurs. Ce climat est renforcé par l'absence de communication dans le domaine de la formation. Nous constatons donc **un processus non transparent de gestion de la formation**.

Ces situations révélant un système de formation insuffisant, sont davantage accentuées par l'absence d'une évaluation du système de formation. Nul ne peut en effet, affirmer au PAC que le système de formation sert ou non le développement de l'organisation. Or la performance d'un système de formation se construit au fur et à mesure des insuffisances révélées par son évaluation auxquelles la GRH remédie au fil des années. Il s'observe ainsi **une méconnaissance des impacts de la formation**.

Par ailleurs, seul le système d'appréciation des performances fondé sur un objectif fixé consensuellement avec le salarié, permet de juger objectivement du mérite du travailleur.

Or, **le SAP est inexistant au Port,** d'autant plus que **la direction par objectifs n'est pas instituée**.

En dépit des insuffisances observées dans la GRH, il faut noter l'existence d'un cadre formalisé relatif au statut du personnel. Il s'agit de **la convention collective qui constitue un atout pour l'organisation** même si elle mérite d'être améliorée.

A l'issue de cet état des lieux de base, il convient de synthétiser les observations faites.

C/ Synthèse de la restitution des mécanismes de fonctionnement de la situation à améliorer

Il s'agit de regrouper par problématiques les constats qui constituent des insuffisances **(2)** après l'inventaire de ceux qui constituent les forces d'une part et les faiblesses d'autre part **(1)**.

1/ L'inventaire de l'état des lieux

Il est relatif d'une part aux forces et d'autre part aux faiblesses.

- **Les atouts, forces et opportunités**
  - Avantage concurrentiel du PAC par rapport aux autres pays côtiers, en raison de sa situation géographique
  - La responsabilisation de l'élaboration et du contrôle de l'application de la politique du Port est prévue par un décret
  - La flexibilité de la GRH par la sous-traitance interne (externalisation)
  - L'existence d'un cadre formalisé relatif au statut du personnel

- **Les faiblesses et menaces**
  - Le personnel du Port est vieillissant
  - Quasi-inexistence d'une détermination des besoins en RH dans le recrutement
  - Processus de choix des RH inapproprié
  - Insuffisance des attributions du SPS en gestion du recrutement
  - Grille salariale non fondée sur l'équité interne
  - Absence de rémunération variable selon le résultat
  - Inexistence d'une définition de politique pour l'organisation

- Insuffisance de la mission du SPS en matière de rémunération
- Absence de lien entre la promotion et le mérite du travailleur
- Inexistence de plan de carrière
- Absence de politique de gestion des carrières
- Non pertinence du plan de formation
- Non transparence du processus de gestion de la formation
- Méconnaissance des impacts de la formation
- Inexistence du système d'appréciation des performances
- Non institution de la direction par objectifs

A l'issue de cette énumération, il est nécessaire de regrouper par centres d'intérêt les problèmes répertoriés, auxquels il est indispensable d'apporter des solutions. Quant aux atouts, ils seront exploités à l'étape des conditions de mise en œuvre des solutions de l'étude.

2/ Le regroupement des problèmes par problématiques

<u>TABLEAU N°1</u> : Détermination des différentes problématiques relevées par l'état des lieux

Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
Le recrutement	• quasi-inexistence d'une détermination des besoins en RH • processus de choix des RH inapproprié • insuffisance des attributions du SPS en gestion du recrutement	Défaillance du processus de recrutement	Problématique d'une amélioration du processus de recrutement
La rémunération	• grille salariale non fondée sur l'équité interne • absence de rémunération variable au résultat • insuffisance de la mission du SPS en matière de rémunération	Insuffisance du système de rémunération	Problématique d'une amélioration du système de rémunération
La gestion des carrières	• absence de lien entre la promotion et le mérite du travailleur • inexistence de plan de carrière • absence de politique de gestion des carrières	Mauvaise gestion de la carrière	Problématique d'une amélioration de la gestion des carrières
La formation	• non pertinence du plan de formation • non transparence du processus de gestion de la formation • méconnaissance des impacts de la formation • inexistence d'une définition de politique pour l'organisation	Imperfection du système de formation	Problématique d'institution d'un système de formation pertinent
Appréciation des performances	• inexistence du SAP • non institution de la direction par objectifs	Inexistence d'un SAP	Problématique de proposition d'un SAP

Les cinq (5) centres d'intérêt en présence ne peuvent tous faire l'objet d'étude. Il est absolument indispensable d'opérer un choix qui sera traité par le présent mémoire.

Paragraphe 2 : Choix et vision globale de résolution de la problématique

Nous présenterons sommairement les lignes directrices qui gouverneront la résolution de la problématique **(C)** après avoir choisi cette dernière **(A)** tout en la spécifiant **(B).**

A/ Choix de la problématique de l'étude

Dans l'impossibilité d'étudier toutes les problématiques répertoriées, nous opérerons un choix.

Tout comme la rémunération, la formation implique une allocation de ressources importantes. Mais cette dépense sert-elle les objectifs et les stratégies de l'organisation ? Telle que décrite dans l'état des lieux, la gestion de la formation semble équivaloir à une attribution de récompense aux salariés. Cette approche traditionnelle de la formation est aujourd'hui insuffisante.

La formation constitue en effet, de nos jours, un puissant moyen de réalisation de l'adéquation des RH avec les besoins et par conséquent de réalisation de la performance du salarié et de l'organisation.

Dans ce contexte, il est urgent que le Port opère une réforme de sa gestion de la formation afin que cette dernière serve les objectifs de l'entreprise. La problématique relative à cette préoccupation est celle de l'institution d'un système pertinent de formation. Il comporte un problème général à savoir: imperfection du système de formation et quatre (4) problèmes spécifiques qui sont :

- Non pertinence du plan de formation
- Non transparence du processus de gestion de la formation
- Méconnaissance des impacts de la formation
- Inexistence d'une définition de politique pour l'organisation

Dans le dessein d'apporter des propositions de solution aux problèmes spécifiques relatifs à cette problématique, nous avons décidé de réfléchir sur le sujet :

« Quelle gestion de la formation, pour servir la performance des RH du PAC ? »

Il importe à présent de spécifier la problématique relative au sujet.

B/ Spécification de la problématique

La problématique telle que présentée (problèmes général et spécifiques) peut-elle être étudiée in extenso ou faut-il y apporter des amendements ?

Le système de gestion de la formation du PAC ne s'est véritablement pas préoccupé d'accompagner la performance des RH. L'institution n'a d'ailleurs réalisé à notre connaissance aucune étude dans le domaine. Il importe dès lors de s'attarder sur cette problématique afin d'éviter à l'organisation une dépense de ressources sans retour sur investissement.

A cet effet les trois (3) premiers problèmes spécifiques à savoir :

- Non pertinence du plan de formation,
- Non transparence du processus de gestion de la formation,
- Méconnaissance des impacts de la formation,

sont tous liés aux insuffisances du système de formation au PAC. Quant au quatrième problème spécifique à savoir l'inexistence d'une définition de politique pour l'organisation, s'il intéresse la formation (dont le succès dépend de la définition d'une politique de formation inspirée de la politique générale de l'entreprise), il couvre d'autres aspects sinon toutes les sous -fonctions de la GRH.

Il semble dès lors qu'il n'est pas indispensable de retenir ce problème dans la problématique choisie car il peut être perçu ultérieurement lors de la détermination des causes supposées. Ainsi, seul le problème général et les trois (3) premiers problèmes spécifiques constituent la problématique retenue, dont les grandes lignes de résolution seront présentées.

C/ Vision globale de résolution de la problématique

Elle sera relative au problème général et à chacun des problèmes spécifiques.

Pour ce qui est du problème général à savoir imperfection du système de formation, sa résolution tiendra compte essentiellement de la nécessité d'utiliser la formation professionnelle continue comme outil de réalisation de la performance de l'entreprise.

Quant au problème spécifique n° 1 relatif à la non pertinence du plan de formation, sa résorption sera guidée par l'obligation de déterminer rationnellement les besoins de formation du PAC ainsi que leurs finalités respectives. Il s'agit par ce moyen de contribuer à la vision de résolution du problème général.

Par ailleurs, le problème spécifique n°2 relatif à la non transparence du processus de gestion de la formation sera résolu en ayant constamment à l'esprit la nécessité de réaliser une communication claire sur le plan de formation à l'échelle de l'entreprise et sur la formation en général.

Pour finir, la méconnaissance des impacts de la formation trouvera ses approches de solution, en se fondant sur la nécessité d'évaluer le système de formation pour y relever les insuffisances susceptibles d'être résorbées pour le futur.

A la suite de cette présentation de la problématique qui fera l'objet de notre étude, il convient de dégager le tableau de bord de l'étude (TBE) et la méthodologie.

Section 2 **: De la réalisation du tableau de bord de l'étude à la démarche méthodologique**

La démarche qui guidera notre travail **(Paragraphe 2**) suivra la revue de littérature relative au TBE **(Paragraphe 1).**

Paragraphe 1 : Tableau de bord de l'étude et revue de littérature

L'état des connaissances antérieures **(B)** sera présenté eu égard au tableau de bord de l'étude **(A)**.

A) Le TBE

Il présente les objectifs et hypothèses retenus pour chaque problème général et spécifique.

1) Les objectifs

Ils ne sont rien d'autre que des déclarations d'intention de résolution des problèmes général et spécifiques.

Ainsi, ils se présentent comme suit :

- Objectif général : proposer des mesures d'amélioration de la gestion de la formation
- Objectif spécifique n°1 : proposer les conditions et la méthode de réalisation d'un plan de formation pertinent.
- Objectif spécifique n°2 : envisager les conditions d'un processus transparent de gestion de la formation
- Objectif spécifique n°3 : proposer des instruments de mesure des impacts de la formation.

2) Les causes et hypothèses relatives aux problèmes en résolution

Tout comme les objectifs, elles sont relatives à chaque problème.

- **<u>Cause et hypothèse relatives au problème spécifique n°1</u>**

Quelle peut être la raison de la non pertinence du plan de formation au PAC ?

Le plan de formation retrace essentiellement les actions de formation déterminées sur une base rationnelle en fonction des stratégies de l'entreprise, de sa politique RH et de son budget. Ainsi, l'absence d'une logique rationnelle de détermination des besoins de formation semble être un facteur prépondérant de la non pertinence du plan. Mais, il ne suffit pas de déterminer les besoins en formation pour réaliser un plan de formation pertinent. Il importe encore d'identifier ces besoins en se fondant sur la politique de formation inspirée de la politique RH, axée sur les stratégies de l'entreprise. Nous sommes alors tentés de retenir l'inexistence de politique d'entreprise comme cause partielle du problème en présence. Il en est autant de l'inexistence de politique RH et de formation.

Il faut aussi reconnaître qu'une mauvaise détermination des besoins en formation est nécessairement due à l'absence du SAP et à la non réalisation de la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). La première permettrait de déceler les points faibles du salarié susceptibles d'être renforcés par des actions de formation, alors que la seconde révèlerait les écarts de compétences résultant conjointement de l'évolution des activités et de la modification de la configuration des RH disponibles, dans un horizon temporel déterminé. Ces écarts pourraient être comblés par des actions de formation.

Dès lors, une multitude de causes semblent probables pour justifier ce problème spécifique. Mais, la détermination insuffisante des besoins en formation semble être la cause

prépondérante car elle inclut l'inexistence de la GPEC et du SAP. Si les besoins sont mal déterminés, c'est aussi parce qu'il n'existe pas de politique d'entreprise ni de politique RH.

La cause la plus plausible semble être **la détermination insuffisante des besoins en formation**.

L'hypothèse spécifique n°1 est alors la suivante : ***« la non pertinence du plan de formation est due à la détermination insuffisante des besoins en formation »***.

- **<u>Cause et hypothèse du problème spécifique n°2</u>**

La non transparence du système de gestion de la formation peut être due à l'absence de communication dans le domaine. Le plan de formation devrait faire l'objet d'une large diffusion à l'échelle de l'entreprise afin que tous les salariés en soient informés. Le défaut de cette mesure crée certainement un climat de scepticisme à l'égard du système de formation.

Par ailleurs, le processus de choix des bénéficiaires est aussi une manifestation probable de la non transparence du système. En effet, les formations sont arrêtées par la DAGRH après analyse des souhaits exprimés par les directions techniques. A l'issue de cette analyse, tous les souhaits ne sont pas pris en compte. Or, des outils rationnels de détermination des besoins notamment le SAP, la GPEC, l'analyse des dysfonctionnements ne sont pas utilisés. Aucune démarche scientifique et construite ne justifiant les décisions en formation, les salariés non bénéficiaires peuvent conclure au favoritisme que témoignent les responsables à l'égard de certains agents.

Mais la non transparence du système de gestion de la formation peut trouver valablement sa source dans le manque de communication déjà évoqué ou dans la détermination insuffisante des besoins en formation relative au problème spécifique n° 1.

Il en résulte que la cause possible en l'espèce est **l'absence de communication sur le système de formation**.

« La non transparence du système de gestion de la formation est due à l'absence de communication dans le domaine » : hypothèse spécifique n° 2.

- **<u>Cause et hypothèse relative au problème spécifique n°3</u>**

Pourquoi existe – t – il une méconnaissance des impacts de la formation professionnelle ?
Cela est certainement dû à l'inexistence d'outils de mesure ou d'évaluation de la formation. Il est certes difficile de mesurer le retour sur investissement dans le domaine RH. Toutefois, la cohérence et l'impact significatif des actions décidées notamment la formation peut être évaluée.

L'absence de deux (2) types d'évaluation semble alors être la cause du problème : l'évaluation de l'impact de chaque action de formation et l'évaluation de la cohérence du système de gestion de cette formation professionnelle.

Elles peuvent être synthétisées en une cause unique qui est celle de **l'inexistence d'une évaluation de la formation professionnelle en tant que sous fonction RH**.

L'hypothèse spécifique n°3 se libelle alors de la manière suivante : ***« L'inexistence d'une évaluation de la formation professionnelle est à la base de la méconnaissance des impacts de cette sous fonction RH.»***

Le problème général étant la manifestation de la totalité des problèmes spécifiques, la résolution des causes de chacun de ces problèmes contribuera à sa résorption.

Il en résulte le tableau de bord de l'étude ci-après :

TABLEAU N° 2 : TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE « Quelle gestion de la formation, pour servir la performance des RH du PAC ? »

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSES	HYPOTHESES
Niveau Général		**Problème Général** imperfection du système de formation	**Objectif Général** Proposer des mesures d'amélioration de la gestion de la formation	-	-
Niveaux Spécifiques	**1**	**Problème spécifique n° 1** Non pertinence du plan de formation	**Objectif spécifique n° 1** Proposer les conditions et la méthode de réalisation d'un plan de formation pertinent	**Cause supposée n° 1** Insuffisance au niveau de la détermination des besoins en formation	**Hypothèse spécifique n° 1** La non pertinence du plan de formation est due à la détermination insuffisante des besoins en formation
	2	**Problème spécifique n°2** Non transparence du processus de gestion de la formation	**Objectif spécifique n° 2** Envisager les conditions d'un processus transparent de gestion de la formation	**Cause supposée n° 2** Absence de communication sur le système de formation	**Hypothèse spécifique n° 2** La non transparence du système de gestion de la formation est due à l'absence de communication dans le domaine
	3	**Problème spécifique n° 3** Méconnaissance des impacts de la formation	**Objectif spécifique n° 3** Proposer des instruments de mesures des impacts de la formation	**Cause supposée n° 3** Inexistence d'une évaluation de la formation professionnelle en tant que sous fonction des RH	**Hypothèse spécifique n° 3** L'inexistence d'une évaluation de la formation professionnelle est à la base de la méconnaissance des impacts de cette sous fonction RH

Il importe alors avant de se lancer dans la démarche de vérification des causes supposées, de retracer les travaux antérieurs relatifs à la problématique.

B/ Les études antérieures relatives à la problématique

Plutôt que de restituer les contributions des auteurs sur la gestion de la formation, il s'agit de présenter les travaux antérieurs sur chacun des problèmes général et spécifiques retenus.

1/Les contributions antérieures sur l'imperfection du système de formation

Un système de formation pour ne pas comporter des lacunes devrait se fonder sur 5 piliers notamment l'adéquation des services rendus par la formation aux besoins de l'entreprise. Il en est autant du processus de décision qui exige que la formation soit fondée sur une politique puis un plan. Le mode de production ou d'achat de la formation en l'occurrence la conception des programmes de formation et la détermination des prestataires, constitue le troisième pilier. Il ne faut pas occulter le suivi et le contrôle qui permettent de maîtriser les coûts et de remédier aux insuffisances en cours d'exécution du plan de formation. Enfin, la visibilité des résultats qui permet de mesurer les impacts et la pertinence du système de formation (**Alain MEIGNANT**, Edition Liaisons, Paris, 1995, p.103).

Ce système de formation doit nécessairement être cohérent afin que l'entreprise s'adapte à l'évolution économique et technologique (**Sylvie St-Onge et al**. 2^{e} édition, 2004, p.243).

2/ Les études antérieures relatives à la non pertinence du plan de formation

Une formation pertinente et justifiée se préoccupe des véritables besoins en formation qui expriment un écart entre la situation actuelle et la situation désirée. Cet écart doit être dû en réalité à un manque de compétence (**Sylvie St-Onge et al.** 2^{e} édition, 2004, p.243).

Il est important de retenir qu'offrir plus de formation ne signifie pas offrir une meilleure formation **(Meignant**, 2001). En effet, une formation efficace développe des compétences qui sont cohérentes par rapport à la stratégie de l'entreprise et qui aident les personnes à mieux répondre aux exigences de leur travail (**Sylvie St-Onge et al.** 2^{e} édition, 2004, p.252). Il importe ainsi de bien déterminer les besoins en formation par l'analyse de l'organisation, des tâches puis des individus.

Toutefois, il ne suffit pas d'analyser les besoins pour planifier la formation. L'analyse des besoins traite du « pourquoi » de la formation, mais la conception du plan de formation

répond au « comment » de la formation. Il est indispensable de réaliser ce plan de formation qui rassemble les activités ayant pour objet de consolider ou de développer les compétences des employés au moyen d'une formation liée aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Il doit en effet être articulé avec les objectifs de l'entreprise (**Alain MEIGNANT**, Edition Liaisons, 1995, p.100).

L'analyse rigoureuse des besoins en formation et l'élaboration du plan de formation en conformité avec la politique de l'organisation sont les enjeux essentiels d'une bonne planification de la formation (**Sylvie St-Onge et al.** 2e édition, 2004, p.237).

3/ Les contributions antérieures sur le problème de la non transparence du processus de gestion de la formation

Le mode de prise de décision des actions de formation détermine l'équité du processus. Il importe pour ne pas tomber dans le favoritisme, de déterminer les actions de formation sur une base rationnelle. La DRH doit jouer également un rôle d'information au sujet des programmes de formation, auprès des employés (**Sylvie St-Onge et al.** 2e édition, 2004, p.249).

4/ La revue de littérature sur la méconnaissance des impacts de la formation

« La recherche d'une plus grande efficience a été et continuera d'être une des principales priorités des organisations en matière de formation » (**Foucher**, 1997, p.46). Pour s'en assurer, l'évaluation de l'activité de formation permet de démontrer dans quelle mesure, la formation a pu combler les besoins et contribuer à l'amélioration du rendement (**Sylvie St-Onge et al.** 2e édition, 2004, p.248).

L'évaluation permet en effet, de déterminer les retombées de cet investissement. Elle peut se réaliser sur l'un ou plusieurs des quatre plans suivants : les réactions, l'acquisition des connaissances, les comportements et les résultats (**Kirkpatrick**, 1998).

Il importe de souligner que l'évaluation des réactions qui s'intéresse à la satisfaction des « clients » de la formation est de loin la plus utilisée par les entreprises (**Young**, 2000).

Toutefois, il est capital que les entreprises procèdent à l'évaluation des résultats, qui n'est pas encore systématique dans la plupart d'entre elles. Elles doivent savoir si les objectifs organisationnels de la formation ont été réalisés, si la formation a permis d'améliorer le rendement. Il s'agit de mesurer la rentabilité de l'apport de la formation en fonction du

budget qui est alloué, pour juger de la pertinence du système ou de son amélioration (**Sylvie St-Onge et al.** 2e édition, 2004, p.270). L'évaluation constitue l'épreuve de vérité qui vise à mesurer les résultats et les effets de la formation. Il constitue l'un des cinq piliers de la qualité de la formation qui réalise la visibilité des résultats (**Alain MEIGNANT**, 3e édition, 1995, p.297).

Il importe de ne pas confondre les jugements de valeur sur les actions de formation, qui constituent des impressions, avec une évaluation véritable de la formation. On ne mesure pas en effet la rentabilité d'un investissement (la formation) sur des impressions. Pour le faire, il faut un processus explicite sur l'évaluation des actions visant à alimenter le management de la formation par des informations factuelles objectives permettant de prendre ou de proposer des décisions de suppression ou de réorientation d'une action en fonction des résultats constatés, de corriger d'éventuelles dérives et de rendre compte enfin des effets produits (**Alain MEIGNANT**, 3e édition, 1995, p.322).

Il importe à présent de retenir la démarche méthodologique qui sous-tendra notre travail.

Paragraphe 2: Adoption de la méthodologie

Elle comporte aussi bien une approche empirique **(A)** que théorique **(B)**.

A/ Approche empirique

Elle ressortira les objectifs de la collecte des données, l'échantillon à questionner, la spécification des données ainsi que les techniques de restitution des résultats.

- **Objectif de l'enquête**

L'objectif de la collecte des données est de recueillir les informations permettant de vérifier le bien fondé ou non des hypothèses de recherche formulées pour chacun des trois (3) problèmes spécifiques de la présente étude.

- **Echantillon de l'enquête**

L'échantillonnage pertinent impose de respecter la proportion de chacune des catégories professionnelles du PAC. Ainsi, dans le dessein d'interroger le ¼ de la population totale, notre enquête portera sur 31 cadres, 33 agents de maîtrise et 39 agents d'exécution soit au total 103 personnes.

- **Spécification des données**

Enfin, les données à recueillir ont pour finalité la vérification des hypothèses des trois (3) problèmes spécifiques. Les questions à poser visent alors la vérification de ces hypothèses.

De toutes les questions, certaines semblent mettre en évidence directement la justesse ou non des hypothèses. Il s'agit des questions dites fondamentales ci-après :

Comment les besoins en formation sont-ils déterminés au PAC ?

Sur quelle base certains salariés sont-ils envoyés en formation et d'autres non ?

Les formations sont-elles en adéquation avec les postes que vous occupez ?

Les formations permettent-elles de transférer les connaissances, habiletés et attitudes en milieu de travail ?

Ces questions essentielles seront combinées avec les questions de recoupement pour analyser les causes des problèmes spécifiques.

- **Dépouillement et présentation des données**

Les résultats de cette enquête par questionnaire complétés avec les informations recueillies à l'aide du guide d'entretien seront traités manuellement et présentés sous forme de tableau et / ou de graphique.

B/ Approche théorique

Elle a trait aux principes présentés dans la vision globale de résolution de la problématique.

Par ailleurs, le seuil de décision pour la vérification des hypothèses supposées sera favorable à toutes les causes, même partielles. Ainsi, toute velléité de cause qui sera supérieure à 0% sera retenue.

CHAPITRE PREMIER : L'ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC DE L'ETUDE PAR LA VERIFICATION DES HYPOTHESES

L'intérêt de cette partie est de restituer les points de vue des salariés de l'organisation par rapport aux différents problèmes de l'étude. Ces points de vue permettront de vérifier la justesse ou non des hypothèses de recherche. Ainsi, la pertinence de chaque hypothèse sera appréciée à l'aune des données de l'enquête et des entretiens afin de déterminer le diagnostic de l'étude.

Pour y parvenir, la vérification des hypothèses spécifiques n° 2 et 3 **(section 2)** suivra la présentation de la collecte et le diagnostic du problème n° 1 **(section 1)**

Section 1 **: Réalisation de la collecte et diagnostic du problème n° 1**

Avant de déterminer les causes réelles de la non pertinence du plan de formation **(paragraphe 2)**, il est nécessaire de relever les insuffisances de la collecte des données **(paragraphe 1).**

Paragraphe 1 : Les insuffisances résultant de la réalisation de l'enquête

Les limites des données recueillies **(B)** résultent essentiellement des difficultés rencontrées au cours de l'enquête **(A)**.

A/ les difficultés de la collecte

Elles concernent les problèmes habituellement rencontrés lors des enquêtes sociales, en l'occurrence la collaboration des enquêtés.

En effet, les personnes cibles manifestent pour la plupart de la réticence à remplir le questionnaire. Certains subordonnent leur collaboration à l'autorisation de leurs supérieurs hiérarchiques. Cependant après nos explications, la plupart acceptent de répondre au questionnaire.

Néanmoins, certains agents ont répondu de façon plus ou moins expéditive, prétextant de leur occupation professionnelle. Cette insuffisance est liée à l'administration du questionnaire sur le lieu de travail, mais il ne pouvait en être autrement.

Toutefois, cette difficulté a été mineure au niveau de la DAGRH où nous avons effectué notre stage. La familiarité avec les travailleurs de cette direction y a facilité l'administration du questionnaire.

Par ailleurs, certains agents d'exécution ont manifesté des difficultés à répondre convenablement au questionnaire en raison de leur niveau d'instruction. Nous avons dû alors procéder dans certains cas à un entretien individuel avec ces derniers afin de reporter sur le questionnaire leurs réponses.

Ces difficultés ont nécessairement affecté les données obtenues.

B/ Les limites des données recueillies

La réticence des employés du PAC s'est manifestée par le nombre de questionnaires récupérés à l'issue de la collecte. Cette situation n'a pas permis d'obtenir les données sur la totalité de l'échantillon retenu dans l'approche empirique. Ainsi, nous avons un déficit d'enquêtés de 11 pour les cadres, 3 pour les agents de maîtrise et 13 pour les agents d'exécution soit au total 27 salariés en moins dans l'échantillon.

Néanmoins, il faut remarquer qu'un échantillon représentatif dans l'enquête sociale est de 10% de la population totale. Ainsi, ce déficit au niveau de l'échantillon de départ n'affecte pas sa représentativité.

Par ailleurs, la réticence et la négligence qu'ont manifestées certains salariés sont de nature à affecter la pertinence des réponses données par ces derniers. Toutefois ces insuffisances ne sont pas de nature à remettre en cause l'intérêt et la portée des résultats obtenus. Ils serviront à vérifier les hypothèses de l'étude notamment l'hypothèse n° 1

Paragraphe 2 : Le diagnostic de la non pertinence du plan de formation

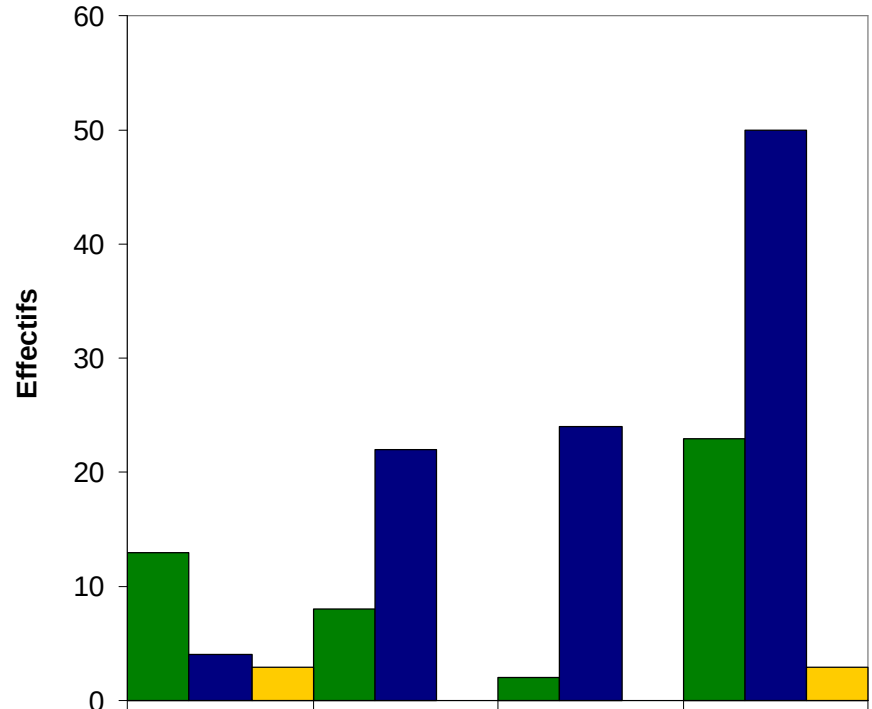
La cause supposée du problème n° 1 est-elle réelle ? **(A)** et qu'en est-il de la cause complémentaire ? **(B).**

A/ La pertinence de la détermination insuffisante des besoins en formation comme cause du problème n° 1

La détermination insuffisante des besoins en formation est-elle à la base de la non pertinence du plan de formation ? La vérification de cette cause fera aussi bien recours au questionnaire qu'au guide d'entretien.

A la question I/3 du questionnaire qui s'intéresse au point de vue des salariés sur les raisons qui guident la détermination des besoins en formation, les réponses révèlent un malaise dans l'organisation. En effet, 65,79% du personnel enquêté estime que les besoins sont déterminés pour récompenser certains employés comme le montre le graphique ci-après :

GRAPHIQUE N° 3 : Les raisons qui fondent le choix des actions de formation



	Cadres	Agents de Maîtrise	Agents d'exécution	TOTAL
Dans le but d'atteindre les objectifs du Port	13	8	2	23
Pour récompenser les bénéficiaires	4	22	24	50
Pour servir les objectifs et recompenser les bénéficiaires	3			3

Catégries socio-professionnelles

Cette perception est certainement la résultante d'une méthode subjective de détermination des besoins en formation.

Nos entretiens avec les responsables de ressources humaines de la DAGRH révèlent que la détermination des besoins commence par l'expression des souhaits des agents à leurs chefs service. Ces derniers les transmettent au responsable de leur direction. Les directeurs à leur tour communiquent ces informations à la DAGRH qui procède à l'analyse avant d'arrêter les actions de formation.

Il est évident que la rationalité de cette méthode est difficile à prouver. Sur quels critères se fondent les responsables de la formation du PAC pour sélectionner les souhaits des salariés ? Les informations recueillies lors de l'entretien montrent qu'ils se réfèrent aux objectifs de l'entreprise et à sa stratégie pour réaliser l'arbitrage entre les besoins. Le plan de formation réalisé en 2006 par exemple précise que la sélection des besoins par la DAGRH, priorise les besoins en adéquation avec les exigences du poste et les objectifs de l'entreprise.

A l'observation de cette démarche, on perçoit la faille qui justifie les réponses des travailleurs (graphique n° 3) : il s'agit du mécanisme d'analyse de ces besoins par la DAGRH pour arrêter les actions de formation.

Mais, nous pouvons nous interroger sur la portée des objectifs sur lesquels se fondent les responsables de formation en l'absence de politique générale de l'organisation.

Ainsi, la base sur laquelle repose la détermination des besoins de formation souffre de subjectivité. Elle ne permet pas de s'assurer que la formation sert l'intérêt de l'entreprise car il n'est pas nécessairement tenu compte d'une insuffisance du travailleur, mais seulement de l'adéquation entre le souhait et les exigences du poste ainsi que les objectifs de l'entreprise. L'entreprise court par cette méthode, le risque de financer des formations qui ne sont pas relatives à une insuffisance de compétence des salariés alors que d'autres besoins réels de l'organisation resteraient insatisfaits.

Par ailleurs, la méthode d'analyse des besoins exposée dans le plan triennal de formation réalisé en 2006 n'inclut pas l'exploitation de la démarche de GPEC qui joue pourtant un rôle essentiel dans l'identification des besoins de formation induits par l'évolution technologique ou des activités de l'entreprise.

Ainsi, l'unique recours à l'analyse des souhaits ne suffit pas pour déterminer des besoins pertinents de formation. Ces observations confirment l'hypothèse spécifique n° 1 qui impute **la non pertinence du plan de formation à la détermination insuffisante des besoins en formation**. Néanmoins, d'autres éléments sont apparus en complément de cette première cause.

B/ L'absence de politique RH et de formation

Nos entretiens nous ont confirmé l'absence de politique de formation au PAC. Mais, le plan triennal de formation en cours d'exécution assimile le plan de formation à la politique de formation. Alors qu'il est intitulé plan de formation, le document prétend définir la politique de formation du PAC.

Il s'agit là d'une confusion qui interroge sur la compréhension qu'ont les responsables de la sous-fonction formation, de la notion de politique RH. Cette inexistence de politique de formation est la conséquence directe de l'absence de politique de ressources humaines dans la structure. Mais, comment pourrait-on élaborer une politique RH en l'absence de politique générale du PAC ? Il s'agit là de problèmes qui se succèdent en chaîne et qui ne sont certainement pas de nature à favoriser une détermination pertinente des besoins de formation.

En effet, c'est la politique générale de l'entreprise qui indique les valeurs essentielles permettant d'atteindre les stratégies et les objectifs organisationnels. La politique RH comme d'autres politiques, découle de cette politique générale. Ensuite, se dégage de la politique RH, la politique de formation. Il est essentiel que cette cohérence existe entre les différents niveaux de déclinaison de la politique générale. C'est à ce seul prix que la politique de formation permettra d'atteindre les objectifs de l'organisation. Si toutes ces étapes étaient respectées, le plan de formation qui est influencé par la politique de formation comprendrait les actions de formation servant véritablement la stratégie de l'entreprise.

Or, au PAC, tous ces éléments n'interviennent pas dans la détermination des besoins de formation. La conséquence est que toutes les actions de formation décidées ne peuvent être en adéquation avec les objectifs de l'entreprise afin de servir sa stratégie d'affaires. Il est alors évident que **l'absence de politique RH et de formation contribue à la détermination insuffisante des besoins en formation**.

A l'issue de ces appréciations, la cause supposée du problème n° 1 est fondée. Mais, on observe une autre cause qui entraîne la non pertinence du plan de formation. Il s'ensuit que ***le diagnostic du problème spécifique n° 1 est le suivant : « la non pertinence du plan de formation est causée par la détermination insuffisante des besoins en formation et par l'absence de politique RH et de formation »***.

Quel est le diagnostic des problèmes spécifiques n° 2 et n° 3 ?

Section 2 **: Vérification des hypothèses spécifiques n° 2 et 3**

Les causes de la méconnaissance des impacts de la formation professionnelle **(B)** seront déterminées après celles de la non transparence du processus de gestion de la formation **(A)**.

Paragraphe 1 : Causes de la non transparence du processus de gestion de la formation

Les réponses à la question III-1 du questionnaire présentées dans le graphique n° 3 précédent, expliquent que pour 65,79% des employés, les formations sont décidées pour récompenser les bénéficiaires. Ce point de vue est le signe d'une insuffisance de transparence dans le processus. Mais, que nous démontrent les autres données recueillies sur la question ? Elles permettront d'apprécier la réalité de l'absence de communication sur le système de formation, retenue dans l'hypothèse **(A)**. Néanmoins, une autre cause semble être apparue **(B)**.

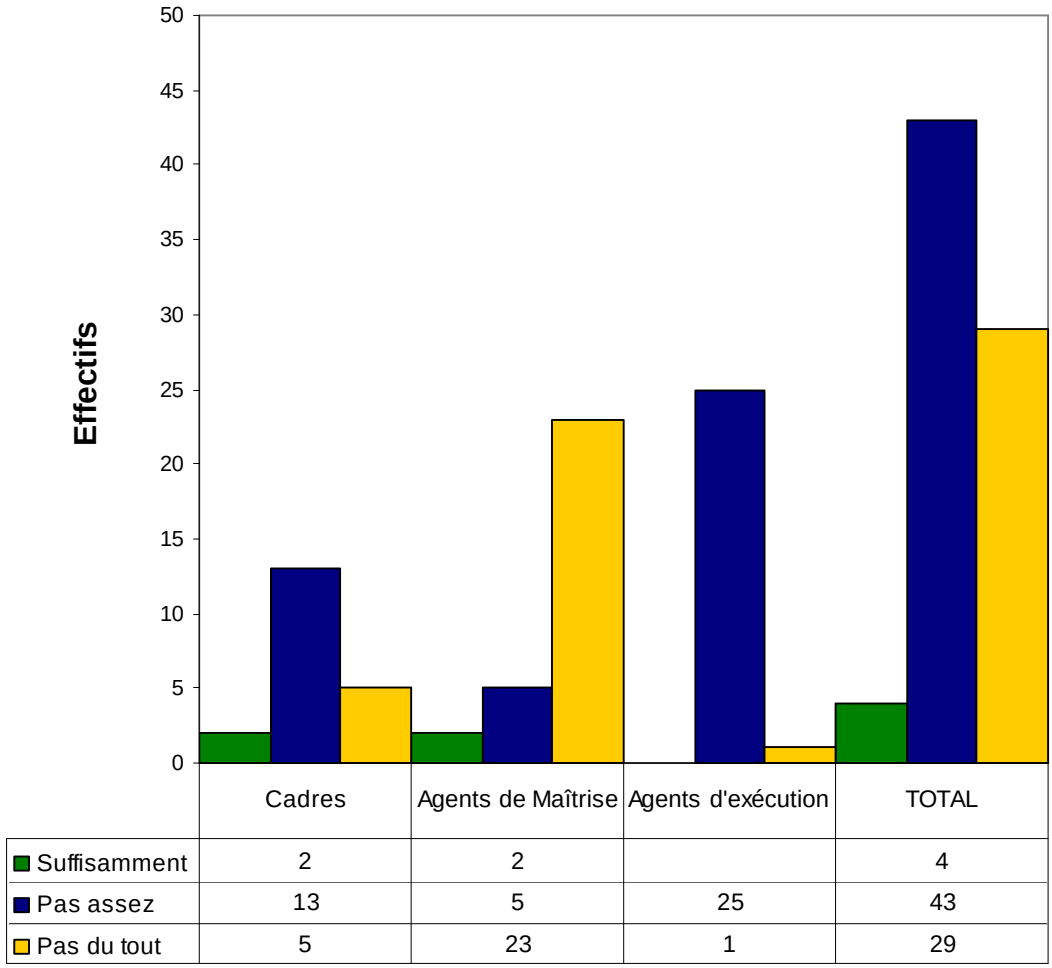
A/ L'absence de communication sur la formation

Pour vérifier cette cause, nous avons eu des entretiens avec les responsables chargés des ressources humaines et de la formation du PAC. Ils reconnaissent que la communication se fait sur le processus de formation, mais pas de façon suffisante. C'est certainement la raison qui a poussé certains d'entre eux à affirmer que le choix des bénéficiaires est souvent objectif, laissant supposer ainsi par cette réponse qu'il existe une certaine subjectivité dans le choix des bénéficiaires.

Cette situation a nécessairement pour corollaire un climat d'injustice dans l'entreprise quant au choix des bénéficiaires de la formation.

Mais plus révélatrice que les entretiens, la réponse des employés permet de mieux saisir le niveau de satisfaction concernant la communication sur la formation au PAC. Le graphique n° 4 présente le point de vue des employés

GRAPHIQUE N° 4: La communication en matière de formation



	Cadres	Agents de Maîtrise	Agents d'exécution	TOTAL
Suffisamment	2	2		4
Pas assez	13	5	25	43
Pas du tout	5	23	1	29

Ainsi, seulement 5.26% des salariés estiment que la communication sur la formation est suffisante alors que les 94,74% restant estiment qu'elle est insuffisante ou totalement inexistante Il apparaît donc que la communication sur la formation pose véritablement problème au PAC.

La perception des employés est d'une importance capitale lorsqu'il s'agit de mesurer la performance de divers éléments en matière de ressources humaines. Elle l'est davantage lorsqu'il s'agit de porter un jugement sur la transparence. Il serait aussi curieux que

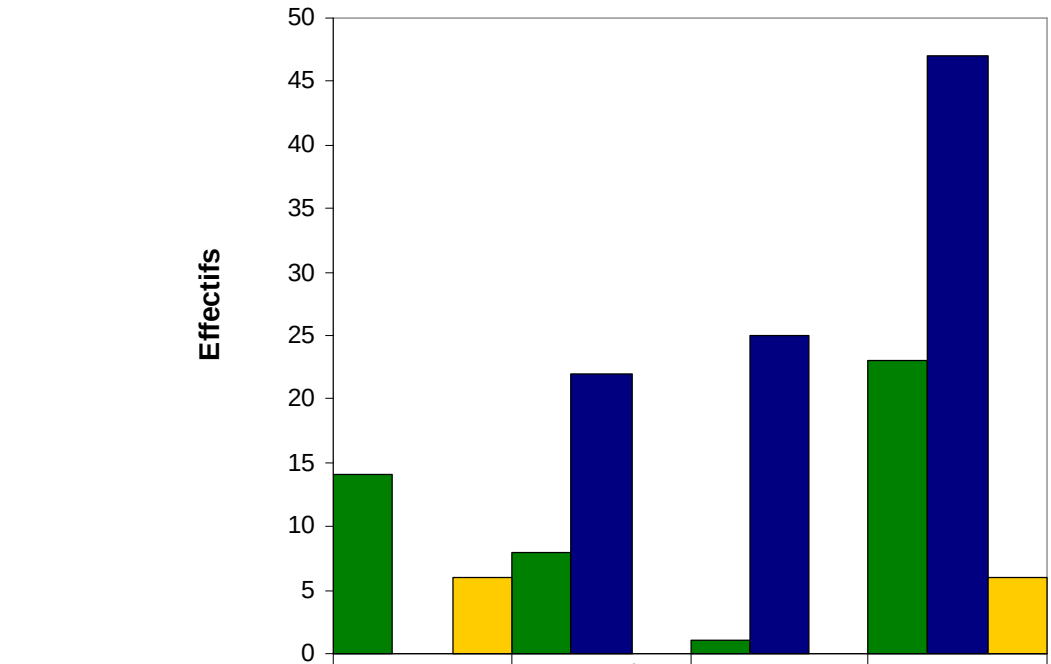
94,74% de personnes se trompent dans un domaine (la transparence) où la perception joue un rôle prépondérant.

Ainsi, la non transparence du processus de gestion de la formation ne peut qu'être avérée en présence d'une communication insuffisante ou inexistante. Cette nouvelle donnée d'une communication insuffisante que ne prenait pas en compte l'hypothèse spécifique n° 2 et qui est révélée par 56,58% des personnes vient introduire une nuance. Aussi, **la non transparence ne résulte plus de l'absence de communication sur la formation, mais d'une communication insuffisante**. Une autre cause semble par ailleurs s'être ajoutée à la précédente pour contribuer à la non transparence du processus.

B/ Le processus de choix des bénéficiaires

Pour 69,74% des enquêtés, l'affinité intervient dans le choix des bénéficiaires de la formation. Le graphique ci-dessous nous l'indique :

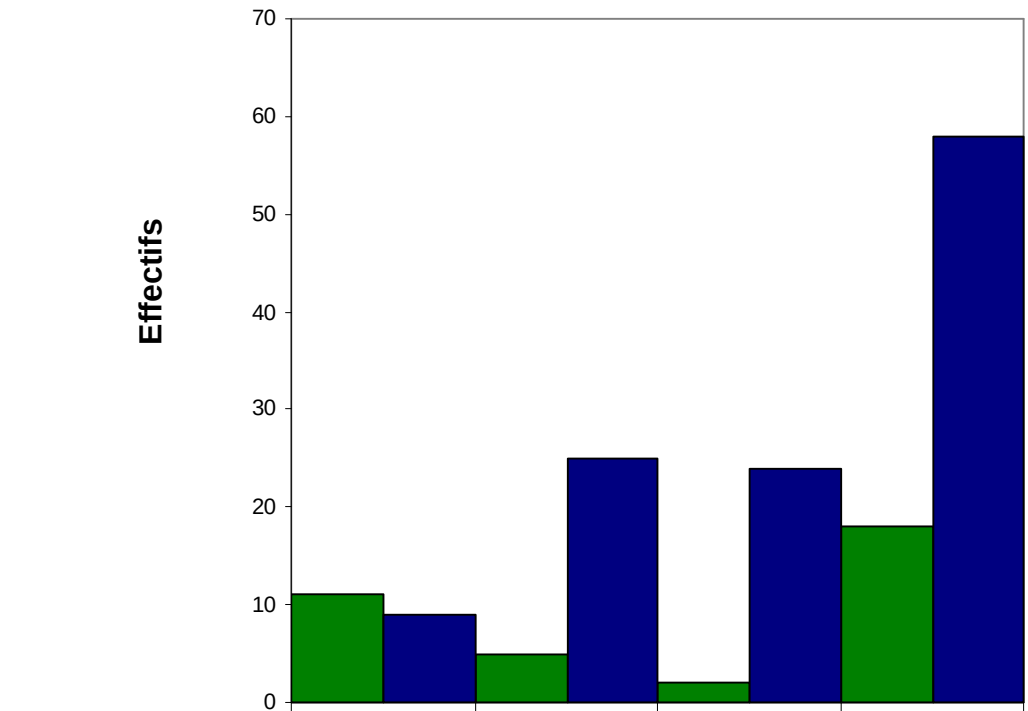
GRAPHIQUE N° 5: Processus de choix des bénéficiaires



Les salariés pensent ainsi que le choix n'est pas neutre et impartial en affirmant cela à 69,74%. Nous percevons aisément que la majorité des travailleurs de l'organisation pensent ainsi que le jeu des relations doit probablement jouer sur la rationalité et la justice du système de formation. Cette situation compromet vraisemblablement la transparence du processus.

Mais, les personnes enquêtées ne s'arrêtent pas à cette observation. Elles poursuivent en donnant leur appréciation sur la pertinence des critères de sélection des bénéficiaires, comme le montre le graphique qui suit :

GRAPHIQUE N° 6: Perception par les employés de la pertinence des critères de choix des bénéficiaires



	Cadres	Agents de Maîtrise	Agents d'exécution	TOTAL
Existence de critères pertinents	11	5	2	18
Inexistence de critères pertinents	9	25	24	58

Il apparaît que 76,32% des personnes considèrent qu'il n'y a pas de critères pertinents de sélection des bénéficiaires contre 23,68% qui affirment le contraire. Il faut constater que

cette perception dominante résulte certainement de la méthode de détermination des besoins dont les insuffisances ont été précédemment relevées.

Toutefois, il se peut que le jugement porté par les salariés ne soit pas fondé et que les critères de sélection soient pertinents. Même dans cette hypothèse, la non transparence du processus ne pourrait être occultée, car la transparence dans le domaine RH est une question de perception des salariés. Il suffit que ces derniers portent un doute sur le système pour que la transparence du processus soit remise en cause. Ce qui nous intéresse précisément ici, pour relever la non transparence, ce n'est pas la réalité, mais la perception des salariés, car si les processus sont pertinents mais souffrent de manque de communication, les employés peuvent mal les apprécier. Cependant, nous ne sommes pas dans un tel cas de figure. Au PAC, ce jugement des salariés est lié à la méthode de détermination des besoins déjà appréciée. Ainsi, il est évident que **le processus de choix des bénéficiaires contribue à la non transparence du système de gestion de la formation**.

Par conséquent, la cause supposée de départ relative à l'absence de communication sur le système de formation, se révèle vérifiée. Néanmoins, elle ne participe pas seule à la non transparence du système. Le processus de choix des bénéficiaires y contribue également. Le diagnostic du problème n° 2 se présente alors ainsi : ***« l'absence de communication sur le système de formation et le processus non transparent de choix des bénéficiaires sont les causes de la non transparence du système de gestion de la formation »***.

Il reste à présent à rechercher la cause véritable du problème spécifique n° 3

Paragraphe 2 : Les raisons de la méconnaissance des impacts de la formation

L'hypothèse spécifique n° 3 retient l'inexistence d'une évaluation de la formation professionnelle comme cause de la méconnaissance des impacts de la formation au PAC. Les entretiens avec les responsables chargés des ressources humaines ont montré que la vérification de cette cause peut être perçue sous deux angles : l'absence d'une évaluation des effets de la formation sur la performance des employés **(A)** et l'inexistence de l'évaluation des impacts de la formation sur les résultats organisationnels **(B)**.

A/ L’absence d’une évaluation des effets de la formation sur la performance du salarié

Les entretiens ont permis de constater que les responsables RH rencontrent des difficultés à mesurer les effets de la formation sur le résultat des employés bénéficiaires. D’ailleurs, le plan triennal de formation mentionne comme insuffisance du système de formation du PAC, d’une part l’absence de contrôle du transfert des compétences acquises dans le milieu professionnel et d’autre part l’impossibilité de mesurer les effets de la formation sur les performances des agents.

Ainsi, l’absence d’évaluation est avérée. Néanmoins, il faut remarquer que l’impossibilité de mesure des effets de la formation constatée par le plan triennal doit être relativisée. En effet, la difficulté de mesure est ici essentiellement liée à l’absence d’un système d’appréciation des performances. Si les performances des salariés étaient appréciées, leurs supérieurs hiérarchiques découvriraient la différence entre leurs prestations avant la formation et après la formation. L’effet de la formation pourra ainsi être perçu. Mais pour ce faire, il faut encore que la formation soit décidée sur une base rationnelle, donc soit nécessitée par les insuffisances constatées au niveau de l’agent par rapport aux exigences de son poste.

Dès lors, **l’absence d’une évaluation des effets de la formation en raison de l’absence du SAP, participe d’une méconnaissance des impacts de la formation**. Mais, cette cause ne contribue pas toute seule au problème spécifique n° 3.

B/ L’inexistence de l’ultime niveau d’évaluation de la formation

Les personnes cibles avec lesquelles nous avons eu les entretiens ont exprimé l’impossibilité de savoir si les actions de formation ont atteint les objectifs fixés. Ce constat est mentionné également dans le plan triennal de formation réalisé en 2006. Les responsables de l’organisation ne peuvent alors pas mesurer les résultats de la formation professionnelle sur la performance du PAC. Mais il fallait s’y attendre.

En effet, s’il n’est pas possible de vérifier préalablement le niveau de transfert des connaissances acquises sur la situation de travail et sur les résultats de l’agent, il est clair qu’il ne sera pas possible de mesurer l’effet de la formation sur les résultats

organisationnels. Or, seule cette mesure permettra de juger de l'intérêt de promouvoir le développement des compétences des salariés.

Au regard des difficultés relevées par les responsables RH quant à l'évaluation des impacts de la formation sur l'organisation, il n'est point indispensable d'argumenter davantage. **Il est évident que la méconnaissance des impacts de la formation trouve aussi sa source dans l'absence d'outils de mesure de la contribution de la formation à la performance organisationnelle.**

Ainsi, il apparaît que les enquêtes ont révélé deux causes, dont la cause supposée de départ était la manifestation. Les entretiens ont ainsi prouvé que si l'hypothèse n° 3 était réelle, elle avait besoin d'être précisée. ***Par conséquent, le diagnostic n° 3 est la réunion des deux causes réelles déterminées et se présente comme suit : la méconnaissance des impacts de la formation professionnelle est due :***

- ***à l'absence de l'évaluation des effets de la formation liée à l'absence du SAP ;***
- ***et à l'absence d'outils de mesure de la contribution de la formation à la performance organisationnelle.***

Voilà les causes réelles des différents problèmes spécifiques déterminés. La démarche scientifique nous invite alors à entrevoir les moyens d'éliminer ces causes. C'est à ce prix que les problèmes identifiés seront résolus.

CHAPITRE DEUXIEME : COMMENT GERER RATIONNELLEMENT LA FORMATION PROFESSIONNELLE POUR ACCROITRE LA PERFORMANCE DU PAC ?

Quelles sont les voies de résolution des causes révélées par le diagnostic de l'étude ? Elles seront proposées par rapport à chaque problème spécifique de l'étude. Ainsi, les modalités de résolution des problèmes n° 1 et 2 **(Section 1)** seront abordées d'une part. D'autre part, les réponses au problème n° 3 et les conditions de mise en œuvre des solutions **(Section 2)** seront présentées.

Section 1 : Les moyens de résolution des problèmes n°1 et 2

La démarche d'instauration d'un système transparent de gestion de la formation **(Paragraphe 2)** sera restituée tout comme les solutions à la non pertinence du plan de formation **(Paragraphe 1)**.

Paragraphe 1 : Les solutions à la non pertinence du plan de formation

Elles sont suscitées par les deux causes réelles de la non pertinence du plan de formation retenues par le diagnostic n°1. Ainsi, la méthode de détermination des besoins en formation **(A)** mériterait d'être améliorée. Mais, aucune détermination pertinente des besoins en formation ne peut être réalisée en l'absence de politique de formation **(B)**.

A/ La méthode de détermination des besoins en formation

Les besoins en formation expriment un écart entre la situation actuelle et la situation désirée. Cet écart doit être cependant dû à un manque de compétences.

Les facteurs révélant le manque de compétences, les facteurs inducteurs des besoins de formation sont : l'environnement externe, l'environnement interne, le niveau réel du personnel, la stratégie de l'entreprise et l'offre de formation. Les informations fournies par ces facteurs doivent faire l'objet d'analyse pour identifier les besoins en formation.

Se préoccuper des véritables besoins en formation, exige une analyse complète et approfondie de la situation pour éviter des dépenses inutiles liées à la formation. L'analyse des besoins en formation permet de découvrir si les problèmes décelés dans un milieu de travail ont comme origine l'insuffisance des compétences des ressources humaines. Comment le PAC devrait-il procéder pour réaliser une analyse rationnelle de ces besoins ?

Il serait pertinent d'explorer à cet effet, les trois domaines de l'analyse des besoins en formation.

D'abord, l'analyse de l'organisation qui vise une meilleure synchronisation du développement des compétences avec les politiques, les plans d'action et les objectifs de l'entreprise (**MEIGNANT**, 2001). Le Port doit alors se servir de son plan d'action pour déceler les insuffisances éventuelles de compétences induites par la stratégie.

A cet effet, la planification des RH est un outil essentiel. Elle permet en effet d'identifier les écarts ou risques résultant de la confrontation des besoins (quantitatifs et qualitatifs) futurs en RH inspirés de la stratégie, avec les RH qui seront disponibles dans un horizon temporel déterminé. Ces écarts ou risques appellent des actions de régulation pour être résorbés. La formation pourrait constituer une action de régulation parmi tant d'autres si le développement des compétences des employés permet de résorber le déséquilibre aussi bien quantitatif que qualitatif.

Ainsi, la GPEC constitue un outil fondamental qui contribue essentiellement à la qualité de l'étape de détermination des besoins en RH. Il importe alors que le PAC intègre la gestion prévisionnelle des RH dans ses outils de gestion pour améliorer la détermination des besoins en formation.

Ensuite, l'analyse des tâches est le second domaine. L'analyse des tâches permet d'identifier au regard des exigences des emplois, les compétences requises pour occuper un poste. Elle permet d'établir les besoins en formation en relation avec les exigences des emplois, lorsque l'employé ne possède pas toutes les qualités requises. Elle peut être exploitée lors de la démarche de GPEC notamment lorsque les caractéristiques des postes évoluent. Il importe que le responsable de formation exploite cette méthode qui confronte le profil des personnes au profil requis pour occuper le poste, afin de dégager des écarts susceptibles d'être résolus par la formation professionnelle. Mais, l'analyse des tâches au Port, est subordonnée à l'existence de descriptions de poste que l'organisation doit réaliser pour affiner la formation professionnelle.

Enfin, l'analyse des individus est le troisième domaine. Le responsable formation devrait y procéder en trois étapes essentielles. La première étape concerne l'appréciation du rendement au travail des RH. Elle permet de déceler outre les points forts, les insuffisances du salarié. Comment régler ces insuffisances ? La deuxième étape vise alors à vérifier si la formation représente une solution intéressante au regard de la nature des lacunes à

combler. Il s'agit de l'étape du diagnostic qui a pour but de s'assurer que l'écart de rendement observé n'est pas occasionné par une motivation insuffisante ou par un milieu de travail contraignant, c'est-à-dire, des causes étrangères à la formation, mais bien par une insuffisance des compétences des titulaires des postes. La troisième étape de l'analyse des individus porte un regard sur les probabilités de succès de la formation compte tenu des aptitudes et de la motivation à apprendre des individus en cause. On peut aussi demander aux membres du personnel de spécifier eux-mêmes leurs besoins en formation, au risque néanmoins de s'éloigner des besoins réels.

Tous ces éléments permettront au Port de répondre de façon pertinente au « pourquoi » de la formation dont traite l'analyse des besoins. Ces éléments constituent différentes pistes permettant au responsable formation d'identifier et d'analyser les besoins réels en formation afin d'éviter à l'organisation des dépenses qui ne sont fondées sur aucun besoin réel.

Il convient de souligner que l'utilisation de ces outils ne pourra permettre une identification pertinente des besoins, en l'absence de politiques de **RH** et de formation.

B/ L'élaboration d'une politique RH et de formation

Retenir des besoins en formation constitue une décision de gestion. Mais, la définition des besoins n'est pas une fin en soi. Elle n'a d'intérêt que si elle atteint son objectif ultime : la performance de l'organisation. Or, la réalisation de la performance organisationnelle implique au préalable que l'organisation indique de façon prospective la manière dont elle entend procéder pour résoudre ses problèmes. Elle élabore ainsi une stratégie déclinée en plan d'action.

Dès la stratégie adoptée, il se pose une préoccupation. Comment s'assurer que les décisions prises par les managers, servent la stratégie de l'entreprise ? Cette interrogation est la question principale qui met en exergue la nécessité de concevoir des garde-fous permettant d'éviter toute prise de décision n'entrant pas dans le cadre de la stratégie organisationnelle. Ces garde-fous représentent les politiques. L'absence de politique constitue une source d'incertitudes et de risques de nature à affecter la rationalité des décisions des managers. C'est pourquoi il est capital pour le PAC d'élaborer des politiques.

Pour ce faire, il y a des étapes successives à franchir. La politique de formation qui représente les axes fondamentaux orientant les décisions en matière de formation, en

cohérence avec la stratégie de l'organisation ne peut être élaborée directement. Il faut au préalable qu'il existe une politique RH qui indique les grands choix de l'entreprise orientant les actions de GRH. Cette politique est elle-même, inspirée de la stratégie organisationnelle car elle sert de balise aux décisions de gestion afin qu'elles ne desservent pas la stratégie.

Ainsi, il importe que le PAC se dote d'une politique générale fondée sur sa stratégie d'affaires, d'une politique RH découlant de la politique générale et enfin d'une politique de formation en cohérence avec la politique RH. Néanmoins, la GRH étant un système dynamique, la qualité des autres sous-fonctions RH est un préalable essentiel à une gestion performante de la formation. Cette préoccupation met en exergue la nécessité de politiques dans les autres sous-fonctions RH.

Les instruments que constituent les politiques sont des outils essentiels pour déterminer les besoins réels de formation répondant à la stratégie organisationnelle, les besoins non en cohérence avec cette stratégie étant écartés.

La prise en compte des propositions relatives aux besoins de formation et aux politiques, permettra certainement de résorber le problème n° 1. Quant au problème n° 2, sa résolution est subordonnée à l'instauration d'un climat de transparence au PAC.

Paragraphe 2 : L'instauration d'une gestion transparente de la formation

Nous avons identifié deux pistes essentielles de réalisation de la transparence dans la gestion de la formation. Il s'agit en premier lieu de la communication sur le système de formation **(A)** et en second lieu du processus de choix des bénéficiaires **(B).**

A/ <u>L'amélioration de la communication sur le système de formation</u>

Le diagnostic a révélé l'insuffisance de communication comme l'une des causes de la non transparence de la formation au PAC ? Comment utiliser alors la communication pour contribuer à la transparence du système ?

A cet effet, il faut remarquer que la transparence du système est une question de perception. En effet, seule la perception que les travailleurs ont du système, est fondamentale. Il faut alors rechercher les moyens de créer ce sentiment à leur niveau.

Pour ce faire, il est indispensable que les employés du PAC soient informés sur le processus de détermination des besoins de formation. Cela apaiserait les personnes qui pensent que les formations sont attribuées en fonction des affinités. Mais avant, il faut nécessairement qu'une méthode rationnelle de détermination des besoins comme celle proposée ci-dessus soit adoptée. Sinon, comment communiquer sur un processus dont la rationalité et l'impartialité sont difficiles à prouver ? Or la rationalité de la détermination des besoins exige le SAP et la GPEC. Cet état de chose montre que les propositions sont bien interdépendantes, la non réalisation de l'une compromettant la mise en œuvre de l'autre.

Par ailleurs, le plan de formation une fois réalisé, il faut montrer aux salariés que l'organisation ne cherche à dissimuler ni les actions de formation qui ont été retenues, ni taire le nom des bénéficiaires. Le plan de formation doit alors être diffusé à l'échelle de l'entreprise pour créer un climat de transparence permettant de réduire la méfiance à l'endroit de la gestion de la formation.

Ainsi, la communication est capitale au PAC pour donner une image positive de la gestion de la formation. Néanmoins, elle ne pourra atteindre ses fins, que sous la réserve d'une détermination rationnelle des besoins en formation. Cela implique un processus objectif de choix des bénéficiaires.

B/ <u>La transparence du processus de choix des bénéficiaires</u>

Les salariés du PAC doivent avoir le sentiment que les personnes envoyées en formation, le sont non en raison des affinités qu'ils ont avec les décisionnaires, mais parce que leur départ en formation répond à un besoin de l'entreprise. Une méthode rationnelle de détermination des besoins est donc un moyen efficace pour réaliser la transparence du processus de choix des bénéficiaires.

La transparence du processus implique en effet que les formations ne soient pas octroyées aux bénéficiaires en raison des liens personnels qu'ils entretiennent avec le supérieur hiérarchique. Or, pour que les supérieurs ne puissent plus attribuer des formations par affinité, il faut qu'il existe une méthode de choix adoptée par l'entreprise.

La communication sur la gestion de la formation contribuera également à la transparence du processus de choix des bénéficiaires. En effet, la transparence est une question de

perception des salariés. Il faut donc leur montrer que les processus sont clairs. Mais, la condition préalable est la détermination rationnelle des besoins.

Ainsi, la transparence du système de gestion de la formation implique non seulement la mise en œuvre d'une communication interne sur la formation, mais aussi un choix rationnel des bénéficiaires. Cette dernière préoccupation est liée à la détermination impartiale et logique des besoins réels de formation.

Les problèmes spécifiques n° 1 et 2 ont ainsi trouvé des approches de solutions destinées à supprimer leurs causes réelles. Mais qu'en est-il de la méconnaissance des impacts de la formation.

Section 2 **: La mesure des impacts de la formation et les conditions de mise en œuvre des solutions**

Il se pose au PAC, comme dans beaucoup d'organisations un problème récurrent : la mesure des effets de la formation. Les moyens de réaliser cette mesure seront abordés **(Paragraphe 1)** avant de s'intéresser aux conditions de mise en œuvre des solutions de l'étude **(Paragraphe 2).**

Paragraphe 1 : Les moyens de mesure des résultats de la formation

L'évaluation représente le moment ultime, l'épreuve de vérité où peuvent être déterminées les retombées de l'investissement que représente la formation. En s'inspirant du modèle de Kirkpatrick, le Port doit procéder à l'évaluation sur les quatre plans suivants : les réactions, l'acquisition de connaissances, les comportements, et les résultats.

Le premier niveau, l'évaluation de satisfaction, est plus ou moins réalisé par le PAC. Mais, il n'est pas le plus essentiel, même s'il est nécessaire. Le second niveau, l'évaluation pédagogique, est souvent réalisé par les prestataires (formateurs) à l'issue de la formation. Il ne nous préoccupe pas véritablement.

Mais les deux derniers niveaux, l'évaluation de la mise en œuvre des acquis (les comportements) et l'évaluation des effets de la formation sur la performance organisationnelle (les résultats) sont les plus utiles au regard de la méconnaissance des impacts de la formation constatée dans l'état des lieux.

A/ L’évaluation de la mise en œuvre des acquis

Encore appelée évaluation des comportements, elle vise à vérifier si les apprenants utilisent les acquis de leur formation pour exécuter le travail. Cet aspect de l’évaluation qui n’est pas mis en œuvre au Port, est important car le fait qu’une personne apprenne quelque chose à l’occasion d’une formation ne signifie pas pour autant qu’elle utilise ses nouvelles connaissances dans son milieu de travail.

Ainsi, la mise en œuvre de l’évaluation des comportements ne pourrait avoir d’intérêt que si les formations sont décidées en fonction des exigences du poste. Cela implique la rupture avec la pratique qui consiste à former des salariés dans des domaines qui ne relèvent pas de leur poste de travail.

Mesurer l’efficacité de la formation en fonction du transfert n’est pas aisé surtout que le changement peut prendre du temps avant de se manifester. Si la mesure est prise trop tôt, elle ne montrera pas ce changement. D’un autre côté, si on constate un changement après un certains temps, il n’est pas évident de l’attribuer à l’action de formation, tout en sachant que d’autres facteurs peuvent entrer en jeu.

Dans ce contexte, comment s’assurer au PAC, que les apprenants mettent en œuvre en situation de travail, les connaissances acquises à l’occasion de la formation ? L’observation de l’apprenant à l’issue de la formation, dans son milieu de travail est une possibilité qui nécessite cependant la collaboration de son supérieur hiérarchique. En effet, ce dernier semble le plus apte à observer de façon continue l’employé dans l’accomplissement de ses tâches. Mais, pour ce faire, il faudrait que le supérieur sache avec précision les insuffisances de l’agent avant la formation, qui sont relatives au domaine dans lequel il a été formé. Il pourra alors apprécier la variation constatée par la comparaison. Mais, ce procédé n’a aucun intérêt si les formations ne sont pas relatives aux insuffisances relevées chez l’employé, à son poste de travail.

En complément à ce moyen, on peut se forger un jugement sur la mise en œuvre des acquis, grâce au système d’appréciation des performances. En effet, si ce dernier vise la mesure de l’atteinte ou non des objectifs fixés au salarié, il cherche aussi à savoir les causes de l’atteinte de ces objectifs.

Ainsi, en comparant le rendement du travailleur obtenu dans l’année N, avec son rendement de l’année N-1, des améliorations peuvent être relevées. Si une action de

formation avait été décidée entre ces deux appréciations des performances du salarié, on pourrait penser à un impact de la formation sur les performances de l'agent. Mais, il est possible que cette amélioration du rendement soit due à des facteurs autres que la formation. Pour cette raison, il est nécessaire de combiner l'appréciation des performances avec l'observation quotidienne par les supérieurs hiérarchiques de l'apprenant, pour espérer réaliser une évaluation utile des acquis.

Néanmoins, il est encore indispensable de déterminer la période à partir de laquelle la mise en œuvre des acquis devrait commencer par se manifester chez l'employé. En effet, procéder trop tôt à l'évaluation des acquis peut donner des résultats erronés surtout s'il s'agit d'une formation dont les effets tarderont à être perceptibles sur le comportement du salarié.

Ainsi, procéder à l'évaluation des acquis par le SAP et l'observation du travailleur en situation de travail permet d'apprécier en dépit des incertitudes, l'effet de la formation sur les comportements de l'employé. Mais, l'amélioration des connaissances et des résultats individuels du travailleur, n'est pas une fin en soi. Elle n'a d'intérêt que si elle contribue au succès de l'organisation. C'est pourquoi, il importe de procéder à un ultime niveau d'évaluation de la formation : celui qui mesure les effets de la formation sur la performance du PAC.

B/ L'évaluation de l'impact de la formation sur la performance Organisationnelle

Sur le plan des résultats, il s'agit à présent de se demander si l'activité de formation a réellement contribué au succès de l'organisation. Dans ce cas, l'évaluation permet de juger de la réalisation des objectifs organisationnels de la formation. Il s'agit donc de la rentabilité de la formation en fonction du budget qui y est alloué. Le Port comme beaucoup d'entreprises n'évalue pas la formation sur ce plan. Mais comment procéder à cette évaluation ?

L'accroissement de la performance de l'organisation peut-il constituer une mesure de l'efficacité de la formation ? Pas nécessairement car beaucoup d'autres sous-fonctions RH comme d'autres fonctions de l'entreprise peuvent contribuer à la performance de l'entreprise. Il est difficile de rendre un seul élément tel que la formation, responsable d'un certain résultat dans des contextes de travail évolutifs et complexes. Les employés peuvent

ne pas avoir mis en œuvre les acquis de la formation alors que la performance de l'entreprise se serait améliorée. D'autres facteurs auraient ainsi contribué à celle-ci.

Il existe de véritables difficultés de mesure des impacts organisationnels de la formation en l'absence d'outils permettant de détecter la part de la formation sur les résultats de l'entreprise

Ainsi, pour évaluer la contribution de la formation au succès de l'organisation, l'étape 3 relative au comportement dans le modèle de Kirkpatrick (évaluation de la mise en œuvre des acquis) est un préalable. La non réalisation de cette mesure préalable empêche de juger de la contribution ou non de la formation à la réussite organisationnelle. En effet, en présence d'une amélioration de la performance de l'entreprise, on peut conclure au succès de la formation, alors que les apprenants n'ont même pas mis en œuvre les connaissances acquises.

Lorsque l'étape 3 a révélé une mise en œuvre des acquis de la formation, et que la performance de l'entreprise s'est accrue, on peut commencer sous quelques réserves à penser à un impact des actions de formation sur la réussite organisationnelle.

Mais la difficulté est plus grande en cas de contre-performance de l'entreprise. Dans une telle situation, si la formation a eu des impacts véritables sur l'amélioration du travail des employés alors que d'autres facteurs comme la concurrence ont affecté le résultat de l'organisation, comment peut-on mettre en lumière les mérites des actions de formation ?

Toutes les mesures de la formation que nous avons envisagées en nous fondant sur le modèle de Kirkpatrick ne permettent de s'intéresser qu'à l'évaluation de l'efficacité de la formation. Mais la performance de la formation outre son efficacité, implique également son efficience. Le calcul des coûts, directs et indirects, engagés lors des programmes de formation est souvent possible, rendant ainsi aisée l'évaluation de l'efficience. Mais, ce sont les impacts de la formation qui nous intéressent ici en raison du problème spécifique n° 3 que nos solutions visent à résorber.

De toute façon, les solutions proposées ne peuvent être une réalité que sous certaines conditions.

Paragraphe 2 : Les conditions de mise en œuvre des solutions et la synthèse de l'étude

La démarche que nous avons proposée, dont la synthèse sera présentée **(B)** pourrait contribuer à résoudre la problématique lorsque certaines conditions seront respectées **(A).**

A/ Les conditions de mise en œuvre des solutions de l'étude

Toutes les propositions faites ne serviront que si les autorités portuaires perçoivent en premier lieu, l'intérêt que représente la fonction RH dans le succès de l'entreprise. Il est important que les responsables comprennent que la fonction RH est une des fonctions clé de l'entreprise. C'est pourquoi la notion de CAPITAL HUMAIN a été inventée pour attirer l'attention des financiers (toutefois, certains avaient déjà dit depuis longtemps qu'il n'y a de richesse que d'hommes, mais…).

Les responsables du PAC doivent se détourner de la conception de beaucoup de dirigeants d'entreprise selon laquelle la Direction des Ressources Humaines (DRH) a un faible retour sur investissement (ROI). Il faut admettre que la GRH comporte beaucoup de coûts cachés et de performance méconnue, en raison d'ailleurs de la complexité de son objet : l'homme. Les hommes ne sont pas en effet, des objets bruts du calcul économique.

Il est primordial de donner dans l'entreprise toute sa place à cette fonction complexe car elle constitue la plus importante source d'avantage concurrentiel ou de valeur ajoutée. La fonction RH est un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés à la présence des personnes au sein d'une entreprise.

Par ailleurs, même si nous ne nous sommes pas appesanti sur les deux premiers niveaux d'évaluation, ils doivent être réalisés car la mise en œuvre d'un niveau est subordonnée à l'évaluation du précédent.

Que retenir de façon synthétique de notre étude ?

B/ Le tableau de synthèse de l'étude : « Quelle gestion de la formation pour servir la performance des RH du PAC ? » (Tableau n°3)

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES	DIAGNOSTICS	SOLUTIONS
Niveau Général		**Problème Général** imperfection du système de formation	**Objectif Général** Proposer des mesures d'amélioration de la gestion de la formation	–	–	-	–
Niveaux Spécifiques	**1**	**Problème spécifique n° 1** Non pertinence du plan de formation	**Objectif spécifique n° 1** Proposer les conditions et la méthode de réalisation d'un plan de formation pertinent	**Cause supposée n° 1** Détermination insuffisante des besoins en formation	**Hypothèse spécifique n° 1** La non pertinence du plan de formation est due à la détermination insuffisante des besoins en formation	**Diagnostic n° 1** la non pertinence du plan de formation est causée par la détermination insuffisante des besoins en formation et par l'absence de politique RH et de formation	**Solutions n° 1** • Elaborer une politique RH et de formation en cohérence avec la stratégie • Identifier les besoins par : - la planification des RH. - la confrontation du profil des employés aux exigences des postes par l'analyse des tâches. - le SAP en procédant par l'analyse des individus

	2	**Problème spécifique n°2** Non transparence du processus de gestion de la formation	**Objectif spécifique n° 2** Envisager les conditions d'un processus transparent de gestion de la formation	**Cause supposée n° 2** Absence de communication sur le système de formation	**Hypothèse spécifique n° 2** La non transparence du système de gestion de la formation est due à l'absence de communication dans le domaine	**Diagnostic n° 2** l'absence de communication sur le système de formation et le processus de choix des bénéficiaires sont les causes de la non transparence du système de gestion de la formation	**Solutions n° 2** • Communication sur la gestion de la formation, à l'endroit des salariés • Diffusion du plan de formation, à l'échelle de l'organisation • Choix rationnel des bénéficiaires de la formation selon la méthode de détermination des besoins (solutions au problème n° 1)
	3	**Problème spécifique n° 3** Méconnaissance des impacts de la formation	**Objectif spécifique n° 3** Proposer des instruments de mesures des impacts de la formation	**Cause supposée n° 3** Inexistence d'une évaluation de la formation professionnelle en tant que sous fonction des RH	**Hypothèse spécifique n° 3** L'inexistence d'une évaluation de la formation professionnelle est à la base de la méconnaissance des impacts de cette sous fonction RH	**Diagnostic n° 3** la méconnaissance des impacts de la formation est due : - à l'absence de l'évaluation des effets de la formation liée à l'absence du SAP ; - et à l'absence d'outils de mesure de la contribution de la formation à la performance organisationnelle.	**Solutions n° 3** • ***Pour l'évaluation de la mise en œuvre des acquis*** : Combiner l'observation par son supérieur hiérarchique, de l'employé en situation de travail, avec les informations issues de l'appréciation des performances • ***Pour l'évaluation des effets de la formation sur la performance de l'entreprise*** : évaluer la mise en œuvre des acquis de la formation, et vérifier si la performance du PAC s'est accrue

CONCLUSION GENERALE

Dans la « course au savoir », la compétence représente avant tout ce qui peut être gagné par une entreprise. Le développement de compétences nécessitées par les besoins de l'entreprise apporte à celle-ci un avantage concurrentiel. A l'opposé, l'entreprise qui ne se préoccupe pas de la formation risque de voir le réservoir de ses compétences s'affaiblir, ce qui restreindra son adaptabilité au changement

Le PAC tirerait profit de la mise en oeuvre des propositions de l'étude afin que la formation professionnelle soit réalisée de manière cohérente, en harmonie avec les objectifs de l'entreprise. En raison des frais élevés engagés dans la formation, il est capital de conduire cette sous-fonction de l'organisation de façon rationnelle.

Dans cette optique, l'évaluation de la formation est primordiale. Si l'évaluation de satisfaction et l'évaluation pédagogique ne sont pas pour autant complexes à réaliser, les deux derniers niveaux d'évaluation, l'évaluation de la mise en œuvre des acquis et l'évaluation de l'impact de la formation sur les résultats organisationnels sont plus délicates.

Ce dernier pallier d'évaluation négligé par nombre d'entreprises dont le PAC, semble être la clé de la réussite de la sous-fonction formation. En effet, l'évaluation de l'impact de la formation sur les résultats organisationnels permet de juger de l'impact de la formation sur la performance qui constitue en réalité la finalité, la raison d'être de l'entreprise. De plus, l'évaluation des actions de formation apparaissant comme une chaîne, le dernier niveau d'évaluation est conditionné par la réalisation des autres niveaux. La logique successive des évaluations ne doit donc pas être escamotée.

Il convient de noter que l'évaluation des impacts de la formation est la plus complexe. En effet, il est difficile de s'assurer que la performance est le fruit de la formation, d'autant plus qu'elle peut résulter de multiples autres facteurs.

En dépit de ces réflexions, l'existence d'une gestion performante de la formation au PAC nécessite d'autres contributions. En effet, notre problématique ne peut suffire à elle seule à épuiser les insuffisances de la fonction formation au Port.

Si nous nous sommes intéressés au « pourquoi » de la formation en abordant la détermination des besoins en formation, il faut encore se pencher sur le « comment » de la formation auquel répond le plan de formation. Il importe que d'autres études analysent cet

aspect afin de tenir compte de tous les problèmes de formation du PAC. Il en est autant du choix des prestataires des actions de formation qui doivent être sélectionnés avec minutie.

D'autres aspects comme le suivi du plan de formation mériteraient également d'être abordés en identifiant les indicateurs de reporting capables d'informer sur l'évolution de l'exécution du plan de formation afin de prendre les mesures correctives appropriées. La gestion administrative de la formation ne devrait également pas être occultée.

Voilà plusieurs pistes sur lesquelles les responsables des ressources humaines du PAC devraient engager leur action pour une amélioration de la gestion de la formation professionnelle. Toutefois, il serait déjà intéressant qu'ils résolvent les insuffisances relevées par la problématique de l'étude.

Au demeurant, la finalité de toute action managériale étant la performance organisationnelle, il faut avoir à l'esprit qu'il existe des sous-fonctions RH autres que la formation qui y contribuent. La formation doit donc être en cohérence avec ces sous-fonctions afin de contribuer véritablement au succès organisationnel.

BIBLIOGRAPHIE

I/ OUVRAGES GENERAUX

- CHARRETTE, André F. (1999**) : « *Le guide des gestionnaires de ressources humaines* »**, Québec, Bibliothèque Nationale du Québec, 208 pages.

- HELLRIEGEL, D. SLOCUM, J. W. et WOODMAN, R. W. (2004) : «***Management des Organisations.***», 5eme édition, Bruxelles, Edition De Boeck Université, 693 p.

- MONTSERRAT, Xavier. (2004**) : « *Comment motiver : viser la performance pour renforcer la motivation* »,** Paris, Editions d'Organisation, 238 p.

- PERETTI, Jean-Marie. (2003-2004) : « ***Gestion des ressources humaines* »**, 11eme édition, Paris, Vuibert, 284 pages.

- ST-ONGE, Sylvie. AUDET, Michel. HAINES, Victor. (2004) : « ***Relever les défis de la gestion des ressources humaines* »**, 2eme édition, Québec, Gaétan Morin Editeur Itée, 706 pages.

- BRUNET, Thierry. VINOGRADOFF, Gabriel. (2001) : « ***Dictionnaire de l'emploi et des ressources humaines*** », Paris, Hatier, 374 pages.

- CITEAU, Jean-Pierre. (2000) : «***Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques* »,** 2eme édition, Paris, Armand Colin, 227 pages.

II/ OUVRAGES SPECIALISES

- MEIGNANT, Alain. (1995) : « ***Manager la formation*** », Paris, Liaisons et Convergence S.A., 342 pages.

- MOUGIN, Yvon. (2004) : « ***Processus : Les outils d'optimisation de la performance.*** », Paris, Editions d'Organisation, 224 p.

- LE BOTERF, Guy. BARZUCCHETTI, Serge. Et VINCENT, Francine. (1995) : « ***Comment manager la qualité de la formation*** », Paris, Editions d'organisation, 265 pages.

- CORBERAND, Alain. (1974) ***« Comment organiser et gérer la formation dans l'entreprise »,*** Paris, Armand Colin Formation, 127 pages.

- Guillot, J. F. ROUQUIE, (1996) ***« La formation au cœur de l'entreprise : un investissement durable »***, Paris, Retz, 320 pages.

- TRUC, Roland. (1991) : ***« Former pour des résultats »,*** Paris, ESF, 285 pages.

III/ MEMOIRES

- HOUNTONDJI, Eliane. (2000) : **« Contribution à l'amélioration de la gestion des ressources humaines du Port Autonome de Cotonou. »**, Mimographe, Université d'Abomey-Calavi.

- DEBALLY, Joël. (2002) : **« Politique de formation au Port Autonome de Cotonou : effets sur les compétences des ressources humaines et les performances de l'entreprise. »**, Mimographe, Université d'Abomey-Calavi.

- OROU GNABE, G.N. Nissibatou. (2005) ***:*** **« Pratique de la formation professionnelle continue à la Société Béninoise des Manutentions Portuaires (SOBEMAP) »** Mimographe, Université d'Abomey-Calavi

- MADODE, Geneviève Liliane. (2005) : **« La mobilisation des ressources humaines à la Loterie Nationale du Bénin : enjeux, réalités et perspectives. »**, Mimographe, Université d'Abomey-Calavi.

IV/ PUBLICATION

- EL AKREMI, Assâsd. et KHALBOUS, Rim Omaya (2004) : « **Mesure de résultats de la formation : Approche par les déterminants de l'efficacité.** » *In La GRH mesurée : la gestion des compétences. Tome 3, 15e congrès annuel de l'AGRH*. Bibliothèque nationale du Québec, pp. 1551-1575

V/ TEXTES JURIDIQUES

- Convention collective formant règlement général et statut du personnel du Port Autonome de Cotonou du 20 septembre 2005.

- Décret n° 89-306 du 28 Juillet 1989 portant approbation des statuts du Port Autonome de Cotonou.

- Loi n°64-39 du 31 décembre 1964 instituant l'établissement public chargé de la gestion du Port de Cotonou.

- Décision n° 005 /PAC/DC/SP du 16 novembre 2005 portant organigramme du Port Autonome de Cotonou.

VI/ SITES WEB

- http://www.sage.fr/Documents/Portail/pdf/Produit/PLQgestionformation1000.pdf

- http://www.ucanss.fr/activites/conseil/ressourceshumaines/formation/dispoformation.pdf

- http://francois.muller.free.fr/diversifier/4niveauxdevaluation.htm

ANNEXES

I/ QUESTIONNAIRE adressé au personnel du Port Autonome de Cotonou

Elève en fin de formation du cycle II de l'ENAM, option Management, filière Gestion des ressources humaines, je réalise dans le cadre de mon mémoire, une étude sur : ***« Quelle gestion de la formation, pour servir la performance des ressources humaines du PAC ? »***

A cette fin, je vous remercie de me sacrifier un bout de votre temps en apportant vos réponses au questionnaire que j'ai élaboré.

I/ Questions préliminaires

1/ Quelle est votre catégorie socio-professionnelle?

Cadres ☐ Agents de Maîtrise ☐ Agents d'Exécution ☐

2/ Avez-vous bénéficié une fois d'une formation dans le cadre de vos activités au Port Autonome de Cotonou ?

Oui ☐ Non ☐

Si non, pourquoi ?...…….
…….....
……
….……

II/ Planification de la formation

1/Comment les besoins en formation sont-ils déterminés au P.A.C. ?
……
……
……
……
……

2/ L'essentiel des actions de formation est arrêté :

Par votre supérieur hiérarchique ☐ Par le DG ☐ Par le DAGRH ☐
Par le responsable de formation ☐ Sur demande des salariés bénéficiaires ☐

Autres,préciser :… ……..…
……
…….....

3/ Pensez-vous que les formations sont décidées :

☐

Dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise

Pour récompenser ceux qui les demandent ? ☐

Justifiez votre réponse :……
……. ……..……
……
……

III/ <u>Communication sur le système de gestion de la formation</u>

1/ Bénéficier d'une formation découle :

Des besoins du PAC ☐

Des relations personnelles qu'entretient le travailleur avec la hiérarchie ? ☐

Autres, préciser……...……...

……

……

Justifier votre réponse : ……

.....……...…….

…….. ..……..……...…

……

2/ Sur quelle(s) base(s), se fait le choix des bénéficiaires des formations ?

…….. ..……..……...…

……

……

3/ Existe-t-il des critères pertinents de sélection des participants à la formation ?

Oui ☐ Non ☐

4/ Les participants ont-ils toujours le niveau requis pour suivre la formation ?

Oui ☐ Non ☐

5/ Communique-t-on les actions de formation arrêtées et les bénéficiaires ?

Suffisamment ? ☐ Pas assez ? ☐ Pas du tout ? ☐

6/ Que pensez-vous du choix des bénéficiaires des actions de formation ?.....
….…….. ..……..……
…….……
……..

IV/ <u>Impacts de la formation</u>

1/ Les formations sont-elles en adéquation avec les postes que vous occupez ?

Oui ☐ Non ☐

2/ Les formations permettent-elles de transférer les connaissances, habiletés et attitudes en milieu de travail ?

Oui ☐ Non ☐

Si non, pourquoi……
…..……..……..……..
……
……

Merci pour votre collaboration !

GUIDE D'ENTRETIEN adressé au DAGRH, au Chef personnel et au Responsable formation du PAC

1/ Comment sont déterminés les besoins en formation ? (Est-ce à l'issue d'une démarche de GPEC, d'une évaluation des performances ou d'un dysfonctionnement)

2/ La plupart des formations sont décidées par la direction générale à son initiative ou sur demande des agents.

3/ Les actions de formations arrêtées tiennent-elles compte des stratégies de l'entreprise ? (Existe-t-il une stratégie d'entreprise, une politique R.H., une politique de formation ?)

4/ Disposez- vous d'un document écrit, validé par la direction générale qui retrace toutes les formations de l'année, les bénéficiaires, le budget et les objectifs de chaque formation ?

5/ Existe-t-il un budget consacré à la formation professionnelle ?

6/ Pourquoi les actions de formation ne sont-elles pas connues par tous dans l'organisation ?

7/ Ne pensez-vous pas que l'absence de communication discrédite les décideurs de la formation aux yeux des salariés non bénéficiaires ?

8/ Disposez-vous d'une procédure systématique et d'outils pour évaluer les résultats atteints par une formation ?

9/ Disposez-vous d'un tableau de bord vous permettant de rendre compte à la direction de l'état d'avancement de la réalisation des programmes de formation ?

TABLE DES MATIERES

DEDICACES

REMERCIEMENTS

LISTE DES SIGLES

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES GRAPHIQUES

RESUME

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : **Cadre théorique et méthodologique issu de la problématique……..4**

Section 1 : Problématique issue des observations de stage……....5

Paragraphe 1 : Restitution du système de gestion des ressources humaines du Port Autonome de Cotonou……..5

A/ Présentation du port à travers ses ressources humaines……...5

B / La pratique de la GRH au Port……9

C/ Synthèse de la restitution des mécanismes de fonctionnement de la situation à améliorer……...13

Paragraphe 2 : Choix et vision globale de résolution de la problématique…16

A/ Choix de la problématique de l'étude…….16

B/ Spécification de la problématique……..17

C/ Vision globale de résolution de la problématique……..17

Section 2 : De la réalisation du tableau de bord de l'étude à la démarche méthodologique……18

Paragraphe 1 : Tableau de bord de l'étude et revue de littérature……18

A/ Le TBE……...18

B/ Les études antérieures relatives à la problématique……...23

Paragraphe 2: Adoption de la méthodologie……..25
A/ Approche empirique……...25
B/ Approche théorique……26

CHAPITRE PREMIER : L'ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC DE L'ETUDE PAR LA VERIFICATION DES HYPOTHESES……...27
Section 1 : Réalisation de la collecte et diagnostic du problème n° 1……...28
Paragraphe 1 : Les insuffisances résultant de la réalisation de l'enquête…..28
A/ les difficultés de la collecte……28
B/ Les limites des données recueillies…….29
Paragraphe 2 : Le diagnostic de la non pertinence du plan de formation…..29
A/ La pertinence de la détermination insuffisante des besoins en formation comme cause du problème n° 1……...30
B/ L'absence de politique RH et de formation……32

Section 2 : Vérification des hypothèses spécifiques n° 2 et 3…….33
Paragraphe 1 : Causes de la non transparence du processus de gestion de la Formation……...33
A/ L'absence de communication sur la formation……..33
B/ Le processus de choix des bénéficiaires…….35
Paragraphe 2 : Les raisons de la méconnaissance des impacts de la Formation……...37
A/ L'absence d'une évaluation des effets de la formation sur la performance du salarié……..38
B/ L'inexistence de l'ultime niveau d'évaluation de la formation……..38

CHAPITRE DEUXIEME : COMMENT GERER RATIONNELLEMENT LA FORMATION PROFESSIONNELLE POUR ACCROITRE LA PERFORMANCE DU PAC ?.....40

Section 1 : Les moyens de résolution des problèmes n°1 et 2……41

Paragraphe 1 : Les solutions à la non pertinence du plan de formation……41

A/ La méthode de détermination des besoins en formation……41

B/ L'élaboration d'une politique RH et de formation……43

Paragraphe 2 : L'instauration d'une gestion transparente de la formation…44

A/ L'amélioration de la communication sur le système de formation……44

B/ La transparence du processus de choix des bénéficiaires……...45

Section 2 : La mesure des impacts de la formation et les conditions de mise en œuvre des solutions……..46

Paragraphe 1 : Les moyens de mesure des résultats de la formation…….46

A/ L'évaluation de la mise en œuvre des acquis……47

B/ L'évaluation de l'impact de la formation sur la performance Organisationnelle……48

Paragraphe 2 : Les conditions de mise en œuvre des solutions et la synthèse de l'étude……50

A/ Les conditions de mise en œuvre des solutions de l'étude……50

B/ Le tableau de synthèse de l'étude : « Quelle gestion de la formation pour servir la performance des RH du PAC ? » (Tableau n°3)……...51

CONCLUSION GENERALE……...53

BIBLIOGRAPHIE……56

ANNEXES……..60