

Un Investissement sûr pour l'Entreprise

la Formation continue de son potentiel humain. Cas d'une institution financière (GULF BANK ALGERIA : AGB)

Dr. BOUDOUR- SALEM Nesrine
Enseignante à EP-ECG d'Alger.

Résumé :

Pour être au diapason de l'économie moderne, la crédibilité d'une entité passe par la maîtrise des technologies et des sciences. Ce qui renforce la conviction que le Savoir, le Savoir- Faire et le Savoir-Etre nécessitent pour les managers un gros investissement en matière de formation ainsi que leur prise en charge par des moyens appropriés afin de maintenir un potentiel de compétences à la mesure des défis actuels.

Aussi, ce présent article étudie, tant sur le plan théorique que sur le plan d'investigation auprès de la banque AGB, comment le système de Formation est il géré au niveau de celle-ci ?

Mots clés : Formation, Ingénierie, besoin, plan, évaluation, AGB.

Abstract

To be in line with the modern economy, the credibility of an entity goes through the mastery of technology and science. This reinforces our belief that Knowledge, Know-How and the Know-Being for managers require a large investment in training and their support by appropriate means in order to maintain the potential measurement skills challenges current.

Too, this article examines both the theoretical and the investigation plan to the AGB bank, how the system of training it is run at it?

Keywords: Training, Engineering, need, planevaluation, AGB

Introduction :

Le monde des affaires est aujourd'hui de plus en plus ouvert, complexe et en pleine métamorphose.

Les entreprises doivent faire face à un paradoxe : à la fois rationaliser et stabiliser leur système de fonctionnement, et en même temps pouvoir répondre et s'adapter en permanence aux sollicitations et contraintes liées à l'environnement socio-économique.

La Ressource Humaine, au sens large du concept, constitue un élément très important dans la prise en charge du changement. L'entreprise qui réussit est celle qui prend effectivement un grand soin de son personnel et considère l'Homme comme sa principale richesse. L'instrument implicite et parfois explicite qui rend une entreprise plus flexible, dotée d'une meilleure capacité de réponse et d'adaptation est son personnel : le personnel doit devenir la principale source de valeur ajoutée, et non plus un « facteur de production » susceptible d'être optimisé, minimisé ou éliminé.

Pour ce faire, les managers doivent la préserver, la stabiliser au sein de son entité en la développant continuellement avec des normes modernes de Gestion, et ce, en recourant à l'utilisation d'un paramètre qui constitue, à notre sens, le pivot central de l'activité d'une entreprise : la nécessité d'intégrer le concept FORMATION dans toutes les fonctions de l'entreprise.

La principale problématique de notre article est de voir comment la formation est gérée au niveau de la banque AGB ?

Le choix de cette banque commerciale de droit Algérien à capitaux privés, membre d'un des plus éminents Groupes d'affaires du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord, en l'occurrence le groupe KIPCO « Kuwait Projects Company », qui détient des actifs de plus de 25 milliards USD se justifie par l'importance accordée par les managers de cette banque à la formation continue et pour laquelle ils ont consenti un effort très important et consacré de gros investissements et un budget très consistant qui arrive à 9,7% de la

masse salariale annuelle donc environ 09 fois plus que le taux exigé par la réglementation en vigueur.

Mais aussi par rapport à la qualité de la ressource humaine travaillant dans les organismes financiers qui est devenue de nos jours une variable très importante qui peut contribuer à sa compétitivité dans un environnement de plus en plus concurrentiel avec l'ouverture du marché algérien aux banques privées Algériennes et étrangères.

Pour ce faire, et répondre à cette problématique principale, une enquête par le questionnaire a été menée au niveau d'AGB. Deux catégories socioprofessionnelles concernées par la formation continue ont été pris en considération, il s'agit des cadres et les agents de maîtrises de la banque.

Aussi et compte tenu du nombre élevé des employés, l'élaboration d'un échantillon s'est avérée indispensable.

Pour ce faire, nous avons choisi la méthode des quotas et nous avons pris 30% de la population mère soit un échantillon de 236 personnes.

Les phases de dépouillement et de traitement des résultats se sont réalisées par le biais d'un logiciel spécialisé en statistiques qui « le SPSS ».

I/ Analyse des différentes définitions de la formation et ses objectifs :

Après la consultation des différents ouvrages, il est constaté que plusieurs définitions sont attribuées à la notion « formation » par les auteurs et les groupes d'auteurs.

Certains d'entre eux insistent dans leur définition, sur la transmission des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation. D'autres englobent des actions lors de l'éducation de base et lors de la formation professionnelle, en cours d'emploi ou en tant qu'adulte.

Ainsi, la formation englobe toutes les activités éducatives auxquelles pourrait s'adonner l'adulte, qu'il s'agisse d'études

générales ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de matières pertinentes à son travail comme à sa vie de citoyen.

Selon cette logique, il nous semble que les définitions citées ci-dessous sont les plus globales et plus explicites.

Selon R. VATIER « *La formation est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celles qui leurs seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation.* »⁽¹⁾

Un groupe d'auteurs la définissent comme « *un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir adéquatement leurs tâches actuelles et futures* »⁽²⁾

Ces définitions démontrent que la formation incite les salariés à améliorer leurs connaissances et leurs compétences nécessaires à atteindre à la fois les objectifs de l'organisation et les objectifs personnels ou sociaux, et aussi pour s'adapter à leur environnement et accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.

Ainsi les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'organisation. Le service des ressources humaines propose des objectifs qui tiennent compte des contraintes existantes, notamment les ressources financières disponibles pour la formation.

L'organisation examine s'ils sont réalistes, praticables et vérifiables.

(1) Vatie R. (1990), Développement de l'entreprise et formation RH, Ed. Entreprise Moderne, Paris, p50.

(2) Sekiou L, Blondin L, Peretti J-M. (1995), Passion: Ressources Humaines, Ed 4L Inc, Canada, p 299.

Sans objectifs clairs, le programme de formation sera difficile à établir et les décisions seront prises sous l'effet de pressions qui n'auront aucun sens.

Les principaux objectifs visés lors de la formation en milieu organisationnel sont les suivants :⁽¹⁾

- Développer les compétences des employés donc leur savoir, savoir-faire et savoir-être.
- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés.
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
- Accroître l'estime de soi chez chaque salarié.
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles.
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure connaissance de leur lieu de travail.

Ces objectifs établis, la formation vise à la fois la satisfaction personnelle et professionnelle des employés.

Ce qui permettra d'accroître le rendement de ces derniers et par la suite la rentabilité de l'organisation.

Au niveau de la banque AGB, l'organisation de toutes les actions de formation se fait au niveau du service formation. Ce service dépend directement de la Directrice des Ressources Humaines.

Il est composé d'un chef de service formation, de deux délégués principaux de formation et de trois délégués, ainsi que des assistants.

Le service formation a pour mission :

(1) Sekiou L, Blondin L, Peretti J-M. (2004), Gestion des ressources humaines, Ed 4L INC, Canada, p 337.

- Contribuer au développement des compétences de la ressource humaine de la banque.
- Détecter les besoins en formation de tous les collaborateurs ensuite les analyser.
- Participer à la définition de la politique de formation de la banque.
- Proposer le plan de formation ainsi que le budget y afférent et veiller à sa mise en œuvre.
- Préparer les opérations de formation (programmes, méthodes, évaluations,...).

Les objectifs qu'AGB veut atteindre par le biais de la formation suivant sa politique sont :

- Développer les compétences de ses ressources humaines et transférer un savoir qui permettra la préparation de la relève ainsi que la conservation des valeurs dûment acquises par les potentiels humains d'AGB.
- Réaliser les différentes formations en interne et créer un centre de formation et d'encadrement propre à AGB qui sera localisé au niveau de l'agence Tixéraine.
- Créer un cadre privilégié spécifique à AGB qui servira à l'adaptation de l'ensemble des connaissances théoriques dans le secteur bancaire avec le propre système de fonctionnement interne de la banque.
- Créer un dispositif principal qui se chargera de la mise en place d'un nouveau type de formation appelé « induction-formation », cette formation est destinée à toute nouvelle recrue ainsi qu'au personnel en place.
- Faciliter l'intégration des nouvelles recrues aux métiers de la banque et prévoir leur adaptation au système de fonctionnement d'AGB d'une manière très enrichissante et efficiente.

II/ Le management moderne de la formation :

L'élaboration d'un projet de formation ne se réduit pas à la définition d'un contenu de stage et d'une pédagogie adaptée, mais nécessite de prendre en compte à la fois la demande de l'organisation

et son environnement.

Il s'agit de mettre en œuvre une démarche effective qui tienne compte des différentes dimensions d'une situation.

La formation est une réalité sociale et professionnelle de plus en plus présente. C'est au cours de ce développement qu'est apparue l'ingénierie de la formation. Dans le même temps, le métier s'organise, se forme, s'outille techniquement et méthodologiquement, en un mot se professionnalise et fait reconnaître la spécificité de ses savoir-faire⁽¹⁾

Etre responsable de la formation en entreprise nécessite des connaissances particulières, des méthodologies appropriées et une appréhension pédagogique de l'adulte. La mission de l'ingénierie de la formation est bien cette mise en dynamique professionnelle.

La conception de la gestion de la formation a connu beaucoup de changements ces dernières années.

Dans un passé encore récent, la formation en entreprise a souvent été considérée, à tort ou à raison, comme une dépense sociale, une obligation légale,...

Aujourd'hui elle tend à être traitée comme un véritable investissement. En tant que telle et depuis les années 90, des efforts importants et des progrès appréciables sont enregistrés. La majorité des entreprises se trouve obliger d'abandonner la gestion classique de la formation et passer à une gestion plus moderne. **C'est-à-dire au management de la formation**, cette logique est intégrée aux orientations stratégiques et aux objectifs opérationnels, et ayant, comme toutes les autres fonctions, des soucis d'efficacité et de rentabilité.⁽²⁾

Le terme d'ingénierie est relativement récent dans le domaine de la formation.

(1) Aubert J, Gilbert P, Pigeyre F. (2002), Management des compétences : réalisations, concepts, analyses, éditions Dunod, Paris, p 51.

(2) Peretti J-M. (2009), Tous talentueux : développer les talents et les potentiels dans l'entreprise, éditions d'organisation, Eyrolles, p 99.

Guy le Boterf la définit comme « l'ensemble coordonné des activités de conception d'un système de formation (dispositif de formation, centre de formation, plan de formation, centre de ressources éducatives,...) en vue d'optimiser l'investissement qu'il constitue et d'assurer les conditions de sa viabilité »⁽¹⁾.

A travers cette définition, on comprend que l'ingénierie de la formation ne se réduit pas à un manuel de recettes ou de procédures à appliquer mais c'est une réelle construction professionnelle et qu'il faut désormais intégrer le dispositif de formation dans la vie de l'entreprise et l'adapter sur mesure à son besoin. C'est cette mise au point du processus complet *d'ingénierie de formation* qui consiste ainsi à faire l'analyse complète du travail et à monter un projet de formation adapté, pour aider l'entreprise à évoluer et à devenir plus performante,⁽²⁾ mais aussi pour que l'individu puisse progresser à l'intérieur de son projet.

Nous pouvons donc dire que l'ingénierie de formation est une démarche socioprofessionnelle où l'ingénieur-formation a, par des méthodologies appropriées, à analyser, concevoir, réaliser et évaluer des actions, dispositifs et/ou systèmes de formation, en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels.

La majorité des acteurs s'accordent à dire que l'ingénierie de formation passe par quatre principales étapes qui se suivent chronologiquement.

1/Identification et analyse des besoins :

Cette étape est primordiale dans l'optimisation de la formation et constitue une condition essentielle de la réussite de la démarche. Ainsi, il est nécessaire de savoir d'où l'on part, et donc d'identifier la demande de formation, mais aussi de connaître les objectifs et orientations générales pour pouvoir adhérer de manière optimale la fonction formation. Il s'agit de l'analyse de la demande et de son

⁽¹⁾ Le Boterf G. (2004), *Ingénierie et évaluation des compétences*, 4^{ème} édition entièrement renouvelée, éditions d'organisation, Paris, p 352.

⁽²⁾ Ardouin T.(2003), *Ingénierie de formation pour l'entreprise, analyser, concevoir, réaliser, évaluer*, éditions Dunod, Paris, p 20.

contexte.

L'identification des besoins en formation se fait a travers :

- **Le recensement des demandes individuelles :** Cette méthode a son intérêt puisqu'elle permet de recueillir les demandes individuelles et donc d'avoir une certaine cartographie des besoins en formation au niveau de l'entreprise.

- **Le recensement des demandes collectives ou de service :** Ce recensement s'effectue auprès des chefs de service ou de responsable de département en vue de dégager les axes de formation pertinents et prioritaires pour le service concerné.

L'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes connaissant bien l'organisation et sensibles à l'efficacité organisationnelle, pour cela l'entretien professionnel est considéré comme le meilleur outil.

Après avoir identifié les besoins de formation des salariés, le responsable de la formation procède a leur classification selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation, elle peut aider à répartir plus efficacement les budgets en fonction du rendement anticipé du programme de formation.

Analyser les besoins revient donc à les classer de manière à dégager une notion de priorité de traitement au sein du plan de formation. Rares sont les entreprises qui peuvent répondre positivement à l'ensemble des demandes de formation. L'arbitrage est donc un mal nécessaire, mais il doit être le fruit d'une concertation entre le responsable de formation et le manager.

Le responsable de formation apporte sa **vision stratégique**, sa connaissance des emplois et des priorités formation : toute demande qui s'inscrit dans ce cadre devrait être traitée. Le manager apporte sa **vision opérationnelle** et sa connaissance de son équipe : toute « non - compétence » essentielle doit être repérée

L'analyse des besoins en formation se situe donc dans un continuum : partant d'une situation professionnelle donnée, en tenant compte de ses différentes dimensions (organisationnelle, collective,

individuelle), une volonté d'évolution se dégage en vue d'atteindre une nouvelle situation. La formation est construite à partir de cette analyse et de sa transcription en objectifs de formation.

Suite à l'analyse et à son diagnostic, l'ingénieur-formation est alors en mesure de définir les objectifs opératoires attendus et de les formuler en termes de résultats attendus. Un avant-projet se dessine alors.

L'identification et la collecte des besoins en formation internes et externes a AGB sont assurées par le service formation qui envoie une fois par an des fiches à tous les responsables de départements et services. Ces derniers, les transmettent à leurs collaborateurs pour les remplir et exprimer leurs besoins. Dûment renseignées, toutes les fiches seront transmises à la Responsable de formation la partie qui concerne l'identification des besoins en formation.

AGB s'engage à répondre à deux types de besoins :

- **Les besoins individuels de formation** : la banque répond à ses besoins à travers les formations académiques dispensées auprès de ses partenaires de formation (SIBF, MDI, ESAA, ESB, Universités étrangères.....etc.) au bénéfice du personnel de la banque de différentes catégories socioprofessionnelles. Ces formations sont mises en œuvre au démarrage de l'année scolaire.

- **Les besoins collectifs de formation** : ces derniers s'identifient à partir de la politique de formation d'AGB. Cette opération nécessite une coordination des différents services de la Direction des Ressources Humaines.

Après avoir identifié et recensé les deux besoins individuels et collectifs, la Responsable de la formation opère un montage entre les deux types de besoins selon les objectifs de la Direction Générale et de la Direction des Ressources Humaines en fonction de la politique de formation préconisée par la banque.

➤ **Les critères de participation aux actions de formation :**

L'objectif visé dans notre question sur les critères de participation aux actions de formation est de voir si les demandes de formation des

salariés obtenues lors de la phase d'identification des besoins sont prises en considération par les dirigeants et les responsables de formation ou pas.

Il est constaté que le nombre de personnes bénéficiaires d'une formation suite à une décision de la DRH est très élevé avec un taux de 65%.

Ces résultats s'expliquent par le fait que, malgré tout le processus engendré pour identifier les besoins réels et les demandes de formation exactes, les résultats obtenus ne sont pas exploités par les responsables de formation et ne sont pas vraiment pris en considération lors de l'élaboration du plan annuel de formation.

Il est à noter que les formations selon la demande ne dépassent pas les 10% du taux de réponse. Ce qui prouve que les souhaits des travailleurs ne sont pas pris en considération dans le choix des actions de formation ce qui engendre un impact négatif sur la rentabilité de la formation. Car, ils constatent que la formation est gérée administrativement et se caractérise par l'absence d'objectivité.

2/Concevoir une action de formation :

Initialement, l'ingénierie se caractérise par cette étape de conception, étape nouvelle et nécessaire en amont de toute réalisation d'importance. Tout au long de son activité, le responsable de formation, dans la démarche d'ingénierie de formation, ne cesse de concevoir en s'appuyant notamment sur l'étape d'analyse.

Cette étape de conception et de formalisation du projet permet ainsi d'aboutir au projet final qui sera mis en œuvre.

Le projet comprendra:les objectifs généraux et opérationnels;les acteurs concernés par le projet ; l'organisation générale de l'action ou du dispositif; les moyens disponibles et nécessaires à mettre en œuvre ; les résultats attendus (quantitatifs et qualitatifs); et le dispositif d'évaluation.

La conception est donc le lien entre le souhaitable et le réalisable.

Pour ce faire, l'ingénieur-formation cherche à objectiver la démarche et les contenus de formation en s'appuyant sur les référentiels et les cahiers des

charges dans une démarche de contractualisation.

En reprenant les termes de l'Afnor le cahier des charges d'une action de formation est la traduction de la demande ; c'est un « document contractuel fixant les modalités d'exécution d'une action de formation.

Ce document contient les éléments administratifs, pédagogiques, financiers et organisationnels pour atteindre des objectifs déterminés » (NF X50-750-1).⁽¹⁾

C'est aussi un document qui décrit précisément tout le processus de formation, depuis l'identification des besoins de formation de chaque structure jusqu'à la détermination des modes d'évaluation des compétences acquises, il s'agit alors d'énumérer toutes les étapes de l'ingénierie de formation entreprise⁽²⁾

Il contient une description écrite détaillée de l'ensemble des éléments constitutifs du projet, c'est, formellement, un protocole d'accord qui répond à un double objectif⁽³⁾:

- matérialiser sous une forme synthétique l'ensemble des réflexions préparatoires, précédant la phase de réalisation (plan de changement ou pré-projet, description et planification du projet proprement dit) ;
- constituer une base de référence et de communication, tant pour les principaux responsables que pour les acteurs périphériques (mandant, bénéficiaires, prestataires de service impliqués ponctuellement).

Le cahier des charges s'inscrit donc dans deux axes, donner et demander :

- informations à donner aux organismes de formation pour leur permettre d'établir leur proposition ;

(1) ARDOUIN T, Op Cit, p 117.

(2) Hassoun M. (1995), Formation : la fin d'un mythe ? ,EdArléa, Corlet, p 132.

(3) Bach P. (2007), Le management de projets de formation: en entreprise, administration et organisation, édition De Boeck, p 35.

- informations à demander aux organismes de formation pour permettre à l'entreprise d'établir une comparaison des propositions sur une même base.

Une fois le cahier des charges élaboré, et les organismes pré-sélectionner, l'entreprise lance un appel d'offre, examine par la suite toutes les propositions avant d'opter pour l'organisme qui se chargera de concrétiser le projet de formation. L'étape de contractualisation viendra en dernier.

Un des dirigeants (de la direction des ressources humaines, la direction générale si nécessaire, ou le responsable formation, chef de projet, par délégation), formalisera leur accord et à titre de preuve de leur engagement réalise la contractualisation finale de l'intervention avec le prestataire⁽¹⁾

Au niveau de la banque AGB, une fois que la Responsable de formation ait recensé tous les besoins en formation, et terminée de faire le montage entre les besoins individuels et les besoins collectifs, elle étudie la possibilité d'assurer la formation au niveau interne, sinon appelle à des prestataires externes et établie un cahier des charges qui constituera une note de cadrage.

Le cahier des charges constitue l'outil essentiel permettant au responsable de la formation une formulation précise et explicite de la demande de formation afin de permettre au prestataire d'y répondre en véritable professionnel, c'est-à-dire de la prendre en charge correctement et dans les conditions de qualité exigée.

Une sélection des actions de formation se fait par rapport aux offres des différents organismes formateurs à travers les catalogues de formation.

Une fois donc les besoins identifiés, le prestataire choisi, le dossier sera soumis à validation. Celle-ci se fait par le comité RH qui est composé du DRH, Responsable de formation, Directeur des métiers....). La validation du cahier des charges a pour but de faire

(1) Esnault N. Maigre C. (2001), Le manager équilibriste, Editions Dunod, Paris, p 132.

approuver les spécifications de la demande de formation exprimée et qui deviendra le référentiel du client pour apprécier la qualité de la formation proposée.

Aucune action de formation ne devrait être engagée sans validation des deux cahiers des charges (cahier des charges de la demande de formation et le cahier des charges de la formation).

3/Réaliser une action de formation :

Une fois les objectifs de l'entreprise définis, les besoins en formation du personnel identifiés et recensés, le cahier des charges établi et l'organisme de formation choisi.

Le responsable de formation passe à la construction et la réalisation du plan de formation qui consiste d'abord à regrouper tous les besoins communs et les traduire en action de formation en s'assurant de la compatibilité du plan avec les moyens de l'entreprise.

Le responsable de la formation doit donc localiser, décrire, hiérarchiser, budgétiser les actions de formation ensuite transcrire le choix définitif des actions à mener et leur organisation dans le temps en vue de leur inscription dans le plan de formation^(.1)

Alain Meignant définit le plan de formation comme la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »^(2.)

Le plan de formation s'élabore, se construit, se réalise et s'évalue selon un ensemble d'étapes planifiées (Quand) qui amène des actions particulières (Quoi), avec des acteurs principaux en jeu (Qui) et des moyens (Comment).

D'après Alain Meignant le plan de formation doit se composer en quatre parties :⁽³⁾

(1) Bernier P. (2011), Responsable formation et compétences, maîtriser, optimiser, faire évoluer sa fonction, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, p 73.

(2) Meignant A. (1997), Manager la formation, Ed Liaisons, Paris, p 220.

(3) MeignantA, Op Cit, p 221.

1. **Un exposé du contexte** de l'entreprise qui justifie les choix opérés entre les différents objectifs possibles ou le dosage des ressources entre ces divers objectifs.

2. **Un descriptif des actions** qui déclinent chaque objectif.

3. **Une prévision d'étalement de ces actions dans le temps.**

4. **Une budgétisation prévisionnelle** des actions à mener.

Une fois le plan de formation établi, il doit être d'abord validé par la Direction Générale ensuite diffuse à tous les responsables d'actions.

3.1/Le plan glissant :

D'après Jacques Soyer les entreprises qui réussissent sont celles qui présentent une forte réactivité face aux modifications de leur environnement. Aussi, l'une des qualités essentielles du plan de formation sera de répondre rapidement aux objectifs prioritaires de l'entreprise.

Le responsable formation qui souhaite apporter à son entreprise un système formation très réactif va donc mettre en place un plan « glissant »⁽¹⁾.

Il s'agit de prendre en compte tous les nouveaux besoins, individuels ou collectifs, à n'importe quel moment de l'année et les intégrer au plan lorsqu'il y a accord des décideurs.

Une seule règle est à faire respecter, elle consiste à ne pas autoriser la remise en cause des actions déjà engagées.

A la banque AGB, le plan de formation 2013 constitue un outil stratégique pour le développement de sa stratégie managériale. C'est un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés : la Direction Générale, la Division Ressources humaines et administration générale, le service formation, les responsables impliqués dans sa construction et les futures apprenants et stagiaires.

Ce dernier contient donc :

- Les objectifs que la banque veut atteindre par le biais de la formation fixés.

(1) Soyer J. (2003), La fonction formation, Editions d'organisation, paris, p 203.

- Les modalités d'organisation : moyens humains et matériels : puisque AGB a opté pour la mise en place d'une formation interne donc elle utilisera ses propres ressources, elle dispose de salles de formation spacieuses, d'équipement, supports techniques et pédagogiques, outils et livres, etc...

- Les enseignants formateurs ciblés à cet effet : Pour les formateurs, les responsables de la formation choisissent le ou les cadres ayant un savoir-faire et des connaissances et qui sont jugés aptes et capables d'animer la formation.

Une fois le plan de formation validé par la Direction Générale, il est diffusé et expliqué à l'ensemble des responsables de département.

L'exécution du plan de formation s'étalera jusqu'au 01 semestre de l'exercice suivant.

3.2/Les types de formation :

Les formations assurées au niveau d'AGB sont :

- ***Les formations- inductions vivier*** : ce type de formation est destiné à toute nouvelle recrue pour faciliter son intégration à la banque, et actuellement elle concerne aussi le personnel en place qui n'a pas bénéficié de cette formation initiale.

- ***Formations spécifiques de courte et moyenne durée*** : telle que les formations spécifiques aux délégués de crédit, aux contrôleurs, aux agents commerciaux, aux juristes, aux informaticiens, etc...

A la fin de cette formation, une attestation dûment signée par le Directeur Général indiquant l'intitulé, le programme et la durée globale de la formation sera remise aux personnes formées.

- ***Séminaires de courte durée*** : dans ces séminaires on peut trouver tous les thèmes relatifs au secteur bancaire.

- ***Formation diplômante*** : on trouve dans ce type de formation le brevet bancaire, DES, master, MBA.

- ***Formation de langue*** : spécialement l'anglais, tous le personnel de la banque peut en bénéficier par une simple demande.

- ***Formation de parrainage*** : Dans une politique de planification à long terme de ressources humaines spécialisées dans le domaine bancaire. Une action de parrainage auprès des institutions

performantes est engagée par la banque spécialement avec l'Ecole Supérieure des Banques (ESB).

Pour chaque action de formation à entreprendre, les responsables doivent établir un planning clair et précis ou on trouve le nombre d'heures, la durée, et le délai de réalisation de la formation.

Généralement, on trouve pour chaque type de formation la durée globale de celle-ci calculée en jours ouvrables pour la partie théorique et la partie immersion.

Pour passer à l'action, le responsable de formation choisit et prend contact avec les formateurs, il s'agit de mobiliser en interne des cadres experts dans le domaine visé par la formation.

Il est important de préciser dans chaque programme de formation les formateurs qui seront retenus, et de quelles expériences, formations ou qualifications ils disposent justifiant de leur capacité à transmettre des connaissances.

Il est à noter que, si pour une formation donnée, AGB ne dispose pas de compétences pointues nécessaires.

Le responsable de formation fera appel à des compétences étrangères pour organiser des actions spécifiques qui répondent aux problématiques diverses.

Une fois les actions à entreprendre établies, leurs prévisions dans le temps fixées, le choix des formateurs pour chaque action fait, le responsable de la formation doit maintenant établir le budget prévisionnel de la formation.

Le budget prévisionnel de la formation à AGB comporte :

- Les coûts directs de la formation, notamment celles appelées académiques, réalisées en externe, en partenariat avec les institutions de formation performantes.
- Le coût direct de la formation spécifique réalisée en interne, qui détermine l'estimation des salaires des apprenants stagiaires versés pendant leurs périodes de formation-induction.
- Les salaires des consultants engagés auprès d'AGB.

- Le coût direct relatif aux primes exceptionnelles accordées aux intervenants lors de leur prise en charge de la formation.
- Les frais de déplacements et d'hébergements des apprenants en induction dans des agences opérationnelles.
- Le coût des équipements dédiés à la formation.

Le budget prévisionnel de formation à AGB arrêté au titre de l'exercice 2013 est de 86.906.000,00 DA. Il y a lieu de souligner qu'il s'agit là d'un montant très important consenti par la Banque pour la formation au profit de son personnel.

Après avoir identifié les besoins du personnel, établi le cahier des charges et réaliser le plan de formation, la responsable du service de la formation à AGB se consacre au suivi des actions de formation et assure leur évaluation.

Le suivi de la formation s'entend sur deux volets : le suivi administratif et le suivi comptable⁽¹⁾.

- **Le suivi administratif** : le service de formation sous les orientations de la division des ressources humaines et l'administration générale doit suivre la réalisation et la préparation de certains documents (convocation, convention de stage, comptes-rendus d'évaluations).

Il assure la gestion administrative de la formation, la diffusion de l'information à temps relatif au programme détaillé et calendrier de la planification de la formation. L'adaptation des modules de formation théorique avec des programmes d'immersions en pratique, il assure aussi la disponibilité des moyens humains et matériels, le suivi, le contrôle et la mise en œuvre.

Le suivi administratif consiste à suivre le déroulement de la formation tant sur le disciplinaire (la présence, l'assiduité) que sur le plan pédagogique (enseignement théorique et pratique).

- **Le suivi comptable** : c'est le suivi budgétaire. Il s'agit de contrôler l'ensemble des engagements financiers.

(1) Dennery M.(2000), Organiser le suivi de la formation, méthodes et outils, éditions ESF, Paris,p 99.

Il s'agit de voir si le budget a été maîtrisé, de voir aussi si les résultats quantitatifs (le nombre de salariés formés, les dépenses...) et qualitatifs sont satisfaisants.

4/Evaluer la formation :

La fonction de l'évaluation des actions de formation est tout d'abord de garantir que l'effort fourni par tous les acteurs en temps, énergie et argent offre à l'entreprise un retour significatif ⁽¹⁾Ce retour peut se manifester de différentes façons : une plus grande technicité des salariés, un regain de motivation, une communication plus efficace, bref une meilleure rentabilité et productivité à court, moyen et long terme.

Faire de la formation un réel investissement veut donc dire : viser une meilleure productivité de l'organisation par l'élévation du niveau de compétences et du développement personnel des salariés.

L'évaluation des actions de formation doit permettre la mise en évidence des écarts éventuels entre les objectifs visés par la formation et les résultats obtenus afin de mettre en place des actions correctives à travers un autre terme, et d'aider à améliorer les performances du système de formation par une meilleure préparation des décisions.

L'évaluation fait partie intégrante du processus de formation, de même qu'elle est complètement partie prenante de l'ingénierie de formation. Elle est considérée comme un excellent moyen de pilotage et de régulation des systèmes de formation, pourtant des études concordantes montrent que les entreprises ne pratiquent que rarement ou jamais les évaluations de formation cherchant à apprécier l'impact de celle-ci sur les indicateurs physiques ou économiques.

Evaluer, c'est attribuer une valeur au programme de formation ou à une ou plusieurs de ses composantes, comme le contenu, les techniques, les formateurs, les supports, etc.

Etablir la valeur au programme permet aux membres de la direction générale de prendre des décisions concernant le programme transmis et les programmes futurs.

(1) Cunningham I. (2002), Le nouveau formateur, comment préparer, animer et évaluer une action de formation, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, p 154.

La valeur d'un programme de formation peut s'établir ainsi :

- examiner les changements attendus chez le participant après sa formation ;
- chercher à connaître les impressions des participants et leur degré de satisfaction face au programme de formation ;
- analyser les améliorations constatées par certains indices, comme la fréquence des absences, les communications interpersonnelles dans l'organisation après la formation, etc.

Les résultats des évaluations de formation sont très utiles à l'organisation, ils permettront à celle-ci de constater les effets directs et réels de la formation sur les résultats obtenus au travail, ils donneront lieu à une analyse du contenu du programme de formation et entraîneront des modifications de celle-ci.

On peut dire que les résultats de l'évaluation fourniront des données nécessaires à l'analyse du rendement financier des investissements qui y sont consacrés.

4.1 L'évaluation de la formation à AGB :

Nous avons analysé cela au niveau d'AGB à travers la mesure du degré de satisfaction des salariés par rapport au déroulement des actions de formation et aux conditions réunies par le service formation. Les réponses à nos questions se résument comme suit :

Il est relevé que 57,14 % des personnes interrogées ne sont pas satisfaites par rapport à l'atteinte des objectifs de formation, une insatisfaction de 59,1% des questionnes par rapport aux programmes suivis, et 64% pour la durée de la formation.

Concernant les objectifs et les programmes de formation, on peut expliquer cette insatisfaction par la non implication des personnes concernées aux choix de la formation qui vont suivre, à la détermination des objectifs à atteindre et aux choix des programmes adaptés selon les besoins ressentis et ceci confirme les réponses à la question précédente, et que malgré les efforts consentis par les managers pour arriver au management moderne de la formation, les employés subissent toujours une gestion classique de la formation

c'est-à-dire une gestion administrée contraire aux normes psychopédagogique.

Plus de 40% des interrogés ne sont pas satisfaits par rapport aux formateurs et leurs méthodes pédagogiques. On explique cette insatisfaction par le fait que les formateurs ne peuvent pas répondre aux questions pratiques et réelles des gens en formation car leurs connaissances restent plutôt théoriques et généralement les formateurs sont des enseignants qui n'ont jamais pratiqués le métier de banquier.

Pour la durée des actions de formations, les personnes interrogées pensent qu'elle n'est pas suffisante, et ne permet pas aux personnes formées d'assimiler tous ce que veut leur apprendre le formateur.

Pour la banque, par contre, on considère que la personne qui est en formation n'est pas productive, car, elle laisse son poste vide pendant quelques jours.

C'est l'une des contraintes qui pousse les responsables de formation à réduire la durée des stages, afin de ne pas trop gêner le bon fonctionnement des services et pousser les responsables hiérarchiques des collaborateurs concernés par la formation de refuser leur participation aux différents cycles de formation.

Les personnes formées sont, globalement, satisfaites par rapport aux moyens et logistiques utilisés et aux supports pédagogiques avec un taux avoisinant les 50% donc on peut dire que les responsables de formation d'AGB font des efforts dans la conception des supports pédagogiques, leur permettant de transmettre aux stagiaires les actions de formation nécessaires à leurs activités d'une part.

D'autre part, cela prouve, également, qu'AGB investie dans le matériel en mettant à la disposition du service formation les moyens nécessaires et la logistique adaptée pour garantir la réussite des cycles de formation.

Notre évaluation s'est faite également à travers la mesure de l'impact de formation dans la production des compétences.

➤ **L'apport de la formation à AGB en termes de compétences :**

Pour mesurer l'impact des actions de formations suivies sur les compétences des salariés, nous avons interrogé le personnel d'AGB.

79% des personnes interrogées estiment que la formation leur a apporté un savoir et des connaissances théoriques nouvelles, suivi de 63% pour un apport en savoir-faire les aidant dans l'accomplissement de leurs tâches, ensuite 35% pour le savoir-être avec le responsable, les collègues et les clients.

25% seulement des questionnés déclarent que la formation leur a apporté une valeur ajoutée qui leur manqué.

Ces résultats s'expliquent par le fait que la formation n'a pas encore connu un profond changement dans sa gestion, le choix de ses programmes, etc. et aussi par le manque de coordination entre la théorie et la pratique.

4.2 Les différents niveaux de l'évaluation de la formation :

Nous avons consulté plusieurs ouvrages et articles dans la perspective de connaître quels sont les différents niveaux de l'évaluation de la formation, mais nous avons constaté que les auteurs ont chacun leur propre typologie. C'est pour cette raison que nous allons proposer nous-mêmes une typologie qui nous semble globale et réalisable.

*** *L'évaluation de fin de formation, dite « de satisfaction » :***

Cette première évaluation de la formation, aussi appelée « évaluation à chaud » est sans doute la plus couramment, et souvent la seule, pratiquée. Dans le même temps, elle est aussi la plus critiquée dans la mesure où l'objet de l'évaluation n'est pas le changement ni les acquisitions mais le niveau de satisfaction et donc les opinions personnelles, voire les impressions des participants par rapport l'organisation générale concernant l'environnement.

Les locaux et la logistique, la qualité pédagogique (les contenus théoriques et pratiques), l'animation pédagogique, et l'intérêt personnel et professionnel, la réponse aux attentes. .

L'interrogation peut être informelle (tour de table) ou plus formalisée par un questionnaire que les stagiaires sont invités à remplir.

L'Évaluation de la satisfaction se fait seulement par les organismes externes, quand c'est une formation interne, AGB ne fait pas ce type d'évaluation.

**** L'évaluation pédagogique :***

Elle mesure les acquis des stagiaires à l'issue de la formation, ou la mémorisation des notions acquises après la formation, à une échéance plus ou moins éloignée. Elle suppose que des objectifs, fondés sur des critères permettant une observation et une mesure, aient été définies.

Elle est le plus souvent effectuée par le formateur en cours de formation afin de vérifier les acquis et la progression du groupe.

Elle se fait à travers des tests, question à choix multiple (QCM).

Ce type d'évaluation est pratiqué à AGB à travers un test d'évaluation après chaque module. Et aussi arrêter les notations globales de tous les participants.

**** L'évaluation du transfert des acquis de formation en situation de travail :***

Lors de cette évaluation, le manager évalue les effets induits par une formation au travers d'une modification de l'activité, dans un délai de quelques semaines à six mois après la formation.

Cela concerne principalement les actions de perfectionnement sur un poste de travail et les formations - actions.

Le manager se met alors en situation d'observer et de questionner le stagiaire, tout en utilisant un support de type questionnaire.

Ce type d'évaluation est un investissement en temps important et c'est pourquoi elle n'est pas toujours réalisée. Cependant elle reste le seul moyen efficace d'apporter la preuve de la compétence mise en action : le savoir-faire du salarié.

La mettre en place nécessite de la rigueur, une référence directe aux situations observables sur le poste, l'investissement du manager et la rassurance de l'évalué.

A AGB ondemander à tous les apprenants, à l'issue de chaque période d'immersion, le devoir d'élaboration d'un rapport détaillé, en définissant les points communs analysés entre l'aspect théorique de la formation et son application en pratique.

Ceci permet d'évaluer le transfert de la formation sur les situations de travail, mais la réponse suppose qu'un dispositif et des critères d'observation aient été définis.

Le service formation doit rendre compte des résultats obtenus compte tenu des investissements humains et matériels engagés dans le domaine de la formation. Pour cela, il veille à l'évaluation des effets des actions de formation. Aussi, il est chargé d'envoyer des mails à toutes les personnes formées, juste au lendemain de leur retour de formation, leur demandant de rédiger un rapport relatif à l'action de formation suivie. Les responsables directs de ces collaborateurs sont informés via la copie du mail envoyé.

La direction de la formation est tenue, également, d'adresser à la Direction Générale un rapport circonstancié expliquant les conditions du déroulement de la formation, son évaluation ainsi que sa valeur ajoutée.

Nous avons posé une question concernant l'évaluation de la formation au niveau d'AGB, l'objectif de cette question est de savoir si la hiérarchie assure un suivi des personnes formées pour les aider dans la mise en pratique des acquis en formation.

On constate que presque 60% des personnes ayant bénéficié d'une formation ne sont pas du tout aidé par la hiérarchie pour mettre en pratique ce qu'elles ont appris à l'issue de leur formation.

Ceci nous permet de dire qu'il ya un manque flagrant de l'évaluation de la formation et que cette étape primordiale en ingénierie de formation ne fait pas partie intégrante dans le processus de formation adopté par les responsables de la banque.

III/ Les résultats obtenus :

Au vu de l'analyse des résultats obtenus dans notre enquête, ainsi de l'analyse des entretiens que nous avons effectués avec les différents responsables de la banque, nous pratiquement, nous avons relevé les éléments suivants :

- La formation n'est pas une fin en soi, c'est un moyen qui permet de produire les compétences requises dans l'entreprise au moment voulu.

Mais, malgré les efforts déployés par les managers de la banque, sa gestion reste toujours administrative et ne répond pas aux exigences du management moderne de la formation.

- Les besoins de formation sont identifiés d'une façon régulière et permanente par le biais d'une fiche d'identification des besoins envoyé à tout le personnel de la banque une fois par an par le service formation et récupérée ensuite pour être étudiée.

- Malgré l'identification préalable des besoins de formation, ces derniers ne sont toujours pas pris en considération dans la réalisation du plan de formation et la participation aux actions de formation se fait suite à une décision de la DRH. Toutes les décisions de participation aux formations sont centralisées au niveau du directeur général même de la banque (on se plaint beaucoup de cette centralisation).

- Le plan de formation à AGB n'est pas un plan glissant, il ne prend toujours pas en considération les besoins urgents qui naissent au cours de l'année après l'élaboration du plan annuel.

- L'évaluation de la formation n'est pas assuré par le service formation, ni par les responsables pour aider leur personnel dans le transfert des acquis en formation dans la situation de travail.

- La durée des stages de formation n'est pas suffisante et ne permet pas aux personnes formées de bien assimiler les programmes.

- Les formateurs également ne sont pas appréciés par les employés vu que leur méthode pédagogique ne correspond pas à la réalité du terrain. Il y a une incohérence entre ce qu'on apprend sur le plan théorique et le vécu dans la pratique du métier de banquier.

- Les responsables de formation ont fait beaucoup plus d'efforts sur l'aspect matériel que sur le plan humain. Il est constaté une

satisfaction du personnel par rapport aux moyens et à la logistique utilisés ainsi que les supports pédagogiques employés.

- Une insuffisance de l'évaluation de la formation par la hiérarchie a été ressentie par le personnel formé. De même que la mise en pratique des acquis de formation.

IV/ Les suggestions :

A travers ces résultats, les suggestions proposées ci-après qui contribueront à améliorer et perfectionner la gestion du système de formation de la banque AGB.

- Décentraliser les décisions de participation au niveau du responsable direct, il est le mieux placé pour connaître les besoins réels de ses collaborateurs.

- Les besoins de formation une fois identifiés doivent être pris en considération par le service formation, en cas de l'impossibilité de leur faire expliquer les raisons et les causes aux personnes concernées, sinon elles ne s'impliqueront plus autant dans la prochaine collecte.

- Le personnel doit contribuer dans la fixation des objectifs que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation, ainsi que les programmes de formation.

- Le plan de formation doit être souple laissant une petite marge pour pouvoir prendre en charge les besoins urgents qui ne sont pas prévus.

- Les responsables de la formation devront s'investir plus dans l'ingénierie de la formation en assurant l'évaluation de cette dernière par l'implication des managers directs qui aideront les personnes formées à transférer les acquis en formation dans la situation de travail.

Conclusion :

L'activité de formation n'est plus une fin en soi. Elle ne peut plus consister en une simple acquisition plus ou moins progressive de connaissances. Elle est orientée vers le développement des compétences, de facultés ou de qualifications nécessaires à l'exercice d'une profession dont les caractéristiques sont elles mêmes évolutives. La fonction formation doit désormais faire partie intégrante de la

stratégie de l'entreprise, qui lancera ensuite une politique de formation permanente, celle-ci permettra progressivement sur une période à chaque employé de faire face aux changements plus ou moins prévisibles qui se produisent dans la vie professionnelle, d'élever son niveau culturel et de prendre en main sa propre existence professionnelle. Par sa force, la politique de formation contribuera à la lutte contre l'inégalité des chances, et l'employabilité des personnes.

La formation vise à la fois la satisfaction personnelle et professionnelle des employés. Ceci permettra d'accroître le rendement de ces derniers et par la suite la rentabilité de l'organisation

Les actions de formation doivent être gérées d'une façon moderne à travers l'ingénierie de la formation qui est une conception managériale dynamique et qui suppose d'avoir une politique, de construire une action sur plusieurs années, se donner les moyens de suivi et de contrôle pertinents et d'avoir la ténacité nécessaire.

L'ingénierie de formation permet d'assurer la pérennité de l'entreprise, maintenir sa croissance dans un environnement déjà fortement concurrentiel, favoriser aussi bien le développement personnel des travailleurs que leur niveau de qualification.

L'ingénierie de formation passe par quatre principales étapes qui se suivent chronologiquement à savoir l'identification des besoins, la formulation d'un plan de formation, le suivi et l'évaluation des actions de formations.

L'une des conditions nécessaires au succès et à l'efficacité des actions et des plans de formation réside dans le fait que le responsable de formation ne doit pas être un administrateur de systèmes de convocation aux séminaires –fussent-ils automatiquement générés par des plates- formes électroniques- mais un membre du comité exécutif de l'entreprise participant à la définition de la stratégie et acteur de sa mise en œuvre.

Le responsable de formation a désormais un nouveau métier : accompagner les changements que l'entreprise doit entreprendre pour gagner en performance et en compétitivité.

Bibliographie :

- Ardouin T. (2003), Ingénierie de formation pour l'entreprise, analyser, concevoir, réaliser, évaluer, éditions Dunod, Paris.
- Aubert J, Gilbert P, Pigeyre F. (2002), Management des compétences : réalisations concepts analyses, éditions Dunod, Paris.
- Pach P. (2007), Le management de projets de formation : en entreprise, administration et organisation, édition De Boeck.
- Bernier P. (2011), Responsable formation et compétences, maîtriser, optimiser, faire évoluer sa fonction, 2ème édition, Dunod, Paris.
- Cunningham I. (2002), Le nouveau formateur, comment préparer, animer et évaluer une action de formation, 3ème édition, Dunod, Paris.
- Dennery M. (2000), Organiser le suivi de la formation, méthodes et outils, éditions ESF, Paris.
- Esnault N. Maigre C. (2001), Le manager équilibriste, Dunod, Paris.
- Hassoun M. (1995), Formation : la fin d'un mythe, Ed Arléa, Corlet.
- Le Boterf G. (2004), Ingénierie et évaluation des compétences, 4ème édition entièrement renouvelée, éditions d'Organisation, Paris.
- Meignant A. (1997), Manager la formation, Ed Liaisons, Paris.
- Peretti J-M. (2009), Tous talentueux : développer les talents et les potentiels dans l'entreprise, éditions d'organisation, Eyrolles.
- Sekiou L, Blondin L, Peretti J-M. (2004), Gestion des ressources humaines, Ed 4L Inc, Canada.
- Sekiou L, Blondin L, Peretti J-M. (1995), Passion: Ressources Humaines, Ed 4L Inc, Canada.
- Soyer J. (2003), La Fonction formation, Editions d'Organisation, Paris.
- Vatié R. (1990), Développement de l'entreprise et formation RH, Ed. Entreprise Moderne, Paris.