

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

OPTION :
Management

FILIERE :
Gestion des Ressources
Humaines

Année académique 2010-2011

CONTRIBUTION A LA MISE EN PLACE D'OUTILS DE GESTION DE LA FORMATION DU PERSONNEL DE TALENTS PLUS CONSEILS

Réalisé et soutenu par :

Isaac KPATOUKPA

Directeur de mémoire :

Yves CHIDIKOFAN

Enseignant à l'ENAM

Mars 2012

IDENTIFICATION DU JURY

✓ **Président**

✓ **Vice Président**

✓ **Membre**

**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 LEURS AUTEURS**

DEDICACES

A

- *Ma mère chérie **Lydie DANDJINOU** pour tes nobles sacrifices et ton soutien incommensurable, vois à travers ce travail le fruit de tes efforts ;*

- *Mes sœurs adorées **Huguette** et **Arielle** pour votre sollicitude et votre appui indéfectible et inestimable ;*

- *Mon bien aimé frère **Emmanuel** pour ton soutien mémorable et tes précieux conseils*

Avec les sentiments de notre plus profonde humilité,

Le succès de ce travail est aussi le vôtre.

REMERCIEMENTS

Seul, l'Homme ne saurait bâtir une œuvre digne susceptible d'être inscrite dans la mémoire des hommes. Les apports des uns et des autres sont nécessaires.

*A cette fin, nous exprimons les reconnaissances les plus cordiales et les plus sincères à Monsieur **Yves CHIDIKOFAN** notre directeur de mémoire qui a accepté de diriger ce travail malgré ses multiples occupations ;*

Nos sincères remerciements vont aussi à l'endroit de :

- Monsieur **Alfred BIAOU**, Directeur Général du groupe Talents Plus Conseils qui n'a ménagé aucun effort malgré ses occupations, pour nous orienter, nous fournir les informations nécessaires et pour ses conseils utiles ;*
- Monsieur **Mouchfick ASSANI** pour le soutien inestimable apporté ;*

Aux Collègues du Cabinet Talents Plus Conseils Bénin qui se sont évertués avec beaucoup de courtoisie à nous fournir les informations et les explications utiles ;

A tous ceux que nous avons oubliés ici nous les prions de nous en excuser et leur témoignons nos amitiés fidèles et sincères.

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Analyse des besoins de formation : c'est la démarche organisée de traitement de données recueillies pour repérer et définir des besoins d'actions de formation. Elle a pour but de produire les objectifs de formation pertinents et réalistes.

Besoin de formation : c'est l'écart entre le niveau réel du personnel et les exigences qui découlent de la stratégie de l'entreprise.

Emploi : ce terme désigne une activité professionnelle requérant un ensemble homogène de connaissances, de savoir-faire et de comportements.

Evaluation des résultats de formation : c'est une opération consistant à mesurer l'efficacité d'une action de formation ou d'une politique au regard des objectifs définis, des résultats attendus, et des conditions de réussite prédéterminées.

Formation : c'est un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel.

Identification des besoins de formation : c'est la démarche qui consiste à recueillir des informations sur les postes et les niveaux de responsabilité des salariés afin de déterminer les tâches moins bien exécutées et pas du tout exécutées en raison de la non compétence.

Performance : c'est le résultat d'une bonne pratique de management. Elle associe l'efficacité et l'efficience.

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

Politique de formation : c'est un document dans lequel se trouve la volonté exprimée par la Direction générale et engageant toute l'entreprise en matière de formation.

Poste: Situation de travail entièrement définie par l'organisation quant à son lieu d'exercice, son contenu et ses modalités d'exécution, indépendamment de son titulaire.

Référentiel de compétence : c'est une base de données qui recense et décrit toutes les compétences nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Il résulte de l'analyse des activités, sert à identifier les compétences et permet à chacun de se situer dans son poste de travail.

Ressources Humaines : c'est l'ensemble des agents aussi bien permanents, temporaires qu'occasionnels utilisés par une organisation pour réaliser ses objectifs.

RESUME

Cabinet de référence en matière de gestion des ressources humaines au Bénin, Talents Plus Conseils Bénin œuvre pour la mise en place et le développement du capital humain de nombreuses organisations tant au Bénin que dans la sous région Ouest Africaine.

Les observations faites sur la gestion de ses ressources humaines ont révélé certaines insuffisances dont l'une est l'inexistence d'outils de gestion de la formation du personnel. Nous avons alors choisi de contribuer à l'amélioration de cette gestion à travers la mise en place des outils adéquats. Ainsi, nous avons intitulé notre sujet de recherche : « **Contribution à la mise en place d'outils de gestion de la formation du personnel de Talents Plus Conseils** ».

Les problèmes spécifiques identifiés sont :

- l'inexistence de politique de formation et
- l'inexistence de plan de formation.

Après avoir défini les objectifs de cette étude, les causes supposées de ces problèmes ont été déterminées et ont permis la formulation des hypothèses ci-après :

- l'absence d'un gestionnaire des ressources humaines du cabinet justifie l'inexistence d'une politique de formation ;
- l'inexistence d'un plan de formation est due au taux plus ou moins élevé du turn-over.

La confirmation de ces hypothèses a été faite grâce à une analyse des données collectées auprès du personnel et à des entretiens avec les décideurs. Des approches de solutions ont été proposées pour résoudre les diagnostics établis. Elles se résument à :

- proposer les grandes rubriques du document de politique de formation aux décideurs ;
- suggérer aux responsables du département formation une réorganisation de leur plan de travail prenant en compte les activités relatives à l'élaboration du plan de formation du personnel ;
- recommander aux décideurs de s'impliquer davantage dans le processus en soutenant les responsables de la formation, quant à la sensibilisation du personnel sur l'importance du plan de formation.

La mise en œuvre de ces approches de solution conduira à la mise en place des outils de gestion de la formation du personnel de Talents Plus Conseils Bénin.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

Chapitre premier : De la présentation du Cabinet Talents plus Conseils, des observations de stage et du ciblage de la problématique

Section 1 : De l'état des lieux

§1 : De la présentation du Cabinet Talents Plus Conseils

§2 : Des observations sur la gestion des Ressources Humaines

Section 2 : Du ciblage de la problématique

§1 : Du choix et de la spécification de la problématique

§2 : De la détermination de la vision globale de résolution de la problématique

Chapitre deuxième: Du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions

Section 1 : Du cadre théorique et de la méthodologie de l'étude

§1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature

§2 : De la méthodologie adoptée

Section 2 : Des enquêtes, de la vérification des hypothèses et des approches de solution

§1 : De la collecte des données, de la présentation des données à la vérification des hypothèses et de l'établissement du diagnostic

§2 : Des approches de solution.

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLES DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

Les organisations, quelle que soit leur nature, existent et fonctionnent grâce à diverses ressources : les ressources matérielles, financières, informationnelles et humaines. Ces dernières demeurent les plus importantes parce qu'elles donnent vie à l'organisation et utilisent les autres ressources pour la faire fonctionner.

Ainsi donc, aucune organisation ne peut atteindre ses objectifs en dehors de ses ressources humaines. N'est-ce donc pas dans ce sens qu'abonde à travers son ouvrage intitulé : « ***Il n'y a de richesses que d'hommes*** », Me **Adrien HOUNGBEDJI** en plaçant l'Homme au cœur de tout développement ?

Robin SHARMA quant à lui écrit : « ***Pour tripler le niveau de croissance de votre entreprise, tripler le niveau de croissance de vos hommes*** ».

L'une des activités permettant d'obtenir cette croissance est la formation qui est prônée aussi bien par les gouvernants, les chefs d'entreprise que par les syndicats, soit pour son rôle essentiel dans la valorisation et le développement de la main d'œuvre, soit pour assurer le maintien de la compétitivité, soit enfin pour accroître les compétences et assurer l'employabilité des travailleurs.

En clair, la formation est une activité indispensable pour la croissance et la prospérité des organisations et institutions et par ricochet, le développement d'une Nation. Ayant pris conscience de son importance, l'Exécutif béninois a créé le Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA) pour accompagner les entreprises.

Agréé auprès du FODEFCA et spécialisé dans la gestion des ressources humaines, le cabinet Talents Plus Conseils emploie un personnel aux compétences variées. Nous y avons mené la présente étude sur la gestion de la formation du personnel du cabinet. La finalité de l'étude étant de

contribuer à la mise en place des outils de gestion de la formation du personnel, nous avons proposé des approches de solution.

Pour aboutir à ces propositions, un point critique de l'existant a été fait. De cet examen, a germé des forces et des faiblesses. Cet état des lieux a débouché sur une problématique (chapitre premier).

L'utilité de l'étude passe par la qualité du diagnostic établi. Ce diagnostic pour sa pertinence appelle cependant une bonne démarche méthodologique de vérification des hypothèses. Suivent enfin les approches de solution et les conditions de leur mise en œuvre (chapitre deuxième).

CHAPITRE PREMIER

**DE LA PRESENTATION DU CABINET TALENTS
PLUS CONSEILS, DES OBSERVATIONS DE STAGE
ET DU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE**

Après avoir procédé à l'état des lieux (SECTION 1), nous ciblerons la problématique de l'étude (SECTION 2).

Section 1 : De l'état des lieux

Cette partie sera consacrée à la présentation du Cabinet (Paragraphe 1) et aux observations de stage relatives à la Gestion des Ressources Humaines (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : De la présentation du Cabinet TALENTS PLUS CONSEILS BENIN

I- Cadre physique et organisationnel

La création de Talents Plus a été l'œuvre d'un groupe d'associés sous la houlette de l'ex-Directeur des Ressources Humaines sous régional (Bénin; Togo; Niger), d'une des plus grandes et riches firmes implantées au Bénin : La British American Tobacco (BAT).

Elle a eu lieu en février 2005, suite à la démission de ce dernier de la multinationale.

Talents Plus Conseils Bénin, filiale du Groupe Talents Plus qui se veut un label de référence dans la zone UEMOA afin d'attirer, de développer, de gérer et de fidéliser les meilleurs talents africains, est un cabinet spécialisé dans la gestion des ressources humaines. Le Groupe Talents Plus compte deux autres filiales que sont Talents Plus Conseils Mali et Talents Plus ETT.

Il a son siège à Cotonou au quartier Sikècodji-Fignon dans la première VONS à droite après la Direction de l'Office du Baccalauréat.

Le Groupe Talents Plus et ses filiales dont Talents Plus Conseils Bénin exercent leurs activités en vue de remplir leur mission principale qui est de « *créer la passion et l'énergie* » mais aussi et surtout en partageant des valeurs qui lui sont chères : **J O I E** (**J**eunesse **O**bligation **I**nnovation **E**thique).

Nous avons effectué notre stage à Talents Plus Conseils Bénin. Son organisation est présentée dans l'organigramme (annexe n°1).

Nous pouvons néanmoins retenir: une direction générale soutenue par une direction technique et une direction de la qualité et du marketing ; et une départementalisation par output à trois (03) dimensions.

La départementalisation par output à trois (03) dimensions est structurée ainsi qu'il suit :

- Département Recrutement
- Département Formation
- Département Assistance aux Entreprises et Développement d'Outils Ressources Humaines.

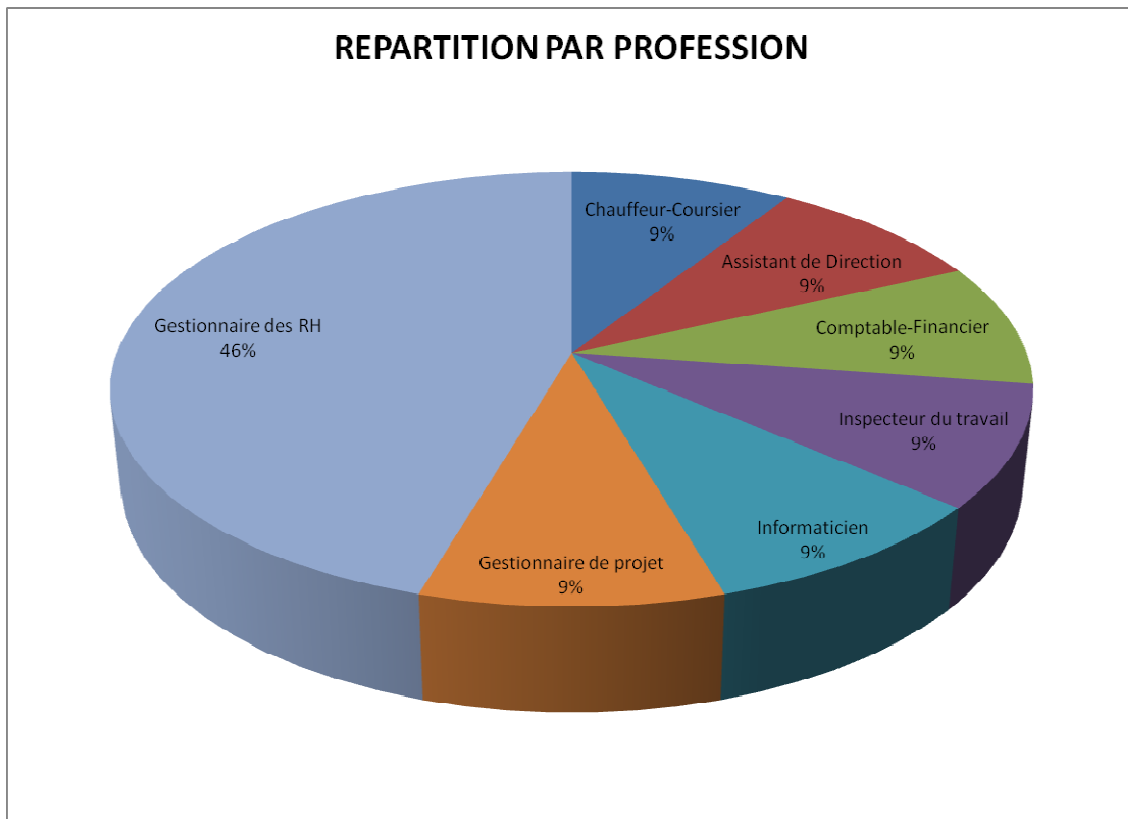
Pour mener à bien sa mission, le cabinet s'est doté d'une équipe jeune appuyée par des professionnels expérimentés dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Ses ressources humaines présentent les principales caractéristiques ci-après.

Le cabinet Talents Plus Conseils Bénin emploie à la date du 31 décembre 2011, onze (11) agents répartis comme suit :

➤ **REPARTITION DU PERSONNEL PAR PROFESSION**

Tableau I : Répartition du personnel par profession

PROFESSION	EFFECTIF
Chauffeur-Coursier	1
Assistant de Direction	1
Comptable-Financier	1
Inspecteur du travail	1
Informaticien	1
Gestionnaire de projet	1
Gestionnaire des RH	5
TOTAL	11

Graphique I : Répartition du personnel par profession

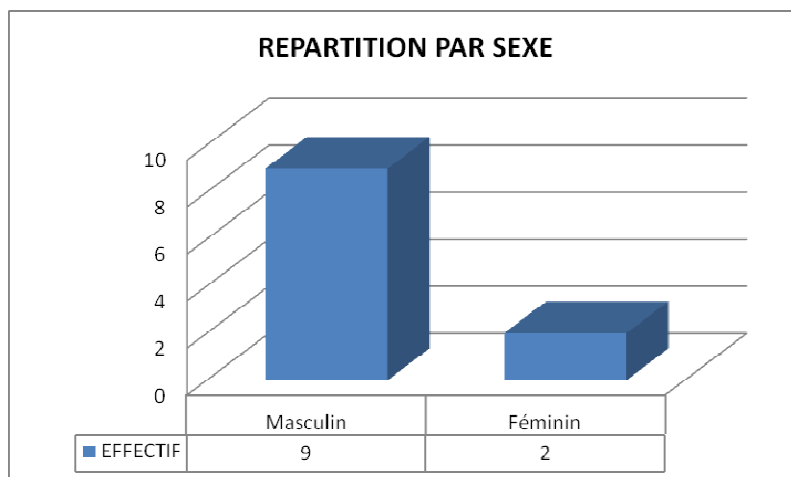
De l'observation du graphique relatif à la répartition du personnel par profession, le constat évident est que l'emploi de gestionnaire des ressources humaines a la plus grande proportion soit 46%, contre 9% pour chacun des autres emplois. Ceci est un indicateur de la spécialisation du cabinet. Les autres emplois tous aussi indispensables pouvant être considérés comme des emplois de support.

➤ REPARTITION DU PERSONNEL PAR SEXE

Tableau II : Répartition du personnel par sexe

SEXE	EFFECTIF
Masculin	9
Féminin	2
TOTAL	11

Graphique II : Répartition du personnel par sexe



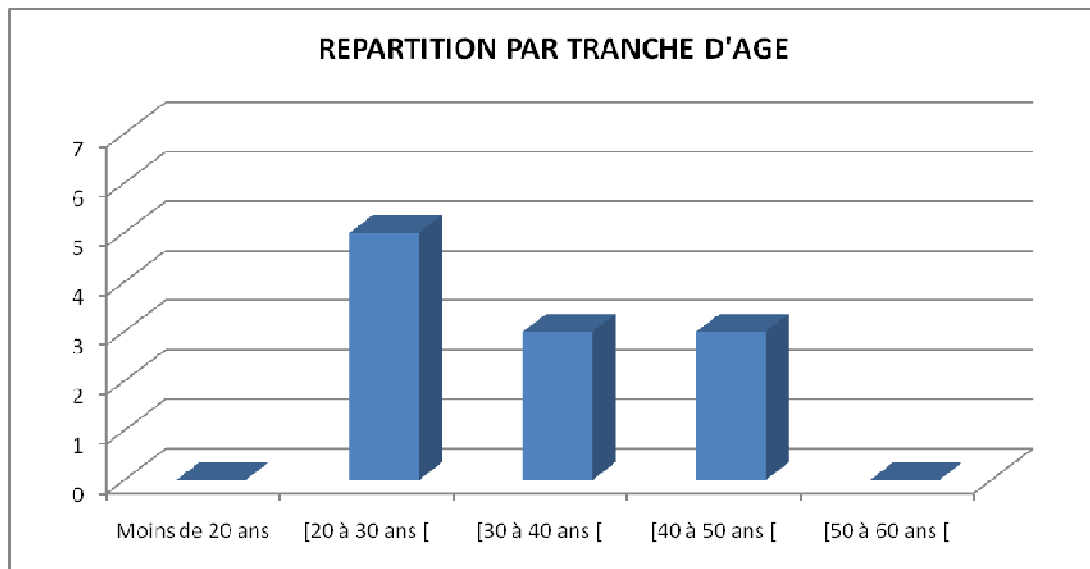
Cette répartition révèle le défaut d'équité genre. Ainsi, le genre masculin représente 82% environ de l'effectif total du cabinet contre 18% pour le genre féminin. Le rapport femme/homme est à 22,22%.

Dès lors, la configuration des effectifs du personnel par sexe est en deçà du seuil qui puisse nous amener à considérer que Talents Plus Conseils privilégie l'approche genre. Mais ce score est appréciable surtout que les deux (02) personnes de sexe féminin occupent une position de cadre.

➤ REPARTITION DU PERSONNEL PAR TRANCHE D'ÂGE

Tableau III : Répartition du personnel par tranche d'âge

Tranches d'âge	Effectif
Moins de 20 ans	0
[20 à 30 ans [5
[30 à 40 ans [3
[40 à 50 ans [3
[50 à 60 ans [0
TOTAL	11

Graphique III : Répartition du personnel par tranche d'âge

En observant le graphique ci-dessus, on constate que le personnel de Talents Plus Conseils Bénin est très jeune. Près de la moitié de son effectif soit exactement 45% est âgé de moins de 30 ans. En sus de la jeunesse d'esprit, l'une des valeurs cardinales du cabinet, il y a aussi la jeunesse dans l'âge accompagné de la vigueur et d'un fort potentiel relationnel et technique.

La tranche suivante c'est-à-dire de 30 à 40 ans, regroupe le personnel le plus expérimenté mais aussi le plus ancien. Ce type de personnel qui ne représente qu'environ 28% de l'effectif total, joue un rôle prépondérant dans l'atteinte des objectifs du cabinet par la coordination des activités et la démultiplication de l'expérience capitalisée.

A l'instar du personnel expérimenté, le personnel âgé de plus de 40 ans représente également 28% environ de l'effectif total.

Notons que le cabinet est très jeune et emploie un personnel tout aussi jeune pour l'accompagner dans sa dynamique de progrès et d'expansion.

II- Fonctionnement du cabinet

Le fonctionnement de TPC se fera en adoptant pour chaque département, un processus qui servira de repère d'analyse. La pratique actuelle sera

analysée à l'aune de ce processus afin d'en faire ressortir les forces et faiblesses.

Département Recrutement

Ce département, comme l'indique sa dénomination, s'occupe du recrutement qui correspond au greffage d'un organe (recrue) à un corps (l'entreprise).

Le recrutement correspond « ...à l'embauche des collaborateurs nécessaires, en quantité et en qualité, au bon fonctionnement de l'organisation. Il passe par l'identification des besoins (...), la définition des missions, la description des profils attendus, la recherche de candidats, leur sélection, la négociation de leurs conditions d'emploi et leur intégration¹ » (J.P.TAIEB 2007 P 259). La démarche globale de recrutement se décline en quatre (04) étapes.

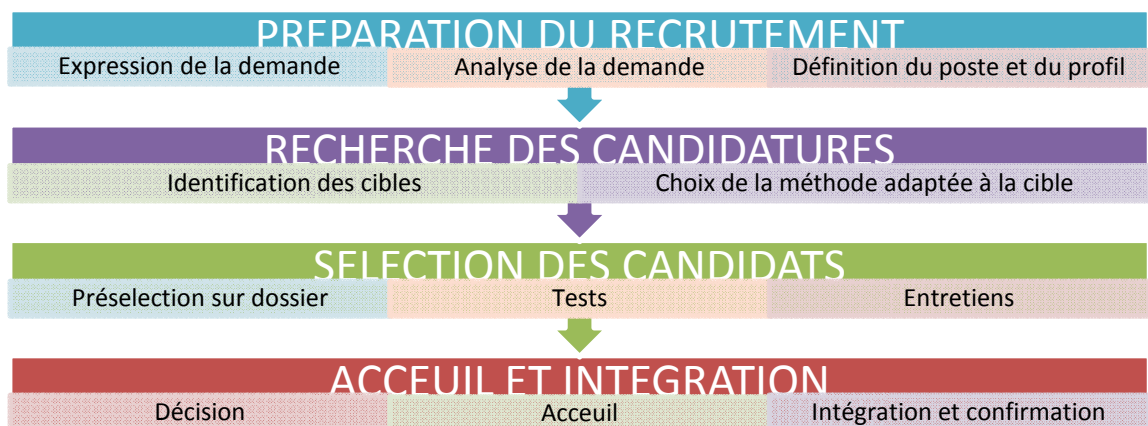


Figure I : Démarche globale de recrutement

Le processus de recrutement doit permettre de détecter le meilleur candidat possible présentant cumulativement :

- **la compétence :** (savoir ; savoir-faire ; savoir-être mobilisable par un salarié pour mener à bien la mission qui lui est confiée) et

¹ Il s'agit des grandes étapes du recrutement. (J .M. Peretti 2005 P 76) en identifie 13

- **le potentiel** : (observation et extrapolation des ressources professionnelles non encore exploitées d'une personne et l'ampleur de leur développement dans le temps)².

Ce processus une fois établi autorise les analyses suivantes :

Sur demande des entreprises-clientes, il est mis à leurs dispositions des ressources humaines additionnelles. Au cours du processus, TPC essaye de mettre à contribution les futurs responsables hiérarchiques du titulaire du poste. **La démarche de recrutement est soucieuse de « l'employabilité » des candidats retenus et implique autant que faire se peut la structure cliente.**

Le cabinet dispose par ailleurs d'une salle informatique avec un pack d'une dizaine d'ordinateurs ; d'une salle d'entretien construite selon les normes ergonomiques (insonorisation, luminosité suffisante, air conditionné) ; des tests techniques et psychotechniques adaptés aux profils courants des chercheurs d'emplois. On peut donc retenir que **Talents Plus Conseils dispose de la logistique pour conduire à bien un processus de recrutement.**

Cette démarche a permis au département de réaliser au cours du premier semestre de l'année 2009, des recrutements pour cent soixante onze (171) postes au profit de plusieurs dizaines d'entreprises faisant de TPC, une référence en la matière.

Par rapport aux repères retenus au début de cette analyse, le «recrutement parfait», devrait cumuler les meilleures compétences et potentiels. Or, la méthodologie de TPC en la matière, met plus l'accent sur la compétence éprouvée (par l'expérience professionnelle) à travers des tests techniques et

² Il est important de noter qu'il existe une littérature abondante au sujet de la définition de ces notions. Les définitions retenues sont celles qui abordent les concepts sous l'angle qui cadre le plus avec notre étude.

les aptitudes (tests psychotechniques). L'inconvénient d'une telle démarche est d'écartier une tête bien faite mais sans expérience professionnelle (un bon potentiel) au profit d'une compétence moyenne. **La démarche de recrutement privilégie les compétences du candidat au détriment de son potentiel.**

La dernière étape du recrutement est l'intégration du candidat au sein de l'entreprise. L'approche de TPC s'arrête souvent à la sélection des candidats et la remise de leur curriculum vitae à la société. Une démarche complète aurait voulu que le candidat retenu soit accompagné par l'expertise du cabinet pour faciliter son insertion. **La dernière étape du recrutement (intégration du candidat) est souvent occultée par TPC.**³

Notons enfin que les techniques de recrutement ont beaucoup évolué. TPC intègre plusieurs d'entre elles telles que «l'assessment center».

L'assessment center ou le centre d'évaluation est un exercice de groupe qui met les candidats en situation réelle de travail en équipe, de tenue de réunion et surtout de capacité communicationnelle. Mais d'autres méthodes telles que la graphologie⁴ (qui pourrait permettre de mieux coter le potentiel dans la sélection des candidats) ne sont pas très utilisées. **La graphologie n'est pas utilisée dans la démarche de TPC.**

³ Cette conduite de TPC pourrait s'expliquer par la pratique et par le caractère interne à l'entreprise de l'intégration de la recrue. Mais cela pourrait constituer une innovation de TPC d'autant plus qu'il dispose des outils pour réussir cette étape. Le handicap évident du cabinet, est la source de coût supplémentaire que génère cette étape que les clients ne sont pas prêts à supporter

⁴ L'analyse graphologique apporte grâce à l'écriture, des renseignements au recruteur en complément de l'entretien. Cette technique de recrutement se base sur sept (7) principaux éléments : la direction de l'écriture, l'ordonnance, c'est-à-dire la disposition du texte dans la feuille (marges, interlignes, paragraphes...), la dimension des caractères, la vitesse du graphisme, la pression du stylo sur le papier; la continuité, c'est-à-dire la façon dont les lettres sont reliées entre elles ; la forme (anguleuse, arrondie.)

Département Formation

Ce département anime essentiellement au profit des entreprises deux (02) types de formations : les formations intra et inter entreprises.

Les formations inter entreprises : elles découlent souvent du catalogue de formation que TPC publie en début d'année. Les entreprises et personnes physiques intéressées se rapprochent du cabinet pour faire l'inscription.

Quant aux **formations intra entreprises** : elles se font, sur demande d'une seule entreprise qui choisit de former tout ou partie de son personnel dans un domaine précis pour lequel l'expertise et la logistique de TPC sont mobilisées et mises à disposition.

Pour examiner le fonctionnement de ce département, nous retiendrons comme norme : le critérium d'assurance qualité en formation⁵ dont les principaux axes sont:

- Liens avec la politique générale de l'entreprise (**pertinence**)
- Liens avec la politique ressources humaines (**cohérence**)
- Contribution attendue des acteurs (**adhésion**)
- Prise en compte des règles (**conformité**)
- Choix des moyens (**efficience**).

En plus de ce critérium d'assurance qualité, les analyses seront conduites, en intégrant le fait qu'une **formation doit contribuer à accroître la compétence des personnes formées et aller à un degré supérieur de qualité : le professionnalisme.**

Sur la base de ces postulats, nous pouvons effectuer les constats suivants :

⁵ L'assurance qualité en matière de formation est définie par : (G. LE BORTEF ; S. BARZUCCHETTI ; F. VINCENT 1995 P 123) comme « l'ensemble des conditions à réunir et à mettre sous contrôle pour maximiser les chances d'obtenir la qualité escomptée des compétences à produire »

- TPC dispose d'une salle de formation très spacieuse, des «paper-board», des imprimantes laser, des photocopieuses; des vidéo- projecteurs, et de presque tous les outils pour animer une session de formation. **TPC tient et maintient à jour le kit du formateur.**

- La stratégie de formation utilise en grande partie les règles de la formation des adultes. Ces derniers constituant la quintessence du public formé. Cela se traduit concrètement par l'utilisation d'images, le Powerpoint obligatoire, le recours à des mises en situation de travail, l'implication des professionnels en qualité de formateur. **La démarche de formation de TPC est basée sur les règles de l'andragogie.**

- Les liens avec la politique générale de l'entreprise (pertinence) et celle des RH (cohérence) font partie des repères d'analyse retenus pour «ausculter» les différentes activités de ce département. Or, cela ne se réalise que si l'action de formation résulte d'un plan de formation qui lui-même est en cohérence avec la politique générale de l'entreprise.

Le constat est que plusieurs entreprises ne disposent pas de ce plan. La décision de formation ne résulte pas d'une stratégie visant le long terme. TPC gagnerait à accompagner les entreprises qui sollicitent les formations dans la vérification de la cohérence et de la pertinence de celles-ci.

Comme l'a souligné A. MEIGNANT (1995 P XV) à travers sa théorie du «**chainage**», la qualité d'une formation dépend moins du niveau des acteurs impliqués à divers niveaux que de la qualité des relations entre elles. **Les formations ne font pas toujours l'objet en amont d'une analyse croisée avec les besoins des entreprises demandeuses.** Cette démarche gagnerait à être systématisée pour tous les modules de formation en dépit du coût

supplémentaire qu'elle génère et que les clients ne sont pas toujours prêts à payer.

L'évaluation d'une action de formation, dans son plus important volet, celui qualitatif⁶ comporte quatre (04) niveaux :

- Le niveau de satisfaction des participants
- Le niveau pédagogique (évaluation de la réussite du formateur dans la transmission des savoir et savoir-faire)
- Le niveau de transfert des apprentissages sur le lieu de travail
- Le niveau des effets de la formation (niveau d'impact des changements attendus de la formation sur l'organisation)⁷

De nos constats, il résulte que l'évaluation à TPC s'arrête au niveau deux (2) : celui pédagogique ; elle atteint parfois le niveau trois (3) et plus rarement celui quatre (4). Eu égard aux exigences de qualité que TPC s'est imposé, la démarche gagnerait à accompagner le DRH de la structure cliente dans l'évaluation des deux (02) derniers niveaux de la formation. **L'évaluation qualitative des actions de formations ne prend pas toujours en compte les niveaux 3 et 4.**

Par ailleurs, TPC adopte souvent comme méthode de formation, «le team - teaching» qui l'amène à aligner cumulativement ou alternativement plusieurs formateurs sur un même module. Mais cette approche, très intéressante pour les formés, n'est pas souvent précédée d'une harmonisation des méthodes entre les formateurs. Ce qui peut créer des confusions chez les personnes formées. On peut donc conclure que le

⁶ Il existe aussi le volet quantitatif qui se traduit par le calcul de certains ratios tels que : le taux de participation des salariés ; le coût moyen d'un stagiaire etc

⁷ Nous sommes conscients de la difficulté et du caractère différé de l'évaluation de ce niveau. Cependant elle pourrait se faire de la façon suivante. La programmation de la formation s'accompagnant de la définition d'un horizon d'impact. L'évaluation de ce niveau interviendra l'échéance retenue

manque d'harmonisation des méthodes de formation entre formateurs peut handicaper l'efficacité du «team-teaching».

Enfin, avec les prestations du département formation, TPC a été habilité par le Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage (FODEFCA) ; ce qui facilite le recours à ses prestations par les entreprises éligibles au financement du FODEFCA. **L'agrément par le FODEFCA facilite le recours à TPC pour les formations.**

Département Assistance et Développement d'Outils Ressources Humaines

Ce département recouvre deux (02) volets d'activités :

Le premier est celui de l'assistance aux entreprises : *il s'agit de l'accompagnement professionnel que TPC offre aux entreprises qui ont fait le choix de l'externalisation de la gestion de leur fonction Ressources Humaines (R.H.).*

Ce mode de gestion très en vogue dans les pays anglo-saxons commence à être «popularisé» au Bénin. En effet, il s'agit d'une nouvelle façon de gérer l'entreprise qui consiste à concentrer les activités sur les fonctions relevant du «cœur du métier» et externaliser les «fonctions de support».

Le second volet d'activité de ce département, est la mise à la disposition des entreprises, des outils de GRH pour optimiser le rendement des ressources humaines de ces dernières.

Le diagnostic fonctionnel de ce département suivra la démarche retenue qui amène à choisir une norme d'analyse qui dans ce cas pourrait être libellé ainsi qu'il suit:

- **L'assistance proposée aux entreprises doit être sans erreurs imputables à la défaillance de TPC.**
- **Les outils RH n'ont d'intérêts que s'ils arrivent à être implémentés et produisent les résultats attendus.**

Au contact de la réalité, l'analyse de ces concepts permet de faire les constats ci après:

- **volet assistance aux entreprises**

Les prestations fournies par le cabinet varient selon que la structure cliente dispose ou non d'un Directeur ou Responsable des Ressources Humaines. **On peut noter globalement une satisfaction des entreprises assistées⁸.**

La GRH nécessite des outils qui se doivent d'être constamment actualisés. Cette actualisation épouse l'évolution du droit et surtout du droit social pour ce qui est du volet administration du personnel. Elle (l'actualisation) tient compte également des outils modernes de GRH. L'existence d'un volet d'activité s'occupant des outils RH à TPC facilite la disponibilité desdits outils au profit des entreprises assistées. **TPC dispose des outils pour gérer avec professionnalisme les RH des entreprises à lui confiées.**

L'évolution a conduit à passer de l'administration du personnel⁹ à la gestion des ressources humaines. Cette dernière impliquant en plus de l'administration du personnel, un volet stratégique qui représente l'énergie motrice de la gestion des hommes souvent laissée en rade par une gestion administrative et légale du personnel. Cependant, la réticence de certains clients (chefs d'entreprise) et la peur du changement les amènent à refuser

⁸ En l'absence d'éléments matériels, cette affirmation est basée sur la satisfaction exprimée par presque tous les clients, l'absence de plaintes et le maintien de presque tous les contrats

⁹ L'administration du personnel regroupe toutes les opérations routinières relatives à la gestion du personnel qu'il s'agisse de la gestion courante ou de l'application de la réglementation en vigueur.

la mise en place des mutations qu'induit la GRH telles que le Système d'Appréciation des Performances (S.A.P.). **Le manque de volonté de certains chefs d'entreprise bloque la mise en place d'une véritable GRH dans leurs structures.**

- **Volet développement d'outils RH**

Il s'agit de l'implémentation d'outils RH au sein des entreprises qui en font la demande.

La norme d'analyse mérite d'être rappelée :

Les outils RH n'ont d'intérêts que s'ils arrivent à être implémentés et produisent les résultats attendus.

TPC a conduit à la satisfaction de nombreuses entreprises béninoises et de la sous-région, plusieurs missions d'implémentation d'outils RH tels que les études salariales (enquête salariale, grille salariale), l'audit social, les systèmes de gestion de performance, etc. Mais cette satisfaction n'est que théorique. **TPC ne dispose pas d'un outil pour mesurer la satisfaction des clients après des missions d'implémentation d'outils RH.**

La réussite d'une mission d'implémentation d'outils RH, va au-delà de la mise à disposition de ces outils. Un accompagnement devrait être proposé pour surmonter les goulots d'étranglement éventuels. **L'accompagnement des clients après les missions d'élaboration d'outils n'est pas systématique¹⁰.**

La GRH, comme la plupart des sciences, est caractérisée par son caractère très dynamique et évolutif. Ce qui implique une actualisation constante des connaissances et outils du professionnel. **TPC met à la disposition de son**

¹⁰ Cet accompagnement est aussi handicapé par le coût supplémentaire que les entreprises ne sont pas prêts à payer

personnel les moyens de recherche. Mais, le volume de travail laisse peu de temps pour se consacrer à l'actualisation de la connaissance.

En résumé, la première partie de cet état des lieux, nous a donné l'occasion de faire ressortir les forces et faiblesses qui découlent du diagnostic organisationnel de TPC. Mais, les meilleures stratégies étant vouées à l'échec sans l'implication des Ressources Humaines, cet état des lieux perdrait sa complétude et son exhaustivité s'il n'est pas accompagné d'un regard sur la GRH à TPC.

Paragraphe 2 : Des observations de stage relatives à la gestion des Ressources Humaines

Lesdites observations concernent les pratiques liées à la gestion des ressources humaines (I). Ensuite, l'inventaire des éléments de l'état des lieux (II) nous permettra de cibler les problématiques possibles de l'étude.

I- Les pratiques de GRH à Talents Plus Conseils

Parler de GRH, dans un cabinet d'étude spécialisé en la matière, revient à s'intéresser au «cœur du métier». Voulant l'aborder autrement, une clarification s'impose. Il s'agira d'examiner ici **la gestion des Ressources Humaines internes de TPC** ; autrement dit, la gestion du personnel de TPC. Cette gestion sera étudiée aussi bien sous l'angle des emplois et des compétences (A), que sous celui de la rémunération, de la motivation et de la gestion de la formation (B).

A- Gestion des emplois et des compétences

L'entrée à TPC commence par un **stage professionnel probatoire qui respecte et excède les exigences légales.**¹¹ Le stage se déroule dans un des départements précités. Le stagiaire gagnerait pourtant à passer un laps de temps dans les autres départements contribuant à faire de lui un professionnel dont la compétence est pointue à la base mais élargie au sommet. **La période de stage ne fait pas du stagiaire «un T- man»** selon le concept développé par Peter Drucker.¹²

Un job description (description d'emploi) précise au stagiaire ce qui est attendu de lui. A la fin du stage, une évaluation intervient pour apprécier les performances du stagiaire. Cette évaluation s'inspire des étapes de la connaissance développée par «G. Lebordef 2006 P 37». **L'évaluation ne prend pas directement en compte les exigences du job description.**

En cas de performance jugée bonne par le Supérieur hiérarchique, l'employé est intégré dans la classification des emplois. Ceux résultant du cœur du métier¹³ se présentent ainsi qu'il suit :

- Assistant ressources humaines junior
- Assistant RH Senior
- Chef de mission
- Chef département
- Directeur

Le «job family» présente l'inventaire des compétences requises pour passer d'un emploi à un autre dans chaque département. **Cela implique que TPC**

¹¹ Il s'agit de la rémunération du stagiaire et de la déclaration à la CNSS pour ce qui est des risques professionnels. Cette déclaration pourtant prévue par la loi 98 019 du 21 mars 2003 portant code de sécurité sociale n'est souvent pas respectée par la plupart des entreprises béninoises.

¹² Il estime par ailleurs que seul ce type de ressources humaines favorise l'efficacité de l'entreprise

¹³ Il existe des fonctions de support tels informaticien et assistante de direction qui ne suivent pas la progression du job family

tienne un référentiel de compétences. Ce référentiel, permet de déterminer une carte individuelle des compétences pour une fonction ainsi que pour une personne. Cette carte, permet de mesurer l'adéquation homme/poste. Les écarts obtenus permettent de déterminer un plan d'action subséquent.

Mais l'usage de cet important outil n'est pas optimisé notamment en ce qui concerne l'appréciation des performances. Cette appréciation, tient compte de la maîtrise des compétences exigées pour l'emploi tenu; mais ne mesure pas toujours les exigences de l'emploi immédiatement supérieur pour justifier une éventuelle promotion. Le risque est de promouvoir une personne maîtrisant les compétences exigées pour un emploi «X» mais pas toutes celles résultant de «Y» immédiatement supérieur. Une promotion aurait pour conséquence de la dessaisir de ce qu'elle sait faire pour lui attribuer ce qu'elle ne sait pas faire.¹⁴ **L'appréciation des performances ne tient pas compte des possibilités de promotion.**

Outre la gestion des emplois et des compétences, l'autre volet de GRH sous lequel nous allons baser notre analyse, est la gestion de la rémunération et de la motivation.

B- Gestion de la rémunération, de la motivation et de la formation

A chaque type d'emploi à TPC, correspond un niveau de rémunération. Si cette approche présente l'avantage de rémunérer le poste tenu et non le diplôme ou l'ancienneté, **elle est handicapée par le fait qu'elle ne découle pas d'une pesée des postes.**

¹⁴ Cette précaution est importante quand on tient compte de notre droit social qui assimile la mutation dans un emploi inférieur à un licenciement sauf à maintenir les avantages et salaires acquis dans l'emploi supérieur : (article 13 Convention Collective Générale du Travail du 30 décembre 2005)

La rémunération à TPC comporte une part fixe et une variable selon le rendement mensuel. **La rémunération est donc au service du management de la compétence.** Les critères d'évaluation sont adaptés périodiquement. Mais ces critères ne sont pas utilisés comme des outils de «coaching¹⁵» car les niveaux de «performances réalistes¹⁶» attendus mensuellement du supervisé ne sont pas toujours ceux qui servent de base à son évaluation. On pourrait cascader les objectifs annuels en objectifs mensuels glissants pour que chaque mensualité évalue une partie des objectifs annuels. En effet, il aurait été plus efficient d'utiliser un seul outil (évaluation mensuelle) pour atteindre le maximum d'objectifs. **L'appréciation mensuelle n'est pas utilisée de façon optimale.**

De plus, les critères d'évaluation mensuelle devraient être étalés sur l'année. Ce qui présentera l'avantage d'étaler les objectifs de performance sur l'année et de les évaluer par mois¹⁷. **L'appréciation mensuelle n'est pas au service de celle annuelle.**

TPC a pour vision d'être un label de GRH dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) d'ici 2015. Les axes de cette vision sont traduits en stratégie et réparties par filiale, par départements et par agents pour permettre à la réalisation de l'objectif d'un agent d'être directement au service de ceux du groupe comme le présente le schéma suivant :

¹⁵ Le coaching est une démarche qui vise l'accompagnement d'une personne dans la mobilisation de ses ressources, la recherche et la mise en application de ses ressources propres

¹⁶ Cette expression est utilisée pour éviter un autre travers de l'évaluation qui amène à fixer des objectifs non atteignables au supervisé pour in fine réduire sa rémunération.

¹⁷ La précaution à prendre sera de ne pas trop indexer cette part d'objectif qui sera à nouveau évaluée à la fin de l'année sur la part variable du salaire pour éviter une double évaluation sur (le) ou (les) mêmes critères.

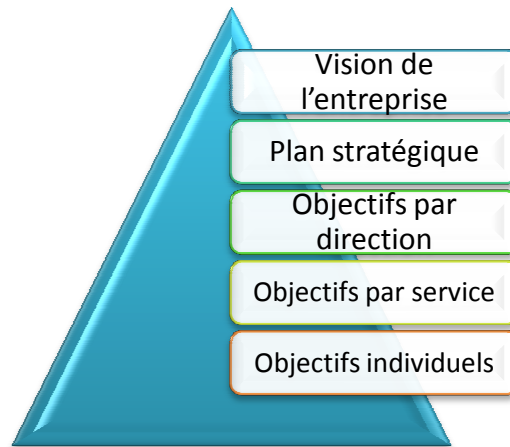


Figure II : Cascade des objectifs en entreprise

L'appréciation des performances se fait aussi suivant une base annuelle. Ce regard annuel, a le mérite de permettre aux parties de discuter des objectifs de l'année. Sa faiblesse réside dans l'absence claire des suites possibles de l'évaluation. La complétude d'un Système d'Appréciation des Performances (SAP) réside entre autres dans la prévisibilité des conséquences possibles pour le salarié (augmentation de rémunération, inscription sur une liste d'inaptitude, promotion etc.). **Le SAP implémenté à TPC souffre d'une incomplétude.**

L'atteinte des objectifs de TPC passe par la mobilisation des RH autour de la stratégie de l'entreprise. L'ancrage de la mobilisation est axé sur le long terme. Cela implique qu'il importe pour TPC de trouver des éléments pour fidéliser les RH internes. La rémunération pourrait être utilisée à cette fin.

De plus, il n'existe pas des droits immuables en termes de rémunération qui s'acquièrent après une certaine durée à TPC.

Le système de rémunération à TPC est constitué d'un salaire fixe et d'un salaire variable. Il se compose en outre d'un bonus qui représente une fraction de la marge bénéficiaire reversée aux salariés mais indexée au résultat de l'entreprise et soumis à l'atteinte d'un pourcentage donné du

chiffre d'affaires prévisionnel. Ce **mode de rémunération très novateur dans l'environnement béninois a l'avantage de favoriser l'implication** de tous dans l'atteinte des résultats de l'organisation. Mais dans une perspective d'amélioration, il pourrait être en partie aussi aligné sur les résultats des départements. Cela permettrait de ne pas pénaliser un département performant qui perdrait son bonus par le fait d'un ou des autres département(s) moins performant(s). **Le système de bonus dans ses conditions d'obtention ne tient pas compte des différences de résultats entre départements.**

La formation, ensemble des actions visant à valoriser les salariés, leur assure le transfert de savoir et de savoir-faire pour leur permettre de bien s'acquitter de leurs tâches. Elle (la formation) se déroule suivant un énoncé de principes et de règles qui orientent la réflexion et l'action : c'est la politique de formation. Cette dernière est l'un des éléments de la politique d'ensemble de l'entreprise dans lequel se trouve exprimée la volonté de la direction générale et engageant toute l'entreprise en matière de formation. Elle est fonction des orientations stratégiques.

Le constat fait après les échanges avec les différents Responsables du cabinet et après une recherche documentaire est qu'il **n'existe pas de document de politique relative à la formation du personnel à TPC.**

De même, la planification de la formation s'inscrit dans une démarche qui commence par l'identification et l'analyse des besoins en formation détectés au travers de méthodes et outils appropriés. Ce processus débouche sur l'élaboration du plan de formation. La gestion faite de la formation du personnel n'est pas tributaire de cette planification.

En effet, la devise du Cabinet est : « **Be Excellent** ». Aussi, pour atteindre cette excellence dans un environnement hautement concurrentiel où la qualité fait la différence, il urge pour le personnel de se faire former pour actualiser ses connaissances et augmenter ce faisant son employabilité. Or s'il est vrai que la Direction générale fait montre d'une volonté de former le personnel, laquelle volonté se traduit occasionnellement par l'acquisition de livres et autres outils à son profit, il n'en demeure pas moins vrai qu'il n'y a pas de véritables actions de formation planifiées à l'intention du personnel. **Il n'existe pas de plan de formation à TPC.**

Que retenir en définitive de l'état des lieux ?

II- Inventaire des éléments de l'état des lieux

Cet inventaire se fera suivant l'analyse SWORT ou FFOM qui distinguera d'une part, les forces et opportunités (A) et d'autre part, les faiblesses et menaces (B) du cabinet.

A- Forces, et opportunités

▪ FORCES

- démarche de recrutement soucieuse de l'employabilité des candidats sélectionnés
- disponibilité de la logistique indispensable pour la bonne conduite du recrutement
- disponibilité et mise à jour constante d'un kit du formateur
- usage des règles de l'andragogie dans la stratégie de formation
- satisfaction des entreprises présentes dans le portefeuille assistance
- respect des exigences légales en matière de stage
- tenue d'un référentiel des compétences

- **OPPORTUNITES**

- agrément de TPC par le FODEFCA
- confiance renouvelée des clients

B- Faiblesses et menaces

- **FAIBLESSES**

- absence d'une base de données sur les anciens candidats non retenus à l'issue d'une procédure de recrutement
- priorité accordée aux compétences au détriment du potentiel
- faible prise en compte de l'étape d'intégration des candidats retenus
- utilisation non optimale des outils modernes de recrutement
- faible accompagnement des entreprises dans l'identification de leurs besoins en formation
- inexistence de politique de formation
- inexistence de plan de formation
- évaluation qualitative de la formation non exhaustive
- utilisation non optimale du «team teaching»
- inexistence d'outils de mesure de la satisfaction des clients après les missions de mise place d'outils RH
- actualisation des outils de GRH handicapée par le rythme de travail
- stage probatoire pré emploi ne faisant pas du stagiaire un «T man»¹⁸
- évaluation de la période de stage ne prenant pas directement en compte les exigences du «job family»
- incomplétude du SAP

¹⁸ Confère note de bas de page n° 12

- absence d'éléments de fidélisation dans la rémunération
- performance d'équipe (département) non directement prise en compte dans les conditions d'obtention des bonus
- classification des emplois ne s'inspirant pas directement d'une pesée des postes
- appréciation mensuelle pas utilisée de façon optimale.

▪ **MENACES**

- Emergence des cabinets concurrents
- Inexistence de législation particulière régissant le secteur d'activités

Cette partie nous aura donc permis de faire le point des forces, faiblesses, opportunités et menaces découlant de l'observation participative à TPC avec un accent particulier sur les faiblesses et les menaces.

Baser l'analyse sur ces derniers aspects du fonctionnement : (faiblesses et menaces), présente l'intérêt de faciliter le ciblage de la problématique.

CENTRES D'INTERETS	PROBLEMES SPECIFIQUES	PROBLEMES GENERAUX	PROBLEMATIQUES
Les méthodes de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Priorité accordée aux compétences au détriment du potentiel ▪ Faible prise en compte de l'étape d'intégration des candidats retenus ▪ Utilisation non optimale des outils modernes de recrutement 	Difficultés dans la sélection des meilleurs candidats	Problématique de l'amélioration des techniques de sélection de personnel à l'occasion des recrutements
La gestion de la formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible accompagnement des entreprises dans l'identification de leurs besoins en formation ▪ Evaluation qualitative de la formation non exhaustive ▪ Utilisation non optimale du «team teaching» 	Quelques insuffisances dans l'animation de formation par l'approche team teaching	Problématique d'une gestion performante de la formation
L'implémentation des outils de gestion des ressources humaines chez les entreprises clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistence d'outils de mesure de la satisfaction des clients après les missions de mise place d'outils RH ▪ Mise à jour des outils de GRH handicapée par le rythme de travail 	Insuffisance du système d'implémentation d'outils RH	Problématique de l'amélioration des outils proposés aux clients
La gestion de la formation du personnel de TPC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistence de politique de formation du personnel de TPC ▪ Inexistence de plan de formation du personnel de TPC 	Inexistence d'outils de gestion de la formation du personnel de TPC	Problématique de l'élaboration des outils de gestion de la formation du Personnel de TPC

TABEAU IV : Tableau de détermination des problématiques possibles par le regroupement des problèmes spécifiques en centre d'intérêt

Source : Résultats de l'étude d'octobre 2011 à janvier 2012.

Section 2 : Du ciblage de la problématique

De toutes les problématiques évoquées dans le tableau précédent, il est question de choisir la problématique de l'étude (Paragraphe 1) et de déterminer la vision globale de sa résolution (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Du choix et de la spécification de la problématique

Il nous paraît important de choisir la problématique de l'étude et de formuler le sujet (I) ; ensuite nous mettrons un accent particulier sur sa spécification (II).

I- Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet

Contribuer à améliorer les techniques de recrutement, de formation, ou encore la gestion des entreprises en portefeuille, d'un cabinet ne peuvent que passionner.

En effet, s'agissant du recrutement, comme nous l'avons évoqué supra, le processus utilisé doit permettre de détecter le meilleur candidat possible présentant cumulativement la compétence et le potentiel. Or de l'analyse faite du processus de recrutement, il ressort que le cabinet met plus l'accent sur la compétence que le potentiel. L'amélioration des techniques de recrutement passe alors par l'intégration de celles qui sont axées sur le potentiel telles que la graphologie. Aussi, sa réussite passe-t-elle par la formation des RH internes en recrutement.

Quant à la gestion de la formation d'une part, et la gestion des entreprises en portefeuille d'autre part, il est également important pour les consultants d'avoir la compétence requise afin d'obtenir les résultats attendus. De même, en menant un raisonnement par analogie, on conclut que sans formation, il ne peut y avoir de compétence.

En définitive, la formation et plus précisément la formation de qualité est indispensable pour développer et assurer les activités des différents départements.

Ainsi donc, le choix d'une problématique parmi plusieurs pour cette étude, sera guidé par le souci d'implémentation d'outils RH au profit du personnel de TPC afin de permettre au Cabinet d'atteindre ses objectifs.

Ainsi donc, l'amélioration des pratiques de GRH contribuera à accroître la performance des RH et celle de TPC. Les résultats de l'état des lieux montrent que des actions doivent être orientées vers le développement des RH de TPC qui se trouve aujourd'hui dans un environnement concurrentiel. Ce développement des RH passe par celui de leurs compétences en vue de la création de la valeur ajoutée. Aussi, la formation est-elle l'un des moyens à utiliser pour y parvenir ; c'est donc pour cette raison que nous avons choisi de réfléchir sur la problématique de l'élaboration des outils de gestion de la formation du personnel. Notre sujet se libelle alors ainsi qu'il suit : « **Contribution à la mise en place d'outils de gestion de la formation du personnel de Talents Plus Conseils** ».

II- Spécification de la problématique

La formation apparaît aujourd'hui comme un facteur déterminant dans les stratégies de développement institutionnel de toute organisation qui se veut dynamique et compétitive. Elle est un puissant moyen de conservation, d'adaptation et de développement des ressources humaines.

Elle constitue également une activité transversale de la GRH, dont la pratique adéquate permet de mieux gérer les autres activités telles que la carrière, le recrutement et la rémunération. Elle permet aussi d'améliorer la productivité et d'assurer la promotion du personnel.

En somme, la formation apparaît comme un facteur de compétitivité économique. Bien gérée, elle répond aux attentes des entreprises comme des salariés dans la mesure où elle favorise l'employabilité du personnel et l'adaptation des compétences aux besoins des entreprises.

L'acquisition des compétences requises par la formation contribuera pour beaucoup à leur fidélisation et leur développement. La formation du personnel constitue donc un investissement rentable pour TPC. Elle passe alors par la résolution des problèmes spécifiques suivants :

- L'inexistence d'une politique de formation ;
- L'inexistence d'un plan de formation.

Le problème général étant l'inexistence d'outils de gestion de la formation du personnel de TPC.

Paragraphe 2 : De la détermination de la vision globale de résolution de la problématique

Il nous paraît important de définir l'approche de résolution de la problématique de l'étude à travers le problème général et les problèmes spécifiques.

I- Approche théorique de résolution du problème général

Le problème général retenu est celui de l'inexistence des outils de gestion de la formation du personnel. Sa résolution passe par les contributions faites en vue de l'élaboration d'outils adéquats pour gérer au mieux la formation du personnel ; aux fins de lui permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail qu'impliquent les évolutions technologiques et économiques et ainsi de favoriser son évolution professionnelle.

II- Approche théorique de résolution des problèmes spécifiques

Le problème spécifique n° 1 est relatif à l'inexistence d'une politique de formation. La résolution de ce problème tiendra compte essentiellement de la nécessité d'utiliser la formation professionnelle continue comme outil de réalisation de la performance de l'organisation. La direction générale se doit donc d'intégrer la formation dans sa politique d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines.

Quant au problème spécifique n° 2, celui de l'inexistence d'un plan de formation, le résoudre consistera à faire ressortir d'une part les raisons qui justifient son inexistence, puis à démontrer d'autre part son importance. Le cabinet disposant de ressources internes qualifiées, ces dernières possèdent les outils et maîtrisent la méthodologie d'élaboration d'un plan de formation.

L'étape suivante de la présente étude abordera non seulement le cadre théorique, mais clarifiera aussi la méthodologie utilisée pour poser le diagnostic et proposer des solutions.

CHAPITRE DEUXIEME

**DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX
CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES
SOLUTIONS**

Le cadre théorique et la méthodologie de l'étude seront présentés dans la section 1. La section 2 quant à elle prendra en compte aussi bien les enquêtes que les approches de solutions.

Section1 : Du cadre théorique et de la méthodologie de l'étude

Nous ferons un examen des objectifs et hypothèses de recherche puis l'état des connaissances antérieures (paragraphe 1) ; nous présenterons ensuite la méthodologie adoptée (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature

Se voulant pragmatique, notre approche fait sienne les études antérieures. Mais avant de passer en revue les connaissances antérieures sur la question, nous fixerons les objectifs de l'étude et formulerons les hypothèses de recherche.

I- Des objectifs de l'étude et de la formulation des hypothèses

La démarche rationnelle de résolution de la problématique nous impose de fixer des objectifs puis de formuler des hypothèses de recherche.

A- Fixation des objectifs

Ils seront fixés en fonction du problème général et des problèmes spécifiques. Ils comportent donc un objectif général et des objectifs spécifiques.

Objectif général

Contribuer à l'élaboration d'outils de gestion de la formation du personnel de Talents plus Conseils.

La réalisation de cet objectif passe par l'atteinte des objectifs spécifiques suivants :

Objectif spécifique 1

Proposer les grandes rubriques pour l'élaboration de la politique de formation du personnel de TPC.

Objectif spécifique 2

Proposer des stratégies pour contribuer à l'élaboration du plan de formation. Les objectifs étant fixés, que dire des hypothèses de recherche ?

B- Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution

Nous nous baserons sur les causes probables des problèmes spécifiques pour émettre des hypothèses de recherche.

✓ Cause et hypothèse relatives au problème spécifique n°1

Qu'est ce qui pourrait justifier l'inexistence d'une politique de formation du personnel ?

Sachant que toutes les politiques en général et plus particulièrement la politique de formation émanent des décideurs dans les organisations et considérant la faiblesse de l'effectif du personnel permanent de TPC (11 agents), nous pouvons affirmer que l'inexistence d'une politique de formation du personnel de TPC est due non seulement à la taille de son effectif mais encore à la négligence de ses décideurs.

L'hypothèse spécifique n°1 est alors la suivante : **« la taille réduite de l'effectif et la négligence des décideurs justifient l'inexistence d'une politique de formation ».**

✓ **Cause et hypothèse relatives au problème spécifique n°2**

A quoi est due l'inexistence d'un plan de formation ?

L'absence d'un gestionnaire des ressources humaines pourrait expliquer le problème spécifique n°2. Toutefois, le cabinet dispose de compétence à l'interne pour élaborer son plan de formation même en l'absence d'un gestionnaire des RH. En effet, le personnel du département de la formation est bien outillé pour concevoir un plan de formation à l'interne.

D'un autre point de vue, il est à noter un taux de turn-over plus ou moins élevé au sein du cabinet. Ainsi, du fait de la mobilité fréquente du personnel, les actions de formation planifiées pour une année N, pourraient devenir inadéquates en N+1 par exemple, compte tenu des nouvelles responsabilités des personnes redéployées.

Cependant, notons la volonté affirmée du directeur général d'avoir un personnel bien formé. Cette volonté se traduit régulièrement par l'autorisation accordée aux employés de prendre part aux sessions de formations organisées par le cabinet, lesquelles contribuent au renforcement leur employabilité. Il faut noter aussi l'acquisition de livres, programmes et autres matériels qui pourraient contribuer à la formation du personnel. Enfin, il existe à Talents Plus un mécanisme qui permet au personnel de bénéficier d'une subvention d'environ 50% des frais de formation diplômante dont le personnel prend l'initiative.

En conclusion, ***l'inexistence d'un plan de formation est due au taux plus ou moins élevé du turn-over.***

Au niveau général, nous n'avons pas pu identifier une cause générale qui prenne en compte les différentes causes spécifiques à partir d'un lien générique unique.

Par conséquent, nous ne pouvons émettre une hypothèse générale en l'absence d'une cause générale.

Les objectifs liés aux problèmes, les causes et les hypothèses de recherche relatifs à la problématique, seront présentés dans le tableau de bord de notre étude.

TABLEAU V : Tableau de bord de l'étude

<u>NIVEAUX D'ANALYSE</u>		<u>PROBLEMATIQUE</u>	<u>OBJECTIFS</u>	<u>CAUSES SUPPOSEES</u>	<u>HYPOTHESES</u>
Niveau général		<u>Problème général</u> : Inexistence d'outils de gestion de la formation du personnel	<u>Objectif général</u> Contribuer à l'élaboration d'outils de gestion de la formation du personnel	- Les causes spécifiques ci-dessous évoquées	-
Niveaux Spécifiques	1	<u>Problème spécifique n° 1</u> Inexistence de politique de formation	<u>Objectif spécifique n°1</u> Proposer les grandes rubriques pour l'élaboration de la politique de formation du personnel de TPC	<u>Cause supposée n° 1</u> - La taille réduite de l'effectif - La négligence des décideurs	<u>Hypothèse spécifique n° 1</u> la taille réduite de l'effectif et la négligence des décideurs justifient l'inexistence d'une politique de formation
	2	<u>Problème spécifique n° 2</u> Inexistence de plan de formation	<u>Objectif spécifique n°2</u> Proposer des stratégies pour contribuer à l'élaboration du plan de formation	<u>Cause supposée n° 2</u> Le taux de turn-over plus ou moins élevé	<u>Hypothèse spécifique n° 2</u> l'inexistence d'un plan de formation est due au taux plus ou moins élevé du turn-over

II- Revue de littérature

Plusieurs contemporains, spécialistes de la gestion des ressources humaines ont abordé la notion de formation professionnelle, la politique de formation, le plan de formation et la démarche de son élaboration et enfin, l'évaluation de la formation.

Ainsi, **J. P. CITEAU**, 2002 : p 113 écrit : « la formation professionnelle est l'ensemble des dispositions (pédagogiques) proposées aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leur évolution professionnelle ».

Alain MEIGNANT, 1995 : p 103, énonce l'importance de la formation qui s'inscrit dans le cadre d'une démarche, d'un système constitué de cinq piliers. Il écrit que : « le système de formation doit se fonder sur les cinq piliers ci-après pour ne pas comporter des lacunes : l'adéquation des services rendus par la formation aux besoins de l'entreprise, l'exigence selon laquelle il doit exister une politique et un plan pour qu'il y ait formation, le mode de conception des programmes de formation et la détermination des prestataires, le suivi et le contrôle qui permettent de maîtriser les coûts et de remédier aux insuffisances en cours d'exécution du plan de formation. La visibilité des résultats permet de mesurer les impacts et la pertinence du système de formation ».

SEKIOU Lakdar et al, 2004 : p 89, démontrent qu'il y a un lien entre la formation, l'évaluation, la rémunération, le recrutement, l'emploi et la carrière en écrivant: « La formation est au cœur du développement organisationnel ».

Chloé GUILLOT-SOULEZ, p 83 en parlant de la politique de formation, aborde ses grands axes à savoir : les enjeux de la formation, le cadre légal, les acteurs de la formation (les acteurs internes, les partenaires professionnels et institutionnels) et l'évaluation de la formation.

Selon **Guy LE BORTERF et al**, 1995 : p 40, la politique de formation est une composante des stratégies de l'entreprise, c'est un document dans lequel on trouve la volonté exprimée par la direction générale en matière de formation. Elle est constituée de l'ensemble des acteurs, des moyens et des procédures qui fondent l'orientation de la formation. Aussi, la mise en œuvre de cette politique de formation passe-t-elle par l'élaboration du plan de formation.

Pour **Alain MEIGNANT**, 1997 « le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans un période donnée au développement de la compétence individuelle et collective des salariés ». Le plan de formation n'est pas une fin en soi. Son processus d'élaboration est aussi important que son contenu. L'auteur propose des méthodes d'identification et d'analyse des besoins en formation que sont :

- **Les méthodes centrées sur les besoins de compétences de l'organisation** caractérisées par l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requis par une activité professionnelle et les ressources humaines disponibles.

- **Les méthodes centrées sur l'expression des attentes** qui reposent sur l'expression des attentes des salariés pris individuellement ou collectivement au travers d'un entretien ou d'un questionnaire. Analysées, elles deviennent ou non des besoins en formation. L'entretien professionnel ou d'appréciation participe au recueil des besoins en formation, car il retrace les

points forts et les points faibles des agents par rapport aux résultats attendus d'eux.

- **Les méthodes accompagnant le changement d'une organisation** : c'est la formation-action qui intervient lorsqu'une organisation ou un de ses services rencontre un problème qui peut être résolu si les salariés acquièrent des connaissances susceptibles de le résoudre effectivement.

Pour **Jean-Marie PERETTI**, 2004 : p 194-195, il est souhaitable que le plan de formation concerne une période de trois (3) à cinq (5) ans. Se limiter à une période d'un (1) an constitue un frein à une action à moyen et long termes dans l'entreprise. Pour ce dernier, l'analyse des besoins de formation identifiés repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures.

Toujours selon le même auteur, l'analyse des besoins de formation identifiés constitue une étape fondamentale de la démarche d'élaboration du plan de formation, car elle engage l'avenir du plan de formation.

Dans les formations considérées comme des échecs, on retrouve presque toujours le fait que l'action ait été choisie sans grande analyse préalable. Il existe donc un lien étroit entre l'analyse des besoins de formation identifiés et les objectifs de formation. Le but ultime de l'analyse des besoins est de produire des objectifs de formation pertinents et réalistes. Les outils utilisés au sein de l'organisation pour y parvenir diffèrent selon les acteurs. Ces outils sont l'enquête, l'audit, l'entretien d'évaluation, la fiche de poste et les demandes de formation.

Nabil GHARIB a mis en exergue quelques outils utilisés pour l'identification des besoins en formation en écrivant que : « Durant sa démarche d'identification, l'ingénieur de formation fait appel à la documentation, source d'informations essentielle en consultant les notes de service,

l'organigramme, les fiches de fonction, les référentiels d'emploi et des compétences, les entretiens annuels d'appréciation, les pyramides des âges et les bilans ou rapports d'activités des projets de formation ».

Selon **Alain MEIGNANT**, une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques :

- « - Elle doit permettre de prendre en compte les besoins de compétence de l'organisation et le niveau réel des salariés ;
- Elle doit être adaptée au type d'objectif de formation à atteindre ;
- Elle doit permettre le meilleur résultat au moindre coût ;
- Elle doit permettre une implication des acteurs concernés ».

L'implication des acteurs concernés, facilite la communication sur le plan de formation. En effet, la communication sur le plan de formation a un double objectif :

- informer globalement le personnel sur les orientations du plan : le personnel doit comprendre les grandes lignes de ce qui va être fait et pourquoi ;
- informer les individus de la suite qui sera donnée à leurs demandes.

Ce qui suppose que le responsable des ressources humaines, doit jouer un rôle d'information au sujet des actions de formation, auprès des employés (**Sylvie St-ONGE et al**, 2004 : p 249).

Par ailleurs, L'évaluation de la formation est une opération ayant pour objet, la production d'un jugement de valeur, au cours ou à l'issue de la formation, à partir de résultats mesurables en fonction de critères préétablis.¹⁹

¹⁹ http://www.ucanss.fr/activites/conseil/ressources_humaines/formation/dispo_formation

L'évaluation selon **Alain MEIGNANT** 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.

Il distingue 4 niveaux d'évaluation post-formation à savoir :

- Niveau 1 : le niveau de satisfaction ;
- Niveau 2 : le niveau pédagogique ;
- Niveau 3 : le niveau du transfert sur les situations de travail ;
- Niveau 4 : le niveau de l'évaluation des effets.

Tableau VI : Quatre niveaux d'évaluation de la formation

Niveau 1 EVALUATION DE SATISFACTION	Niveau 2 EVALUATION PEDAGOGIQUE	Niveau 3 EVALUATION DU TRANSFERT SUR LES SITUATIONS DE TRAVAIL	Niveau 4 EVALUATION DES EFFETS DE LA FORMATION
Quelle est l'opinion "à chaud" des stagiaires sur la prestation de formation ?	Les stagiaires ont-ils acquis les connaissances et savoir-faire prévus ?	Les stagiaires appliquent-ils ce qu'ils ont appris ?	La formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs individuels ou collectifs fixés ?
	Les ont-ils mémorisés ? (évaluation pédagogique différée).		

Source : Extrait de "Manager la formation" Alain MEIGNANT (p 298)

Paragraphe 2 : De la méthodologie adoptée

La résolution de la problématique choisie suit une démarche scientifique. Ainsi donc, la méthodologie que nous adoptons est celle qui repose sur la combinaison d'une approche théorique et d'une approche empirique.

I- L'approche théorique

L'approche théorique concerne le seuil de décision, c'est-à-dire la règle qui sera suivie pour conclure qu'une hypothèse est vérifiée ou non.

A- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'inexistence de politique de formation

Nous allons utiliser comme base d'appréciation de cette hypothèse, les données recueillies à partir du guide d'entretien et du questionnaire auprès du personnel du cabinet. Il faut noter que l'élément à retenir comme cause se trouvant à l'origine de ce problème, sera celui qui se révèle conforme aux opinions émises par la majorité des directeurs.

B- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'inexistence d'un plan de formation

A ce niveau, le choix de notre seuil de décision sera basé sur la collecte des informations liées aux questions n° 12 et 13 du questionnaire. Les réponses à ces différentes questions nous permettront de savoir ce qui justifie l'inexistence d'un plan de formation pour le personnel de Talents Plus Conseils. Ceci confirmera ou infirmera l'hypothèse liée à ce problème spécifique. Nous considérerons donc comme motif acceptable celui qui sera avancé par les acteurs du Département de la Formation.

II- L'approche empirique

Ce sous-paragraphe qui aborde l'approche empirique, se préoccupera dans un premier temps des objectifs visés par la collecte ; dans un second temps, il abordera les outils de collecte des données.

A- Objectifs de la collecte

La vérification des hypothèses émises dans cette étude ne pourra se faire en occultant l'avis des principaux concernés. La collecte nous permettra donc de vérifier avec plusieurs outils les hypothèses émises afin d'affiner la pertinence du diagnostic.

B- Conception des outils de collecte des données

Deux (02) outils serviront de base à la démarche :

Le questionnaire

Il sera adressé aux agents de Talents Plus Conseils. Les questions ont été élaborées sur la base des hypothèses de recherche qui demeurent inconnues de la cible. Les questions seront essentiellement de deux types (ouvertes et fermées) pour permettre l'identification d'une ou de nouvelles causes pouvant en plus de celles objet de l'hypothèse, justifier les dysfonctionnements constatés.

Le guide d'entretien

Il sera élaboré pour échanger avec les directeurs dont l'agenda ne facilite pas le remplissage du questionnaire.

Section2 : Des enquêtes, de la vérification des hypothèses et des approches de solution

Dans cette dernière section, nous présenterons les enquêtes réalisées, analyserons les résultats obtenus afin de vérifier les hypothèses de travail émises ; puis proposerons les solutions aux différents problèmes et enfin définirons les conditions de leur mise en œuvre.

Paragraphe 1 : De la Collecte des données, de la présentation des données à la vérification des hypothèses et de l'établissement du diagnostic

La présentation des données recueillies, leur analyse en vue de l'établissement du diagnostic (II) sera précédée de la collecte desdites données (I).

I- Collecte des données

Les limites des données (B) seront induites des conditions de réalisation de la collecte (A).

A- Conditions de réalisation de la collecte

Ainsi que prévu, la collecte s'est faite par le biais du questionnaire et du guide d'entretien. Des précisions méritent cependant d'être apportées.

▪ Echantillonnage

La cible constituée de tous les agents de TPC Bénin, sera prise en compte dans sa totalité à cause de la facilité que nous avons eu à rencontrer chaque agent. Cet échantillon est donc constitué de 11 agents.

▪ Administration des outils de collecte

Les outils ont été administrés à TPC Bénin. Nous n'avons pas enregistré de réticence ou de refus de réponse. Nous pouvons néanmoins noter un remplissage parfois expéditif qui s'explique par la charge de travail des interviewés.

▪ **Traitement des données recueillies**

Les données recueillies seront présentées sous forme d'histogramme pour permettre par visualisation d'identifier la ou les causes les plus probables.

Chaque constat de l'état des lieux retenu comme problème spécifique sera vérifié par le biais d'une question directe posée aux interviewés.

B- Limites des données

L'échantillon composé de tous les agents de TPC Bénin a été impacté. Néanmoins, il importe de souligner à nouveau le remplissage expéditif évoqué précédemment.

Par ailleurs le seuil de décision retenu étant acceptable (compte tenu de la responsabilité des différents acteurs), constitue à notre avis un rempart contre les fausses causes éventuelles.

La méthodologie identifiée et la méthode de collecte spécifiée permettent l'analyse des données recueillies et l'établissement d'un diagnostic.

II- Présentation, analyse des données recueillies et établissement du diagnostic

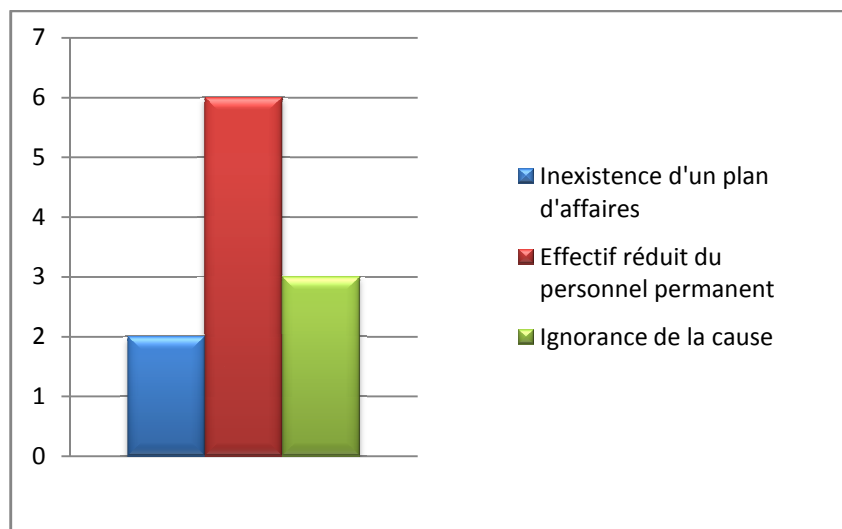
Le mode de recueil de données identifié, il reste à procéder à la collecte proprement dite mais surtout aux analyses. Le but ultime de cette partie étant l'établissement du diagnostic par rapport aux dysfonctionnements constatés.

Cela se fera successivement pour l'hypothèse n°1 (A) puis pour celle n°2 (B).

A- Examen des données et identification de la ou des cause(s) réelle(s) liée(s) à l'hypothèse n°1

Le problème spécifique n°1 est l'inexistence de politique de formation. Pour en connaître la ou les cause(s), nous avons posé la question : « Pourquoi n'existe-il pas de politique de formation à Talents Plus Conseils ? »

Le graphique ci-après présente les différentes réponses recensées.



Graphique n° IV : Causes de l'inexistence d'une politique de formation

De la lecture du graphique, nous relevons les causes suivantes :

- Inexistence d'un plan d'affaires
- Effectif réduit du personnel permanent
- Ignorance de la cause

Talents Plus Conseils est né de la volonté de son directeur général de contribuer à régler les problèmes liés aux ressources humaines que connaissent les entreprises. A la création du cabinet, la priorité n'a pas été accordée à la conception de tous les outils modernes de gestion et plus précisément les outils de gestion et de développement du personnel. Ce constat est renforcé par la configuration de ses ressources humaines. En effet, TPC emploie deux types de personnel : un personnel permanent et un

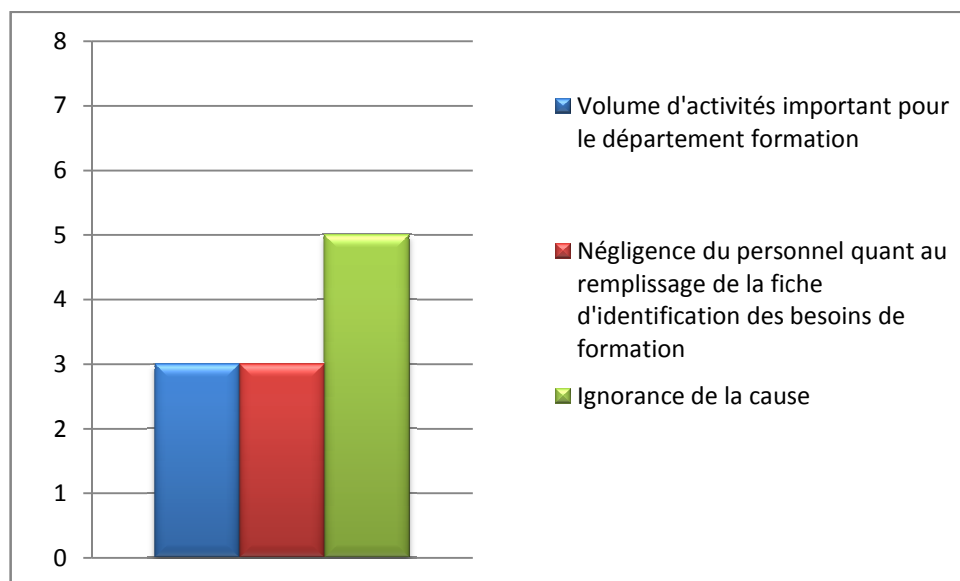
personnel non permanent composé essentiellement de stagiaires et dont le taux de turn-over est très élevé. Aussi, l'effectif du personnel permanent est très peu important.

En définitive, les deux causes évoquées précédemment sont à la base du problème spécifique n°1 ; le diagnostic y relatif pourrait donc être formulé ainsi qu'il suit :

L'inexistence d'une politique de formation est due non seulement à l'inexistence d'un plan d'affaires mais aussi à l'effectif réduit du personnel permanent.

B- Examen des données et identification de la ou des cause(s) réelle(s) liée(s) à l'hypothèse n°2

Les données ont été assemblées après la question suivante : « **Qu'est-ce qui Justifie l'inexistence d'un plan de formation selon vous ?** »



Graphique n° V : Causes de l'inexistence d'un plan de formation

Voici une vue synoptique des réactions obtenues.

Le taux plus ou moins élevé du turn-over identifié comme cause plausible a été battu en brèche aussi bien lors de l'enquête que des entretiens.

L'enquête et les entretiens ont révélé les causes suivantes :

- Volume d'activités important pour le département formation
- Négligence du personnel quant au remplissage de la fiche d'identification des besoins de formation
- Ignorance de la cause

A talents Plus Conseils Bénin, les activités RH sont réparties par service. Ainsi, toutes les activités relatives à la formation sont confiées au département formation, tandis que le recrutement de personnel pour le cabinet est placé sous la responsabilité du département recrutement. Quant à l'administration du personnel et la rémunération, elles sont confiées respectivement à l'assistanat de direction et au service comptabilité.

S'agissant de la formation, le département formation a un volume d'activités très important dans la mesure où le chiffre d'affaires dudit département fait environ le tiers (1/3) du chiffre d'affaires du cabinet. Partant de ce constat, il est évident que cette surcharge de travail ne permet pas aux acteurs de la formation de répondre convenablement aux obligations liées à la formation du personnel du cabinet.

Il est aussi une raison non moins importante : il s'agit de la négligence dont font preuve les agents quant au remplissage de la fiche d'identification des besoins de formation. La plupart ne retournent d'ailleurs pas la fiche bien remplie malgré les relances. Ceci entrave alors le déroulement du processus devant aboutir à l'élaboration du plan de formation.

D'où le diagnostic relatif à l'inexistence d'un plan de formation :

La surcharge de travail du département formation et la négligence du personnel dans le remplissage de la fiche d'identification des besoins de formation justifient l'inexistence d'un plan de formation.

En somme, les données collectées et analysées nous auront permis de poser les diagnostics relatifs aux problèmes spécifiques en résolution.

Il convient d'aborder à présent les approches de solution, lesquelles seront proposées aux décideurs.

Paragraphe 2: Des approches de solution

Cette partie abordera essentiellement les approches de solution relatives à l'inexistence de politique de formation (I) puis l'inexistence d'un plan de formation (II).

I- De la politique de formation

Tenant compte de la vision de Talents Plus Conseils qui est d'être leader dans l'espace UEMOA et plus tard de rayonner dans l'Afrique, les décideurs ont mis sur pieds un comité chargé de mettre en place les procédures et processus et de définir un plan stratégique qui intègre toutes les questions liées au personnel en vue de la certification ISO.

C'est donc l'occasion de proposer les grandes rubriques du document relatif à la politique de formation. Aussi, n'ayant pas connaissance de la stratégie du cabinet, nous nous contenterons de suggérer les différents éléments de cette politique. Pour ce faire, nous aborderons successivement : **la mission du cabinet; le but de la politique de formation; le champ d'application; les principes directeurs; les perspectives d'évolution de la politique de formation et sa mise en œuvre.**

◆ **La mission**

Talents Plus Conseils est un cabinet spécialisé dans la gestion des ressources humaines. Il a pour principale mission d'œuvrer pour la mise en place et le développement du capital humain des organisations. Pour accomplir une telle mission qui nécessite des ressources humaines qualifiées et compétents, la Politique de Formation constitue l'outil de référence à la disposition de la Direction Générale et de l'ensemble du personnel pour régler les problèmes de formation au sein de l'organisation.

◆ **Le but de la politique de formation**

La Politique de Formation a pour but de faire en sorte que la formation à Talents Plus conseils Bénin contribue à :

- améliorer les performances du cabinet à travers la valorisation des ressources humaines par le développement de leurs compétences en adéquation avec les emplois ;
- offrir à son personnel de nouvelles perspectives d'évolution de carrière et d'assurer la relève.

◆ **Le champ d'application**

La politique de Formation de Talents Plus Conseils devrait couvrir l'ensemble des activités de formation continue qui regroupe essentiellement les formations professionnelles. Précisons cependant qu'il revient aux décideurs d'élargir ou pas ce champ d'application conformément à la stratégie de l'entreprise.

◆ **Les principes directeurs**

L'accomplissement de la mission de Talents Plus conseils Bénin et l'atteinte de ses objectifs sont conditionnés par le développement de la compétence de son personnel. C'est pourquoi :

- Talents Plus Conseils doit privilégier une approche de concertation au niveau de tous les départements impliqués dans le choix et la détermination des besoins de formation, consignés dans un plan triennal de formation.
- le programme de formation et de développement du personnel doit être organisé, planifié et ses résultats contrôlés dans l'optique d'un réinvestissement maximum des acquis et à moindre coût.
- l'évaluation, comme outil privilégié de gestion doit accompagner le programme de formation (choix des personnes, résultats attendus/résultats obtenus, impact sur le développement de l'Entreprise ...).

Le succès de la Politique de Formation dépendra du respect par tous les intervenants, de ces principes directeurs.

◆ **les perspectives d'évolution de la politique de formation**

En raison du dynamisme qui caractérise le processus de gestion des Ressources Humaines, la présente Politique de Formation qui en est une composante peut être modifiée selon les circonstances, les situations et les époques elles-mêmes, sujettes à des changements et évolutions inévitables.

◆ La mise en œuvre

La Direction Générale est responsable de la mise en œuvre de la présente Politique de Formation.

La politique de formation ayant été abordée, que dire de la seconde approche de solution ?

II- Du plan de formation

Un cabinet de la trempe de Talents Plus Conseils spécialisé en gestion des ressources humaines notamment en formation, possède la compétence de même que les outils indispensables pour élaborer son propre plan de formation. La présente étude n'a donc pas pour objectif l'élaboration d'un plan de formation au profit de talents Plus Conseils. Elle vise plutôt à démontrer l'importance du plan de formation.

En effet, les enquêtes en vue de déterminer la ou les cause (s) de l'inexistence d'un plan de formation à Talents plus Conseils ont révélé l'importance du volume d'activités du département formation ; lequel département est en charge de toutes les questions liées à la formation du personnel. Les enquêtes ont également révélé la négligence dont font preuve la plupart des agents quant au remplissage des fiches d'identification des besoins de formation.

S'agissant de la première cause identifiée, nous suggérons aux responsables du département formation de réorganiser leur plan de travail et d'y inclure les activités liées à l'élaboration du plan de formation du personnel du cabinet.

Quant à la seconde cause relevée, la recherche d'efficacité de l'approche de solution nous inspire une stratégie orientée vers les décideurs. A ce propos,

nous recommandons aux décideurs de s'impliquer davantage dans le processus en soutenant les responsables de la formation dans leur démarche. Cette implication est indispensable pour la réussite du processus dans la mesure où malgré les multiples relances faites quant au remplissage des fiches d'identification des besoins de formation, certains agents au motif de surcharge de travail ne s'exécutent pas.

Par ailleurs, il est important de rappeler l'importance du plan de formation pour toute organisation en quête de croissance.

Si la politique de formation vise :

- à court terme à consolider l'existant ;
- à moyen terme à accompagner et faciliter les changements ;
- à long terme à préparer l'avenir ;

Le plan de formation qui est la traduction opérationnelle de ladite politique mérite donc une attention particulière des décideurs.

Tableau de synthèse de l'étude

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES REELLES	ELEMENTS DE DIAGNOSTIC	SOLUTIONS
NIVEAU GENERAL		Problème général : Inexistence d'outils de gestion de la formation du personnel	Objectif général : Contribuer à l'élaboration d'outils de gestion de la formation du personnel			
NIVEAUX SPECIFIQUES	1	Problème spécifique 1 : Inexistence de politique de formation	Objectif spécifique 1 : Proposer les grandes rubriques pour l'élaboration de la politique de formation du personnel de TPC	Causes réelles du problème spécifiques 1 : - Inexistence de plan d'affaires - Effectif réduit du personnel permanent	Eléments du diagnostic 1 : L'inexistence d'une politique de formation est due non seulement à l'inexistence d'un plan d'affaires mais aussi à l'effectif réduit du personnel permanent	Approches de solutions 1 : Proposer les grandes rubriques du document de politique de formation
	2	Problème spécifique 2 : Inexistence de plan de formation	Objectif spécifique 2 : Proposer des stratégies pour contribuer à l'élaboration du plan de formation	Causes réelles du problème spécifiques 2 : - Surcharge de travail du département formation - Négligence du personnel dans le remplissage de la fiche d'identification des besoins de formation	Eléments du diagnostic 2 : La surcharge de travail du département formation et la négligence du personnel dans le remplissage de la fiche d'identification des besoins de formation justifient l'inexistence d'un plan de formation.	Approches de solutions 2 : - Suggérer une réorganisation du plan de travail du département formation intégrant les activités liées à l'élaboration du plan de formation - Recommander aux décideurs plus d'implication dans le processus d'élaboration du plan de formation

CONCLUSION GENERALE

Les ressources humaines d'une organisation constituent sa richesse la plus importante car seule cette richesse est créatrice de valeur ajoutée. Elles méritent alors une attention particulière de la part des décideurs dans les organisations. Aussi, la quête de la performance passe-t-elle par le développement desdites ressources au moyen de la formation. Pour ce faire, il est nécessaire de se doter d'outils adéquats pour en assurer la gestion.

Au delà des connaissances acquises, notre stage au cabinet Talents Plus Conseils nous a permis d'apprécier la gestion qui est faite des ressources humaines. Sur le plan de la formation, malgré les initiatives louables des décideurs, il n'existe pas formellement d'outils de gestion de la formation tels que la politique de formation et le plan de formation qui en est la traduction opérationnelle.

Les causes réelles de ce constat ayant été identifiées, nous avons proposé des solutions dont la mise en œuvre devrait contribuer à la mise en place effective desdits outils. De plus, Talents Plus Conseils étant habilité par le FODEFCA, elle pourrait bénéficier du financement par cette institution, de ses actions de formation à l'instar des autres entreprises.

En définitive, la formation demeure une activité fondamentale qui est au cœur de tout développement organisationnel et, en tant que tel, ne doit en aucun cas être reléguée au dernier rang si la réalisation de la performance est l'objectif majeur. La devise « **Be Excellent** » prônée par le cabinet est révélatrice de cette quête de l'excellence ou encore de la performance. Or l'excellence a recours à la compétence qui en retour s'appuie sur la formation, laquelle à son tour découle d'une bonne gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, la finalité de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) selon **Alain MEIGNANT** (2006) étant de : « disposer à temps, des effectifs suffisants et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec ses objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable possible », il serait intéressant de faire une étude diagnostic des autres activités RH.

BIBLIOGRAPHIE

I/OUVRAGES GENERAUX

- ✓ CITEAU Jean-Pierre (1999-2000) « **Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques** » Armand Colin, 5^{ème} édition, Paris, 227 p.
- ✓ SEKIOU Lakdar et al. (2001) « **Gestion des ressources Humaines** », 2ème édition, Canada, 814 p.
- ✓ Chloé GUILLOT-SOULEZ «**La Gestion des Ressources Humaines** », Gualino lextenso éditions les zoom's, 3^e édition, 83 p.
- ✓ PERETTI Jean-Marie (2006-2007) « **Gestion des ressources humaines** » 14^e édition, 261 p.
- ✓ ST-ONGE, Sylvie et al. (2004) : « **Relever les défis de la gestion des ressources humaines** », 2ème édition, Québec, 706 p.

II/OUVRAGES SPECIALISES

- ✓ MEIGNANT Alain (1995) « **Manager la formation** », 3^e édition, 342 p.
- ✓ Le BOTERF Guy, BARZUCCHETTI Serge, VINCENT Francine (1995) « **Comment manager la qualité de la formation** », 2^e édition, 263 p.
- ✓ RIVARD Patrick (2002) « **La gestion de la formation en entreprise pour préserver et accroître le capital compétence** », édition Presses de l'Université de Québec, 261 p.

III/MEMOIRES

- ✓ ASSANI Mouchfick (2010) « **L'intégration des outils de gestion de la performance à Talents Plus Conseils** », mémoire de fin de formation cycle II ENAM GRH
- ✓ BADOU Christelle (2010) « **Contribution à l'amélioration du système de gestion de la formation au MPDEPP-CAG** », mémoire de fin de formation cycle II ENAM GRH
- ✓ GNANIH Love (2010) « **Contribution à l'amélioration du système de formation à PSI Bénin** », mémoire de fin de formation cycle II ENAM GRH

IV/AUTRES DOCUMENTS

- ✓ CHIDIKOFAN Yves (septembre 2002) « **Gestion de la formation** », Séminaire Atelier au CEPAG, Cotonou, 33 p.
- ✓ VIGNON Léone (2008-2009) ; « **Cours de Formation et développement des Ressources Humaines** », ENAM, Abomey-Calavi.

V/TEXTES JURIDIQUES

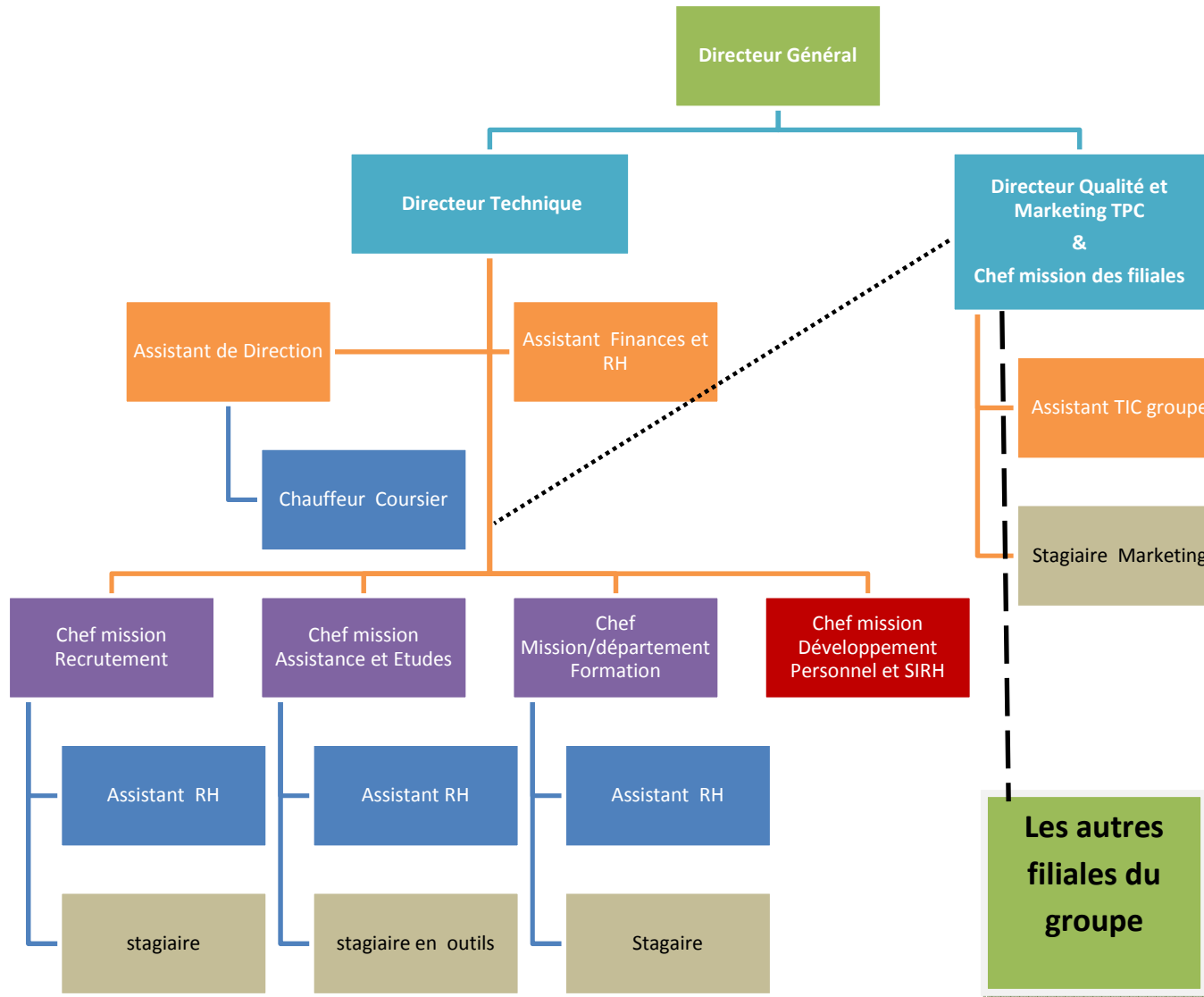
- ✓ Convention Collective Générale du Travail du 30 décembre 2005
- ✓ Décret N° 99-053 du 12 février 1999 portant approbation des statuts du FODEFCA

VI/WEBOGRAPHIE

- ✓ <http://www.talentsplusafrique.com>
- ✓ [http://www.ucanss.fr/activites/conseil/ressources_humaines/formati
on/dispo_formation](http://www.ucanss.fr/activites/conseil/ressources_humaines/formati
on/dispo_formation)

ANNEXES

Annexe n° 1 : ORGANIGRAMME DE TALENTS PLUS CONSEILS



Annexe n° 2 : GUIDE D'ENTRETIEN

- 1- Quelle fonction exercez-vous dans le cabinet ?
- 2- Quelle est votre approche de la gestion des ressources humaines ?
- 3- Quelles sont les principales activités de gestion des ressources humaines qui sont exercées au cabinet ?
- 4- Quelle place occupe la formation dans vos actions de régulation ?
- 5- Qui est responsable de la formation du personnel du cabinet,
- 6- Le cabinet possède-il une politique de formation ?
- 7- Si non, quelles en sont les causes ?
- 8- Le cabinet possède-il un plan de formation ?
- 9- Si non, quelles en sont les causes ?
- 10- Décrivez la gestion qui est faite de la formation du personnel ?

9- Quelle est selon vous l'importance de la formation ?

.....
.....
.....
.....

10- Avez-vous connaissance de l'existence de la politique de formation du cabinet ?

Oui

Non

11- Si non, selon vous, quelles en sont les causes ?

.....
.....
.....
.....

12- Avez-vous connaissance de l'existence du plan de formation du cabinet ?

Oui

Non

13- Si non, selon vous, quelles en sont les causes ?

.....
.....
.....
.....

14- Que pensez-vous de la gestion de la formation du personnel ?

.....
.....
.....
.....

15- Que proposez-vous pour y remédier ?

.....
.....
.....

Merci pour votre collaboration

TABLE DES MATIERES

Table des matières

INTRODUCTION :	1
CHAPITRE PREMIER : DE LA PRESENTATION DU CABINET TALENTS PLUS CONSEILS, DES OBSERVATIONS DE STAGE ET DU CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	5
Section 1 : De l'état des lieux.....	5
Paragraphe 1 : De la présentation du Cabinet TALENTS PLUS CONSEILS BENIN.....	5
I- Cadre physique et organisationnel	5
II- Fonctionnement du cabinet.....	9
Paragraphe 2 : Des observations de stage relatives à la gestion des Ressources Humaines ...	19
I- Les pratiques de GRH à Talents Plus Conseils.....	19
II- Inventaire des éléments de l'état des lieux	25
Section 2 : Du ciblage de la problématique	29
Paragraphe 1 : Du choix et de la spécification de la problématique	29
I- Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet	29
II- Spécification de la problématique	30
Paragraphe 2 : De la détermination de la vision globale de résolution de la problématique..	31
I- Approche théorique de résolution du problème général.....	31
II- Approche théorique de résolution des problèmes spécifiques.....	32
CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS.....	33
Section1 : Du cadre théorique et de la méthodologie de l'étude.....	34
Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature	34
I- Des objectifs de l'étude et de la formulation des hypothèses	34
II- Revue de littérature	39
Paragraphe 2 : De la méthodologie adoptée.....	43
I- L'approche théorique.....	44
II- L'approche empirique.....	44
Section2 : Des enquêtes, de la vérification des hypothèses et des approches de solution.....	45
Paragraphe 1 : De la Collecte des données, de la présentation des données à la vérification des hypothèses et de l'établissement du diagnostic	46
I- Collecte des données	46
II- Présentation, analyse des données recueillies et établissement du diagnostic.....	47
Paragraphe 2: Des approches de solution.....	51
I- De la politique de formation.....	51

<i>Contribution à la mise en place d'outils de gestion de la formation du personnel de Talents Plus Conseils</i>	69
II- Du plan de formation	54
CONCLUSION GENERALE	57
BIBLIOGRAPHIE	60
ANNEXES	62
TABLE DES MATIERES	68