

Université d'Oran

Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion
et des sciences commerciales

MEMOIRE DE MAGISTER EN SCIENCES COMMERCIALES

Option

MANAGEMENT DES ENTREPRISES

Thème :

LA FORMATION DANS LE
SECTEUR BANCAIRE
CAS DE LA BADR

Présenté par :

Mme OUKEBDANE Sanâa

Sous la Direction de :

M. FEKIH Abdelhamid

Maître de conférences (A)

Université d'Oran

Jury:

Président : Mr. CHOUAM Bouchama - *Professeur - Université d'Oran.*

Rapporteur : Mr FEKIH Abdelhamid - *Maître de conférences (A) - Université d'Oran.*

Examineur : Mr REGUIG-ISSAD Driss - *Maître de conférences(A)- Université d'Oran*

Examineur : Mr DAOUDI Salah - *Maître de conférences (A) - Université d'Oran.*

Année Universitaire 2009 - 2010

La vie est courte, l'art est long, l'occasion est fugace, parce que l'expérience trompe et que le jugement est difficile.

Aphorismes fondamentaux d'HIPPOCRATE

Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons. C'est parce que nous n'osons qu'elles sont difficiles.

SENEQUE

L'ombre du zèbre n'est pas rayé.

Blaise CENDRARS

Fleurissant

Ouvrage

&

Rationnelle

Méditation

Académique

Témoignent

D'une

Inspiration

Ovationnée

Neuve

DEDICACE

Ce mémoire est dédié à ma chère famille qui m'a accompagné avec vigueur et force, contre les aléas de mon parcours, et spécialement aux deux précieux êtres qui m'ont appuyé aux moments les plus difficiles de la vie, et qui n'ont cessé de me recommander de finir, de terminer et d'accomplir ma mission de recherche, pour soutenir ce travail, mes très chers parents que toute la gratitude, et l'appréciation par mérite, je la leur conserve, et à eux deux la place d'honneur je réserve.

Ingrat de ma part serai, si j'omet de consacrer un coin en cette page à l'ombre de mes jours, et à la lune de mes nuits.

Aussi à l'hasard des choses.....

REMERCIEMENT

D'une attention remarquable je tiens à remercier mon encadreur Monsieur FEKIH ABDELHAMID, pour tous les efforts qu'il a fourni pour la réussite de cette recherche, ainsi que pour son soutien moral, et surtout pour son sérieux et ses précieuses orientations.

Aussi, je m'incline par respect devant les membres de jury qui vont honorer par leur présence et leurs critiques judicieuses la soutenance du fruits de mon parcours.

A tous ceux qui ont contribué pour la réalisation de cette réflexion et que la fin justifie les moyens, ainsi qu'à tous ceux qui ont participé à sa poussée ne se reste d'un souffle.

De loin, ou de près, de tout cœur recevez ma parfaite considération.

MERCI

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	01
Chapitre I: Introduction aux ressources humaines et au management dans la banque	
Introduction	07
Section 1 : Aperçu sur les Ressources Humaines et banque	08
Section 2 : Revue sur le management dans la banque	31
Conclusion du chapitre 1	55
Chapitre II : Initiation a la formation	
Introduction	56
Section 1 : Préambule à la formation	57
Section 2 : Constituants et aspects pédagogiques de la formation	77
Conclusion chapitre 2	100
Chapitre III : Le management de la formation	
Introduction	101
Section 1 : Le passage des besoins au plan	102
Section 2 : L'évaluation et l'utilisation des résultats	123
Conclusion du chapitre 3	140
Chapitre IV : Management de la formation au sein de la BADR	
Introduction	141
Section1 : La BADR et le management bancaire	142
Section 2 : La formation au sein du parcours stratégique de la BADR	166
Conclusion du chapitre 4	201
CONCLUSION GENERALE	203
Bibliographie	
Liste des figures et des tableaux	
Table des matières	
Annexes	

INTRODUCTION :

L'environnement économique est en effet plus que jamais instable et incertain : libération et mondialisation des marchés, nouvelles technologies, variations fréquentes des exigences des consommateurs de produits et services, aussi les entreprises prennent mieux conscience sur leurs logiques d'intérêts divers, dont l'avantage est pour celles qui savent redéployer les meilleures stratégies économiques pour mieux s'imposer.

Aujourd'hui, l'enjeu n'est pas tant de créer de nouveaux produits, ou d'augmenter une part relative de marché mais plutôt la façon de le faire, reflétant une culture propre, calquant une identité de l'organisation, tout en réalisant les objectifs et la rentabilité souhaitée grâce à un management de qualité bien efficace et efficient.

De ce point de vue le management devient un art et une pratique qui consiste à gérer l'incertain à l'extérieur et de l'irrationnel en interne. Un art qui exclut toute forme de rigidité, et privilégie l'anticipation, l'adaptation et la coopération. La cohérence de l'entreprise est donc toujours remise en question, et de ce fait provisoire et partielle.

Même si on ne s'intéressait que peu aux activités de service en général, et ne retenaient guère l'attention, leurs techniques de prestations, de même que leurs systèmes d'information, sont devenues sophistiquées et font plus souvent appel à l'esprit d'initiative du personnel, et l'efficacité est plus collective que jamais, leurs réalités sont cependant devenues incontournables, et en effet, prépondérantes dans les chiffres comme dans la vie quotidienne, Ainsi qu'elles ont envahit les budgets des consommateurs et les consommations intermédiaires des entreprises.

INTRODUCTION GENERALE

Le secteur bancaire est de plus en plus susceptible par ce qu'il contribue dans l'ensemble de cette société de services en émergence.

L'importance des enjeux qu'il représente est devenue assez claire : en terme de statut de travail, d'emplois, de relations entre les individus et les sociétés, de modèle de croissance, de développement, de compétitivité, des partenariats en différentes formes inspirées, et s'étendant jusqu'aux échanges internationaux.

Par ailleurs il n'est pas rare de rencontrer, à travers des publications dans la presse, ou des déclarations d'utilisateurs de services bancaires, des critiques soutenues à l'égard des banques qui sont généralement accusées de constituer des entraves non seulement au bon déroulement des transactions courantes des différents opérateurs, mais également à la relance de l'activité économique.

Les banques sont ainsi considérées parmi les institutions qui enregistrent d'importants retards dans le processus général, actuellement engagé pour modernisation, et développement des structures de l'économie.

Les banques algériennes n'échappent pas à cette conjoncture, il est vrai que de tous temps, ces banques ont subi de maintes critiques sur leurs modes de gestion et leurs comportements, et ce même pendant la période antérieure de planification centrale.

Néanmoins, dans la phase actuelle qu'on peut caractériser comme phase de transition d'une économie à gestion centralisée vers une économie de marché.

Et afin de pouvoir s'adapter aux nouvelles conjonctures, et à un environnement fluctueux, la banque se transforme en profondeur, notamment par un découplage des fonctions et des métiers, et un engagement dans un processus d'activation et

INTRODUCTION GENERALE

d'actualisation permanent des qualifications. Par ce progrès elle vise à éviter la perte de compétitivité qu'engage l'obsolescence rapide et incontrôlée des compétences, aussi l'inspiration de l'action de ceux qui sont en contact avec la clientèle par une imposition éthique : répondre aux besoins réels du client sans cependant perdre de vue que sa finalité et aussi la rentabilité, sans omettre d'inciter les managers à une prise de compte plus rapide des réactions du marché et de la clientèle, et une circulation d'une information plus fiable.

Autant d'enjeux qui mettent le management des ressources humaines au premier plan, et nécessite une bonne gestion des compétences du personnel, et l'utilisation d'un management de l'efficacité collective.

Pour y parvenir, la formation doit être utilisée comme moyen d'ajustement pour remettre à ce personnel :

- * D'amélioration leur adaptation au poste occupé
- * De les aider à évoluer vers d'autres fonctions.
- * De combler un retard de leur niveau général.

Donc aujourd'hui, face à cette accélération des changements dans l'entreprise bancaire, la formation prend une nouvelle dimension.

La formation est perçue comme le levier du changement dont les entreprises ont besoin, tant en ce qui concerne l'évolution des contenus technologiques, que la nécessité de changement de comportement.

INTRODUCTION GENERALE

Elle est l'un des éléments essentiels tendant à garantir la compétitivité, et doit occuper une place importante parmi les solutions destinées à répondre aux problèmes nouveaux posés par le contexte économique actuel.

La formation professionnelle s'inscrit dans les politiques sociales contemporaine, elle devient un instrument de développement et répond au besoin de maîtrise des situations nouvelles engendrées par les progrès économiques et technologiques.

Dans le processus de formation, différentes parties sont appelées à intervenir, il s'agit notamment des pouvoirs publics : Etat, et collectivités locales, de l'entreprise pour la définition du plan de formation et le financement, des formateurs, et du salarié ou du stagiaire.

Deux centres d'intérêts vont essentiellement retenir notre attention à ce niveau, il s'agit du management de service, qui pose quantités de problèmes nouveaux et révèle sous un autre angle beaucoup de problèmes du management classique, dont nous tenterons d'énumérer les points de la théorie qui lient les deux aspects ; management et service, d'une façon descriptive afin de se rapprocher du management bancaire qui représente un secteur privilégié dans les activités de service. Et de l'autre côté, la formation des ressources humaines où réside la plus grande réserve de productivité par l'acquisition de nouvelles connaissances et l'enrichissement de celles déjà acquises.

Notre recherche s'articulera, dans ce contexte évolutif, à fin de mettre la lumière sur la réalité de la formation dans le secteur bancaire algérien, et d'exploiter la qualité de cette fonction au sein de la BADR en particulier.

INTRODUCTION GENERALE

Ces réflexions seront examinées pour répondre à une question principale :

Quelle est la portée du management de la formation des ressources humaines dans les banques publiques algériennes ?

Cette recherche reposera sur deux hypothèses :

*D'abord l'existence de la fonction formation au sein de ses institutions.

*Et puis, son bon fonctionnement et déroulement sur le terrain, suite à un management de Ressources Humaines adéquat, comportant les quatre facteurs clés de la réussite de cette action, et aussi prenant en considération les quatre niveaux d'évaluation appropriés.

Pour répondre à notre problématique, et compte tenu des grands axes de progrès de ce circuit, nous procéderons à transposer la partie théorique, sur la « BADR », une banque algérienne étatique, dont son choix statut sur :

* Sa qualité exceptionnelle de spécialisation, ce qui exige impérativement la maîtrise des techniques apparentes et appropriées à son secteur agricole. Aussi qu'elle soit une banque que les pouvoirs publics préfèrent garder à l'abri de toute privatisation.

* Par ailleurs la BADR dispose de centres de formation internes, donnant même l'avantage à ses formés, d'avoir des formations sur le tas, et sur place au niveau de leur postes de travail.

* Ainsi, que pour notre privilège de participation à son plan de formation comme étant sur place, et en profiter d'un double emploi, d'observatrice et praticienne, être à la fois formatrice et formée.

INTRODUCTION GENERALE

Notre présentation s'appuiera essentiellement sur une analyse documentaire, des données statistiques concernant l'activité bancaire, enrichit par les enquêtes sur le terrain traduites en formes d'interviews auprès de responsables de formation, des formateurs, et des formés sur le tas.

Les éléments de réponses à notre problématique seront véhiculés par le biais d'un plan de travail réparti en quatre chapitres, et chacun en deux sections.

Le premier s'étalera en partie, sur les évolutions des Ressources Humaines et celles de la banque, et en une autre le management et par la suite le management bancaire, en mettant au clair le management de Ressources Humaines dans ce secteur.

Le deuxième chapitre sera consacré à la formation comme étant une application d'une fonction, par ses domaines d'application, ses objectifs, ses types et ses méthodes pédagogiques. Ce chapitre tente à introduire et définir la formation au sein de l'entité économique.

Dans le troisième chapitre on s'attardera sur le processus de la formation, du repérage des besoins à sa mise en pratique, et sa deuxième section soumettra le management de cette fonction en exposant théoriquement l'évaluation et l'utilisation des résultats de cette fonction.

Afin de transposer la partie théorique précédente sur le terrain, et constater la réalité empirique de la formation, ce dernier chapitre, décrira l'actualité de la formation au sein de la BADR.

De quelle façon la BADR, comme étant une banque algérienne se consacre pour la fonction formation ?

Alors quelle est la réalité de la formation dans le secteur bancaire ?

Approuver ce qui est de coutume : « ce sont les hommes qui font la différence », s'applique aussi au niveau de l'efficacité des entreprises ? pour y parvenir, la formation doit en prendre place ?.

Face à toute ces évolutions notre présentation aura pour objectif d'apporter quelques réponses synthétiques sur la fonction formation.

CHAPITRE I :**INTRODUCTION AU RESSOURCES
HUMAINES ET AU MANAGEMENT DANS LA BANQUE****INTRODUCTION :**

Si la gestion des ressources humaines n'a pas trouvé d'emblée de définition dans la gestion des entreprises, c'est que la dimension humaine elle-même n'a pas été qualifiée spontanément au sein des organisations, mais sa réalité est décelable dans le développement des pratiques.

L'importance que l'entreprise souhaite accorder à la gestion des ressources humaines n'est plus une idée très neuve, et, l'apparition des RH dans le langage de l'entreprise n'est pas récente, sauf que son impact effectif sur les décisions stratégiques ou quotidiennes est très inégal selon les firmes.

Par ailleurs, et face à l'instabilité de l'environnement, les organisations cherchent plus de flexibilité et de connaissance sur leur domaine d'activité et celui de leurs clients et leurs attentes.

Aussi, les marchés de plus en plus concurrentiels et la demande qui exige toujours plus de qualité provoquent pour les banques la transformation de leurs systèmes techniques et organisationnels, qu'il leur devient exigé l'accélération de leurs programmes de restructuration et l'adaptation de leurs performances aux besoins de la demande. Ce projet ne se reste possible sans un moyen d'alignement et d'ajustement, car toute modification est contrainte à d'importantes répercussions sur le système bancaire qui nécessite une bonne gestion des compétences du personnel, incite au déploiement et l'utilisation d'un management de l'efficacité.

Dans ce chapitre on essaiera d'exposer la dimension humaine, et introduire la notion du secteur bancaire d'un coté, et de l'autre tenir compte du management et de son application concernant la discipline des ressources humaines.

SECTION 1 : APERÇU SUR LES RESSOURCES HUMAINES ET LA BANQUE

La fonction ressource humaine est la dernière née des grandes fonctions de l'entreprise, après la production, la finance et le marketing. C'est aussi celle qui a connu l'évolution la plus forte depuis les années 1960, et de manière accélérée depuis les années 1980, dans tous les domaines, que le secteur bancaire n'y échappe pas.

Aussi, que la banque représente un secteur très sensible dans le développement de l'économie des nations, nous tiendrons compte dans cette section de ces deux centres d'intérêt.

I- Connaissance des ressources humaines en grand plan :

Sur la vision de JEAN FOMBONNE qui a retracé de manière convaincante la naissance et l'évolution de la fonction depuis ses « prémices 1850-1916 » jusqu'au « management stratégique des ressources humaine » (1)

Aujourd'hui on distingue quatre phases décisives dont on relève une première période très importante pour la relance de l'histoire de cette discipline et son développement caractérisés en cet exposé:

1- Première période : de 1850 à 1916 « les prémices » :

1-1- Le mouvement des idées :

Du point de vue qui nous occupe, deux grands courants traversent cette période :

1-1-1- Un combat croissant contre les excès d'un libéralisme sauvage :

« Laissez faire, laissez passer » héritier des idées libérales de la révolution de 1789 qui se traduit par :

(1) : Dimitri WEISS « la fonction ressources humaines », les éditions d'organisations, Paris, Février 1993

- L'élaboration de théories sur le fonctionnement de la société, des utopies, un réformisme socialiste, un anti capitalisme révolutionnaire, des expériences sociales plus ou moins hardies d'association des travailleurs.
- L'intervention progressive de l'état dans les rapports de travail.

Les analystes du capitalisme naissant, ADAM SMITH , SISMONDI , J.B SAY, SAINT SIMON, OWEN, FOURIER, CABET, MARX , illustrent le premier courant.

1-1-2- La recherche de systèmes sociaux de prévoyance et de solidarité : (1)

Pour préserver le peuple de l'insécurité devant les grands risques de l'existence :

- physiologique (maladie, invalidité, vieillesse)
- professionnels (chômage, accident, maladies professionnelles)
- familiaux : charges des enfants, décès.

Qui entraînent des pertes de ressources ou des dépenses extraordinaires ou les deux cumulées, et par conséquent des drames et de la misère.

1-2- Les entreprises :

Les grandes unités de production qui se multiplient, concentrent des centaines, puis des Milliers de personnes.

En 1901, 36% des entreprises de plus de cents personnes sont dans le textile, puis viennent les métaux, la verrerie, et le vêtement.

Quant aux banques ; le crédit lyonnais créé en 1863 (la plus grande banque à cette date), atteint déjà 4.239 employés en Novembre 1881 dont 600 personnes

(1) : Dimitri WEISS « la fonction ressources humaines », les éditions d'organisations, Paris, Février 1993, P60.

au siège social, 10.000 au total en 1900; Société générale créée en 1864, atteint 3.433 personnes en 1897, et 9.725 personnes en 1909. (1)

1-3- La Politique Sociale:

La main d'œuvre peu instruite et non qualifiée, émigre de la campagne vers les emplois industriels, que voici les principales caractéristiques :

1-3-1- Les politiques d'œuvres sociales :

Les conditions de vie des ouvriers d'ordre sociale et socioprofessionnel sont améliorées au fur et à mesure des interventions et des investissements diversifiés dans l'immobilier, dans le domaine culturel (création d'écoles privées, de sociétés de sport, de musique, de théâtre, de fête annuelles). Dans l'action sociale (maternité, nourricerie, crèche...) et la protection sociale (gratuité de l'hospitalisation pour les accidents de travail, gratuité ou remboursement partiel des frais médicaux et pharmaceutiques,...), allocations familiales.

La déception de ces patrons est donc d'autant plus grandes lorsque les syndicats se mettent en place dans les toutes dernières années du 19^{ème} siècle et réussissent à organiser des grèves souvent violentes. Une vague de grèves et de manifestations secoue Peugeot en 1899.

1-3-2- Autres aspects des politiques de personnel :

Les politiques de personnel ne sont pas seulement des œuvres sociales, on peut en survoler quelques autres aspects.

(1): Jean BOUVIER, Le crédit Lyonnais 1863-1882, les années de formation d'une banque de dépôts, Tome I, SEUPEN, 1961.

** La durée de travail : énorme, comparée à celle d'aujourd'hui 10H à 12H / jour, six jours par semaine, 52 semaines par an. S'agissant souvent de travaux pénibles et contrôlés sévèrement. (1)

** Salaires : sont remis en espèce contre émargement. Ils sont souvent payés à la quinzaine. Ou à la semaine.

Au crédit lyonnais, des gratifications de fin d'années, savamment dosées, récompensent les plus zélés dès les années 1870.

** Licenciements : le droit de renvoi est considéré comme absolu par les dirigeants.

** Formation : (1)

La formation professionnelle n'est qu'exceptionnellement donnée en école, comme c'est le cas à partir de 1887 à Voiron et de 1890 à l'école pratique d'industrie à Montbéliard.

Elle est généralement donnée sur le tas par le contremaître ou par un ouvrier ancien qui n'a pas toujours intérêt à transmettre des tours de main professionnels qu'il a mis longtemps lui-même à acquérir.

A la société générale, la formation du nouveau personnel est confiée tout d'abord aux chefs de guichet, et à fin de la compléter le siège organise en 1904 des stages pour les volontaires désireux de bien connaître la technique des opérations étrangères.

** Recrutement et mode de fonctionnement :

Les méthodes de sélection à l'embauche étaient rudimentaires, le contre maître jugeait à l'œil si un candidat manoeuvre était musculairement bâti pour faire face à la tâche. Il devait aussi fournir un certificat de bonne conduite délivré par le maire ou le commissaire de police ou par une personne connue par le directeur.

(1): Dimitri WEISS « la fonction ressources humaines », les éditions d'organisations, Paris, Février 1993.

Le certificat sera ultérieurement remplacé par une enquête directe et soignée. En 1879, on ajoute un certificat d'aptitude délivré non plus par le médecin de la famille mais par un médecin de la société. (1)

Dès avant 1917, des essais professionnels sont institués pour sélectionner les ouvriers qualifiés (outilleurs par exemple) déjà présents à l'usine et leur donner les qualifications appropriées. (1)

Un autre mode de sélection, qu'est le *rendement*, « *the one best way* » ou le *chronométrage*, sévit dans les entreprises Taylorisées, tel l'industrie automobile naissante.

Ainsi, il va susciter l'élaboration de plusieurs méthodes de chronométrage et de rémunération pour insuffisance de rendement, et par la suite provoquer des grèves.

Mais il permettra : (1)

- la mise au travail rapide d'une main d'œuvre non qualifiée venue de l'agriculture où elle était excédentaire.
- La production de la masse et l'abaissement des prix de revient et de vente.

1-4- Le service personnel :

Henri FAYOL (1841-1921), discerne six grandes fonctions dans l'entreprise : (2)
Administration (prévoir, organiser, coordonner, commander, contrôler), Technique, Commerciale, Financière, Comptable, Sans omettre la fonction de sécurité.

(1) : Dimitri WEISS « la fonction ressources humaines », les éditions d'organisations, Paris, Février 1993.

(2) Henri FAYOL, « Administration générale et industrielle », les éditions d 1916

Il avait cependant déclaré en 1900, au congrès des mines, que « la charge de personnel suffirait seule à donner au service administratif la suprématie dans la plus part des cas » (1)

Donc sous réserve d'investigation plus étendue, la fonction personnelle est caractérisée au cours de cette longue période de gestation par :

- elle est exercée par les patrons eux-mêmes.
- Elle est parfois exercée par un mandataire, qui est :
 - Soit le directeur de l'usine, assisté d'un comptable pour la paie.
 - Soit un secrétaire général ayant l'administration générale et le personnel.

En fin de période les banques et les entreprises industrielles à gros effectifs commencent à créer des services personnels.

Ensuite vient Henri FAYOL qui a complété l'apport de TAYLOR avec les quatorze principes d'efficacité, dont l'unité de commandement.

A cause des développements du Taylorisme et des débuts de la syndicalisation, les secrétariats sociaux se sont mus en services de personnel.

L'année 1912 est considérée comme étant la date probable de la naissance de « service de personnel » dans le sens moderne du terme, sauf qu'il a joué un rôle mineur dans l'organisation : Un rôle surtout administratif et disciplinaire.

Les années 1920-1950 verront le triomphe de l'organisation du travail avec son slogan « *Toujours plus d'efficacité* ». Alors, le marketing se développe, le client est plus exigeant, et la chaîne de production bat la mesure en ignorant les ouvriers.

(1) : Dimitri WEISS « la fonction ressources humaines », les éditions d'organisations, Paris, Février 1993.

Durant la décennie 1930, les activités de la GRH ont connu une réorientation à cause de la grande dépression consécutive à la Crise économique déclenchée en 1929, l'Etat, de non interventionniste qu'il était au 19^{ème} siècle, est intervenu directement dans la satisfaction des besoins sociaux des travailleurs, suite à sa législation sociale.

Les années 1939-1945, les charges des services de personnel se sont accru avec l'organisation des ateliers de travail et le retour massif des femmes à l'usine.

On a surtout mis l'accent sur le perfectionnement des méthodes de sélection et la formation des salariés.

2- Deuxième période : poussée de différentes écoles :

Le phénomène de la syndicalisation massive des salariés s'est développé durant la décennie 1940 et 1950, ayant des relations privilégiées avec les spécialistes du travail qui ont occupé une place à l'intérieur du service personnel, que cette nouvelle réalité était appelé « Relations industrielles ». **Pouvant la définir comme l'ensemble des phénomènes qui découlait de la syndicalisation.**

Après 1945, malgré cette dernière poussée, l'ensemble des services de personnel a semblé connaître une évolution suite à multiples facteurs :

- La mise en œuvre de plus grandes industries avec des administrations plus complexes.
- L'amélioration de conditions de travail des salariés et la spécialisation des tâches selon la gestion organisationnelle adaptée.
- Le développement de la législation sociale -particulièrement en Europe de l'Ouest-, et l'action des syndicats, aussi les progrès technologiques.

Le travail d'Elton MAYO, un psychologue américain, a été poursuivi par de nombreux chercheurs, tels que MASLOW et HERZBERG. Avec ces continuateurs, on a connu après 1950, l'école des « Relationnistes », à fin de mesurer l'influence des conditions de travail sur la productivité.

Les services des Ressources Humaines s'enrichissent de la pensée de cette école en prêtant plus d'attention aux motivations des salariés, aux besoins et satisfactions de l'individu au travail, à la santé psychologique, à la communication et à la participation. Les avantages sociaux ont connu une rapide expansion, en se reposant sur les programmes de bien être, les plans de retraite et les vacances organisés.

- Au niveau du management :

En général, se furent les pratiques de la « Direction Des Entreprises », de Peter DRUCKER qui envahirent les stages et séminaires de l'Amérique du Nord et de l'Europe dans les années 1950 et 1960.

Plusieurs concepts de ce théoricien du management persistent encore aujourd'hui, dans la direction par objectifs « *DPO* ».

- Au niveau de la formation :

La loi suscite la création de centres d'apprentissage à l'extérieur, mais aussi à l'intérieur de beaucoup d'entreprises. L'école professionnelle de Saint Gorbain de CHAUNY, forme des ajusteurs mécaniciens, des tourneurs, des chaudronniers,... (1)

A Audincourt, Peugeot crée une école d'apprentissage en octobre 1917.

(1) : Dimitri WEISS « la fonction ressources humaines », les éditions d'organisations, Paris, Février 1993, P 91.

1937, les écoles d'apprentissage de Beaulieu et Sochaux comptent 166 élèves préparant des CAP de tourneur et d'ajusteurs.

A partir de 1922, le comptoir d'escompte organise des cours professionnels couronnés par des examens.

L'ingénieur suisse Alfred CARRARD (1898-1948), élabore une pédagogie de l'apprentissage puis une formation psychologique des chefs, elles trouvent toutes deux des applications de plusieurs entreprises françaises, par exemple : la compagnie des chemins de fers du nord (atelier- école de saint Ouen), Michelin...

Berliet soutien aussi financièrement et techniquement des écoles publiques et privées de formation professionnelle. (1)

3- Troisième période : Ere de professionnalisation de la fonction Ressources Humaines

L'accroissement de la législation gouvernementale à partir des données sur le personnel, fournies par les organisations, l'expérimentation de nouvelles techniques de GRH, et le développement des sciences de comportement sont parmi les facteurs expliquant l'expansion de la fonction RH des décennies 1960 – 1970.

Il en est résulté que les spécialistes en « Relations Industrielles» (RI), perdirent un peu de leur influence au profit des spécialistes en RH, que les années 1970 ont vu poindre un ère de professionnalisation.

A partir des années 1970, l'organisation est vue à la fois avec une figure structurelle, et une autre relationnelle.

(1) : Dimitri WEISS « la fonction ressources humaines », les éditions d'organisations, Paris, Février 1993.

Michel Barthod distingue trois missions de la fonction personnelle. (1)

- L'administration du contrat de travail couvrant les salaires, les avantages sociaux, la gestion administrative, une grande partie des relations avec la représentation du personnel très liées aux avantages sociaux.
- La gestion des personnes, qui comprend l'étude prévisionnelle des besoins, la connaissance du potentiel des individus, les règles de gestion des carrières. Cette mission est partagée avec l'hierarchie.
- Le développement social, c'est à dire l'étude des insatisfactions (absentéisme, réclamations), l'étude des attentes des groupes (sécurité, conditions de travail), et les besoins d'information.

Formation :

Les écoles étant désorganisées par les mouvements de population, la mobilisation des maitres, l'utilisation des locaux scolaires à d'autres fins.

On crée en Janvier 1940 un service d'enseignement par correspondance. On lui donne en 1944 et 45, le statut de lycée. Il devient en 1947 centre de promotion sociale par création d'une section technique préparant aux diplômes d'enseignement technique. (2)

En aout 1945, création de l'association pour la formation professionnelle de la main d'œuvre (AFPMO) pour préparer, en formation accélérée, les ouvriers qualifiés du bâtiment dont on a besoin pour la reconstruction. (2)

(1): Michel BARTHOD, « structure de la fonction personnelle et innovation sociale dans l'entreprise », In revue Personnel, N° 192, Novembre- Décembre 1976.

(2): Dimitri WEISS « la fonction ressources humaines », les éditions d'organisations, Paris, Février 1993.

Ce qui est nouveau, c'est la généralisation de la formation de la maîtrise et des cadres, notamment sur les problèmes de commandements, dont Carrard avait été le pionnier. La plupart des organismes de formation de cette période prennent d'abord pour base les programmes de Trinning Within Industry (TWI) mis au point aux USA.

La méthode pédagogique est nouvelle : abandon de l'exposé didactique, travail en petits groupes de discussion avec un animateur. La formation est organisée dans l'entreprise elle-même, pendant les heures de travail, ce qui, d'un coup, la fait percevoir comme une dimension normale du travail lui-même. (1)

Encore la partie du T.W.I concernant l'art de commander et peu à peu abandonnée au profit d'un enseignement de la psychologie sociale et de la psychologie sous des formes didactiques ou expérientielles (jeu de rôle, dynamique de groupe...).

Puis la formation, diversifiant ses thèmes, élabore des programmes sur l'organisation du travail, l'économie de l'entreprise, l'économie générale,...

En 1958, plusieurs entreprises (Chausson, RNUR, SNECMA,...), s'associent pour créer le centre interentreprises de formation destiné à faire accéder des autodidactes de qualité au niveau d'ingénieur. Devenu le Centre d'Etudes supérieures Industrielles (CESI), il sera habilité en 1973 à délivrer le diplôme d'ingénieur. Il est arrivé dans les années 90, à former jusqu'à 280 par an dans 27 localisations, et à gérer trois accord internationaux. (2)

(1) : Jean FOMBONNE, Où en est la formation dans l'entreprise ?, In Sociologie du Travail. Numéro spécial, 4/63, Oct-Dec, Paris, 1963.

(2) : Dimitri WEISS « la fonction ressources humaines », les éditions d'organisations, Paris, Février 1993.

Finalement toutes les catégories de personnel, de l'ouvrier au cadre supérieur, sont concernées par la formation. Ce mouvement de la formation est particulièrement remarquable parce qu'il a élaboré une pédagogie des adultes et transformé toute la conception de l'enseignement, y compris dans l'Education Nationale avec un long retard.

Pour faire face à ces développements rapides et nouveaux, pour trouver les moyens d'intégrer la formation dans la politique de l'entreprise, pour comprendre les raisons des difficultés et des échecs, les formateurs éprouvent le besoin de se rencontrer et d'échanger leurs expériences. C'est la raison de la création à Paris en 1954 du premier Groupe Amical de Responsables de Formation (GARF), puis en 1957, de l'Institut Européen de Formation Professionnelle et en 1961 de l'Association Française des Responsables de Formation (AFREF).

La loi sur la formation professionnelle continue provoque un brutal effet de freinage dans les entreprises qui « faisaient » déjà beaucoup de formation. On réévalue en baisse les pratiques à la lumière du taux de 1% des salaires et des conditions d'imputabilité fixées par la loi. **(1)**

Plusieurs organismes de formation traversent de sérieuses difficultés, puis les choses se rééquilibrent. Une enquête des GARF sur 186 entreprises en 1976 montre que leurs dépenses de formation s'élèvent en moyenne à 1,87% de la masse des salaires, que 29% des effectifs ont bénéficié d'une formation en un an et que le temps passé en formation va de 0,49 % du temps de travail pour les ouvriers et employés non qualifiés à 1,29% pour les cadres. **(1)**

(1) : Dimitri WEISS « la fonction ressources humaines », les éditions d'organisations, Paris, Février 1993.

4- Quatrième période : Maturité actuelle de la GRH :

Le concept de culture à grandi dans les années 1980, pour l'expliquer, il est vague et se rapporte autant aux valeurs individuelles et aux savoirs professionnels qu'à l'existence de schémas culturels d'ensemble, dans lesquels se situent les organisations, ce qui a fait passer l'humain avant la structure.

On se réfère encore à la gestion du personnel (GP), orientée sur les aspects techniques, mais d'avantage à la GRH à cause de la place importante qu'elle accorde au management culturel, et aux dimensions psychosociologiques de l'organisation.

C'est ainsi que le terme Gestion Personnel est peu à peu délaissé pour laisser place au terme «Gestion des Ressources Humaines ».

Les nouveaux professionnels de la GRH ont en général une approche basée sur la participation, qui semble mieux coller aux préoccupations des directions générales.

La GRH voit son rôle se transformer, car quelques autres mots clés s'imposent : planification stratégique, qualité de vie au travail, partenariat, flexibilité, culture de l'entreprise, ainsi que la maturité, permet aux services RH d'avoir le même statut que les autres fonctions : finance, production,..etc.

II- Banque**1- Origine de la banque:**

Le plus ancien édifice bancaire connu est le Temple Rouge d'Ourouk, en Babylonie, daté de 3400-3200 av J-C. Ce temple recevait des dons réguliers et des offrandes, possédait des domaines et faisait fructifier ses ressources en consentant des prêts. C'est dans le code de Hammourabi, roi de la première dynastie babylonienne (1955-1913 av J-C) que l'on trouve la plus ancienne réglementation du dépôt de marchandises et du prêt : pour éviter l'usure, tout contrat de prêt devait être visé par des fonctionnaires royaux.

A partir du Vème siècle, la Grèce connaîtra de petits prêteurs d'argent et des changeurs, dont les plus riches cesseront bientôt d'installer leur table de compte sur les marchés et ouvriront boutique. Les temples se livraient également à des prêts et, à partir du IVème siècle, les états et les villes fondèrent des banques publiques : Diogène fut associé à la direction de la banque publique de Sinope, et son activité financière lui valut même le bannissement. Les banquiers grecs découvrirent le chèque et Isocrate (436-338) fait éloge de cette technique bancaire.

Après la rupture entre l'empire Romain d'Occident et l'empire Romain d'Orient, le grand commerce et le crédit disparaissent : les multiples monnaies en circulation sont pesées et changées par des spécialistes que l'on appelle « *banquiers* », du mot *banc* sur lequel ils opéraient.

Dans l'économie du moyen âge (VIIème - XIème siècle), le crédit est fait par les Syriens ou par les monastères qui prêtent aux seigneurs ou aux exploitants du sol.

A partir du XI^{ème} siècle, le crédit se développe de nouveau, tandis que les templiers deviennent les plus grands banquiers internationaux de l'époque, avant que Philippe le Bel n'obtienne, en 1313, la suppression de leur ordre.

C'est dans les villes Italiennes, à partir du XII^{ème} siècle, que se crée la banque de type moderne. Ces banques ne pratiquent pas seulement le prêt à la consommation et le prêt aux princes, mais s'adonnent au financement du grand commerce maritime et aux opérations de change.

Les grandes banques de dépôts se créent dès le début du XVI^{ème} siècle : Banque d'Amsterdam en 1609, Banque de Hambourg et Banque de Venise en 1616, elles reçoivent les dépôts de métaux précieux, facilitent les opérations et assurent pour leur clientèle les virements et les paiements.

Et c'est ainsi que fut le développement de cette activité, selon en s'y adaptant aux nécessités des conjonctures.

2- Définition de la banque:

La définition du terme banque varie d'un pays à l'autre. En général les autorités réglementaires considèrent qu'il y a exercice d'une activité bancaire quand une entreprise assure simultanément au moins trois fonctions centrales dans son activité principale. **(1)**

- La collecte des dépôts du public remboursable généralement à leurs valeurs nominales et, pour une grande partie sur demande.

(1) : Z. MIKDASHI, les banques à l'ère de la mondialisation, Edition Economica, Paris, 1998.

- L'octroi à des tiers de crédit, en majorité non négociable.
- La gestion des moyens de paiements.

Elles jouent un rôle considérable et dynamique dans l'économie générale d'un pays en facilitant la rencontre des détenteurs de fonds disponible et des emprunts en favorisant le développement sélectif des entreprises.

Elle est perçue dans son aspect économique et juridique.

2-1- Aspect économique:

Les banques sont des établissements mettant en liaison les offres et les demandes de capitaux faire en sorte que des épargnes durables ou momentanées ne restent pas inemployées et stériles.

Par définition, une banque est «un établissement qui reçoit des dépôts de fonds du public qu'il réemploie pour son propre compte en opérations de crédits ». Cette vocation est l'objet même de la naissance des banques, cependant, leur champ d'activité s'est considérablement élargi pour être de paire avec l'évolution et le développement économique.

En effet, les banques entretiennent des rapports de coopérations très liés avec les entreprises fondées principalement sur l'allocation de capitaux. Parfois, elles interviennent directement dans la création et le financement de celles-ci, alors que d'autres fois, elles les accompagnent dans leur activité courante, en leur proposent un appui multiforme qui leur est souvent nécessaire.

Les réalités du terrain et de la vie économique ont appelé les banques à être rentables, à dégager des résultats profitables à leur activité, et les ont poussées à intervenir et à s'intéresser à tout opérateur économique quel que soit son statut ou sa taille,

auquel elles apportent des produits performants en matière de financement, de placement et de couverture de risques.

Elles devront avoir une gestion rigoureuse et objective, dans un secteur où la concurrence et la réglementation de la tutelle sont les principales caractéristiques.

2-2- Aspect juridique:

Une banque est un établissement inscrit sur la liste des banques dressées par les autorités à l'établir comme pour de nombreuses autres activités l'appellation de banque, banquier ou établissement de crédit est protégée par la loi, la profession est réglementée par des textes spéciaux son exercice illégal constitue une infraction justiciable des tribunaux.

La loi N° 90-10 du 14 avril 1990 **(1)** relative à la monnaie et au crédit, page 450, dans son article N° 114 définit la banque comme suite :

« Les banques sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle et principalement les opérations décrites aux articles 110 à 113 de la présente loi »

Article 110 : « les opérations de banque comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédits ainsi que la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et la question de ceux-ci. »

Article 111 : « sont considérés comme fonds reçus du public, les fonds recueillis de tiers, notamment sous forme de dépôt, avec le droit d'en disposer pour son propre compte, mais à charge de les restituer.

(1) : Logiciel juridique JORA N° 16 du 18-04-1990

Toutefois, ne sont pas considérés comme fonds reçus du public, au sens de la présente loi :

1) les fonds reçus ou laissés en compte par les actionnaires détenant au moins cinq pour cent (5%) du capital, les administrateurs et les gérants.

2) les fonds provenant de prêts participatifs. »

Article 112 : « constitue une opération de crédit pour l'application de la présente loi tout acte à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie.

Sont assimilés à des opérations de crédit les opérations de location assorties d'options d'achat, notamment les crédits bails »

Article 113 : « sont considérés comme moyens de paiement tous les instruments qui permettent à toute personne de transférer des fonds et ce, quel que soit le support ou le procédé technique utilisé.»

D'autre part les opérations effectuées par la banque sont régies par l'article 116 de cette même loi :

Article 116 : « les banques et établissements financiers peuvent effectuer les opérations connexes à leurs activités telles que :

1) les opérations de change.

2) Les opérations sur or, métaux précieux et pièces.

3) Le placement, la souscription, l'achat, la gestion, la garde et la vente de valeurs mobilières et de tout produit financier.

4) Le conseil et l'assistance en matière de gestion de patrimoine.

5) Le conseil et la gestion financière, l'ingénierie financière et, d'une manière générale tous les services destinés à faciliter la création et développement des entreprises en respectant les dispositions légales sur l'exercice des professions.

6) Les opérations de location simples et immeubles pour les banques et établissements financiers habilités à effectuer des opérations de location assorties d'options d'achat. »

3- Spécificité de la production bancaire :

La première difficulté rencontrée dans la mise en évidence du service bancaire est la détermination de la production. Deux définitions sont proposées pour cerner la spécificité de cette production bancaire.

3-1- Définition :

3-1-1- La définition industrielle :

Dominante dans les études menées jusqu'au début des années quatre vingt, cette définition suppose que la banque est une firme à deux facteurs, du capital et du travail. Dans ces conditions, la production d'une est mesurée par le nombre de compte- clients (déposants et emprunteurs) et les coûts de production sont exclusivement composés de coûts opératoires à l'exclusion du coût de la rémunération des dépôts.

La principale critique adressée à cette définition est d'ignorer la spécificité de la fonction d'intermédiation financière, collecte et redistribution de capitaux, et les liens que tout banquier établit entre le passif et l'actif de son bilan.

3-1-2- La définition par l'intermédiation :

Les dépôts sont considérés comme un input à côté du capital et du travail et leur coût évalué par celui de leur rémunération. La production d'une banque est alors composée de crédits et autres actifs, elle est évaluée au moyen du volume de ces actifs exprimé en terme monétaire. Et la contrainte de bilan (Actif= Passif) permet de justifier la suppression des dépôts de la production.

3-2- Les économies d'échelle et de gamme appliquées au secteur bancaire :

Les économies d'échelle ou de dimension mettent en relation la taille d'une entreprise et ses coûts : l'augmentation de la production donne lieu à des rendement croissant. Elles constituent une barrière à l'entrée d'un secteur puisque toute nouvelle firme doit pouvoir réduire la quantité lui permettant de bénéficier également de rendements croissants.

Les économies de gamme ou d'envergure spécifient les firmes multi-productrice qui produisent conjointement de manière plus efficace plusieurs produits, pouvant être chacun produit par une firme séparément.

3-2-1- Les économies d'échelle :

Appliquée au secteur bancaire, la recherche d'économie d'échelle conduit à établir une relation entre production et coûts.

La première difficulté rencontrée dans la mise en évidence d'économie d'échelle est la mesure de la production bancaire proposées précédemment constituent le point de départ pour la détermination des économies d'échelle.

Qu'elle que soit l'approche retenue, en raison du caractère multi produit de l'activité bancaire, deux types d'économie d'échelle sont distingués :

- Les économies d'échelle globales lorsque les rendements croissants découlent d'une augmentation proportionnelle de tous les produits.
- Les économies d'échelle spécifiques lorsque ces mêmes rendements découlent de l'augmentation de la production d'un produit donné.

Dans l'industrie, la principale explication avancée en matière d'économies d'échelle est l'existence de coûts fixes élevés, répartis sur une grande quantité de produits. Cette explication est également valable dans la banque, en plus des autres proposées, que DIETCH (1992) (1) retient :

- l'enrichissement de l'information : plus une banque à une clientèle nombreuse de déposants et d'emprunteur, plus elle est en mesure de recueillir des informations sur les causes de défaillances, les mouvements de dépôts ou les soldes moyens des comptes et en tirer les avantages d'une meilleure analyse des risques de crédits ou de liquidité.
- la division des risques : plus la taille d'un établissement de crédit s'accroît, plus la division géographique ou sectorielle du risque de crédit est possible.

3-2-2- Les économies de gamme :

Le concept d'économies de gamme a été introduit pour expliquer pourquoi l'existence d'économies d'échelle dans un secteur où les firmes sont multi-productrices ne conduit pas obligatoirement à une situation de monopole.

(1) :M.DETSCH, « coûts et concurrence dans l'industrie bancaire », rapport pour le conseil National du crédit et l'association Française des banques,1992. In S.DE COUSSERGUES, « la banque structures, marchés, gestion » DALLOZ, 1996

En effet, pour qu'un monopole existe, il faut que la fonction de coûts soit sous additive (1). La sous-additivité a comme principale cause les économies de gamme issues de production jointe avec l'utilisation de mêmes facteurs de production pour plusieurs produits.

L'activité bancaire semble particulièrement concernée par les économies de gamme. D'une part, dont la banque procure de très nombreux de produits liés (2). D'autre part, en raison de la polyvalence d'un grand nombre d'exploitants bancaires, de l'utilisation de mêmes informations pour plusieurs produits ou clients, ou encore de l'existence d'un système informatique en mesure de faire face à des pointes d'activités, certains coûts variables peuvent en fait être considérés fixes et plus la gamme de produits s'élargit, plus ces coûts se répartissent sur de grandes qualités.

La banque à activité diversifiée optimise ses facteurs de production, elle peut répondre rapidement à une demande supplémentaire sans pour autant accroître ses coûts variables. Et, au sein du secteur bancaire, coexistent des établissements à taille ou à spécialisation différente en raison des économies de gamme.

(1) : c'est à dire que les coûts de production d'un ensemble de produits par une seule entreprise soient inférieurs à la somme des coûts de production d'entreprises séparées produisant chacune un produit de l'ensemble.

(2) : l'ouverture d'un compte en banque donne lieu à la demande de nombreux produits qui s'y rattache, et autres services, dépôts, retraits d'espèces, virements, crédits de trésorerie. De même, tout octroi de crédit implique l'ouverture d'un compte.

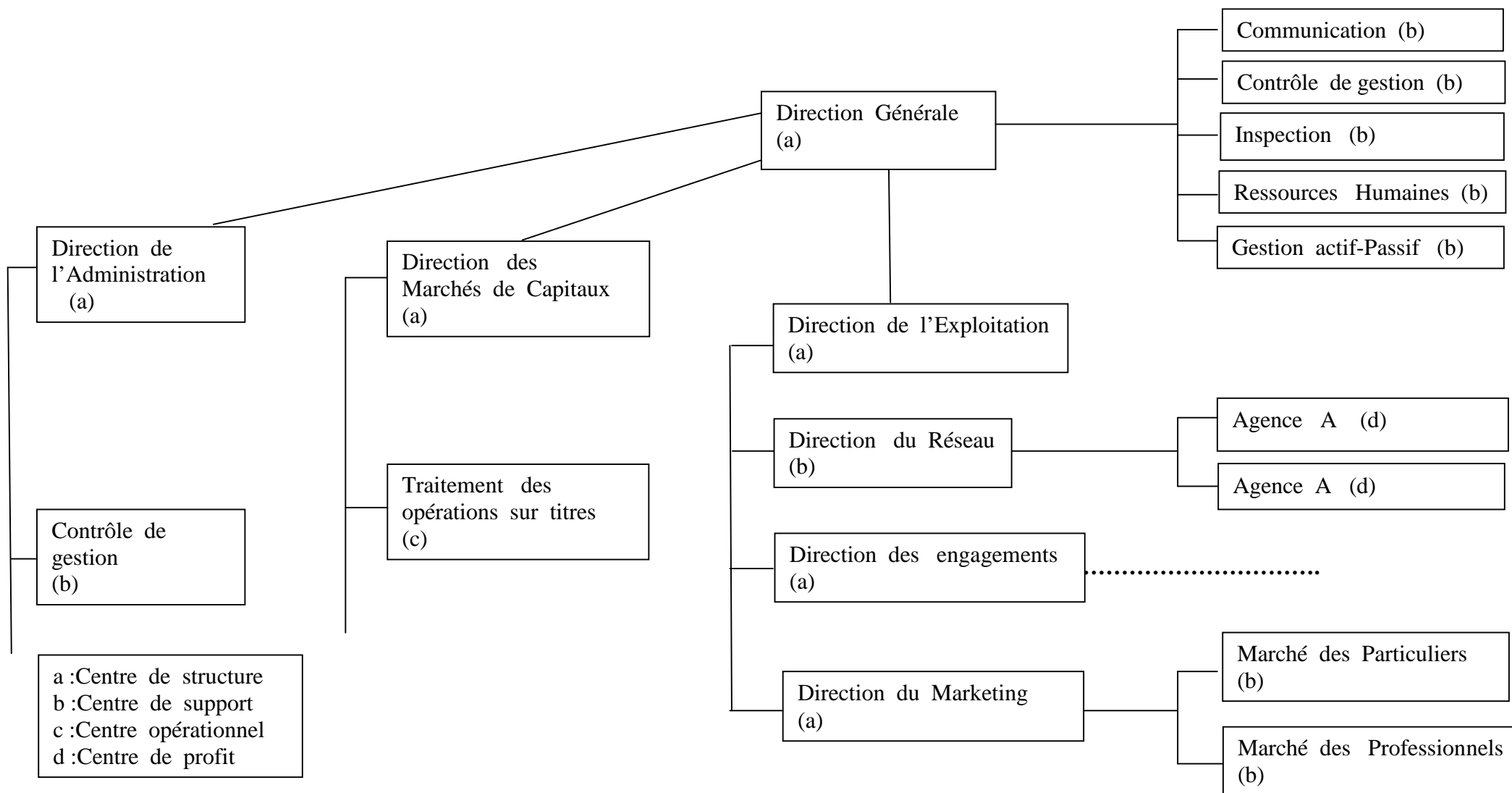
Conclusion de la section 1:

La gestion des ressources humaines occupe désormais une place centrale dans le dispositif managérial des entités notamment bancaire, sauf qu'elle est reconnue que partiellement, car ses messages restent trop souvent généraux et peu quantifiés.

Pour rendre sa mission crédible et pour fonder les choix de politique sociale, la fonction ressource humaine doit disposer de données précises, et d'un bon sens de management de service doté d'instruments de mesure capables de rendre compte des impératifs et de l'impact des politiques sociales qu'ils défendent.

C'est ce qu'on essaiera de développer à la section suivante.

Figure 04 : Organigramme hiérarchique et centres de responsabilité dans la banque. (1)



(1) : S.DE COUSSERGUES, « Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie », DUNOD, 2002, Page 122.

SECTION 2 : REVUE SUR LE MANAGEMENT DANS LA BANQUE

Les théories et pratiques du management ont longtemps considéré les salariés comme un coût ou un facteur de résistance au changement, rarement comme un possible avantage concurrentiel, source de créativité et de productivité.

I - Le management :**1- Concepts du management :****1-1- Définition :**

C'est vers les années 60 que le mot « management » est devenu un concept clé aux Etats Unis. Il avait déjà été défini comme un art. Actuellement, le management, « action ou art, ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler », s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise.

Le management de plus en plus individualisé, la rémunération "au mérite" suppose une juste évaluation de chaque individu. Pour soi-même, la conduite de carrière impose de connaître ses points forts pour les valoriser, et surtout ses points faibles pour les améliorer.

Management et organisation sont deux notions étroitement associées, en pratique et en théorie. De la qualité du management vont dépendre le degré de réalisation des objectifs de l'organisation et son adaptation au monde extérieur.

Généralement le management est conçu comme un ensemble de réflexions, d'actions et de décisions, qui permet à l'entreprise de prendre des mesures efficaces et efficientes pour assurer sa pérennité. « C'est une activité dynamique ; un mode d'intervention sur d'autres activités du système ».

Le management ordonne et définit les multiples aspects complémentaires et contradictoires de la réalité des organisations auxquelles il s'incorpore.

En dehors de la maîtrise des aspects techniques, commerciaux et financiers, le management repose sur la maîtrise des aspects humains et structurels des organisations.

1-2- Généralités conceptuelles :

Compétence : Conjugaison d'aptitudes et de connaissances qui conditionnent l'efficacité dans une fonction.

La compétence est un talent recherché lors des recrutements ou des évaluations. Véritables quêtes sont donc tenues pour la dénicher.

Aptitude : disposition naturelle ou acquise à faire quelque chose.

Connaissances : savoirs acquis par l'étude ou l'expérience.

L'accumulation de savoir est vérifiable, mais reste insuffisante pour engendrer la compétence. (1)

Pour une entreprise, un "puits de science" sans compétence est de peu d'intérêt (1), donc cette dernière est primordiale alors qu'elle est difficilement discernable.

(1) : Revue « La lettre du manager », N° 382, Mars 2000.

Pour évaluer les compétences de collaborateurs ou les siennes propres, on peut constituer une grille avec 14 catégories génériques et s'interroger sur l'efficacité de l'évalué dans chacune d'elles :

Décider, Gérer, Diriger, Administrer, Produire, Organiser, Communiquer, Développer, Chercher, Former, Contrôler, Créer, Négocier, Conseiller. (1)

2- Théories managériales :

Dans la théorie du management, l'organisation revêt deux grands aspects. Le premier se rapporte à la mise en place d'une hiérarchie ou de niveaux de responsabilité, concrétisée par un organigramme qui désigne le rôle de chacun dans la société, du président au chef de service, et qui précise les fonctions assumées. Cette approche de l'organisation de l'entreprise est inspirée par le concept moderne de la théorie de la firme. L'autre grand aspect est relatif à la constitution d'un personnel de cadres qualifiés, - notamment le recrutement et la formation continue -. (2)

Au XIXe siècle, on ne voulait plus payer des ouvriers pour leurs polyvalence, mais plutôt uniquement pour ce qu'ils savaient faire de mieux. Vers la fin du XIXe siècle, Frederick Taylor propose le concept d'organisation scientifique du travail. Celui-ci repose sur la décomposition du travail en gestes élémentaires chronométrés et organisés "rationnellement" pour former une chaîne de production. Parallèlement, Henri

Fayol propose une approche similaire, avec un même souci de précision et de rationalité, à l'administration et à l'organisation bureaucratique.

(1) : Revue « La lettre du manager », N° 382, Mars 2000.

(2) : Logiciel Microsoft ENCARTA, « Management », 2006

On parle alors d'administration moderne, qui fut alors et est toujours aujourd'hui la base de tout manuel de gestion.

Il amène les concepts de systématisation du travail du dirigeant, de la prévision jusqu'au contrôle en passant par la décision. On reconnaît alors les principes de gestion : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Sous le terme de PODC: Planifier, Organiser, Diriger et contrôler. **(1)**

C'est au début du XXe siècle que Max Weber intervient dans la définition du management.

À partir des années 1970, la science du management a largement pénétré de nouveaux secteurs comme le marketing, la finance ou la recherche, elles regroupent notamment la gestion des ressources humaines, la stratégie d'entreprise, et elles combinent des approches à la fois déductives, -à partir de postulats théoriques que l'on teste, on produit des outils de gestion et on modifie la théorie-, et inductives -à partir d'une observation de la réalité managériale, on tente de comprendre les dysfonctionnements d'une organisation par exemple-. Elle produit donc ce que certains auteurs appellent une connaissance techno-scientifique.

Le management moderne et les théories sur l'organisation qui s'y rapportent ont tendance à accorder autant d'importance au climat social de l'entreprise qu'aux facteurs économiques traditionnels : le comportement des individus au sein des structures hiérarchiques est aussi important que les structures elles-mêmes. Ainsi, bien que l'on

(1) :www.management.com, un article de Wiki PEDIA , L'encyclopédie libre, 2007.

considère toujours les primes et d'autres mesures incitatives de ce type comme des méthodes de motivation efficaces pour accroître la compétitivité des entreprises et gagner des parts de marché, de nouvelles méthodes, moins directes, ont fait leur apparition, notamment le contrôle qualitatif (cercles de qualité). (1)

À partir des années 1980, le management a été fortement influencé par les innovations industrielles japonaises qui ont révolutionné les méthodes de production industrielle comme par exemple les techniques juste à temps «*just in time*». Aujourd'hui, les modèles de science du management passent de plus en plus par des méthodes de travail liées à l'informatique et à la robotique ainsi qu'à travers les organisations en réseaux en utilisant de puissantes bases de données informatiques. (1)

Les entreprises attachent de plus en plus d'importance aux techniques de management qui servent autant de modèle organisationnel au sein des sociétés que de moyen de promotion aux yeux du monde économique et du grand public. (1)

La démarche globale de management des ressources humaines recherche l'efficacité au niveau du recrutement, de la formation et du coaching, de la motivation, de la communication, de la connaissance (knowledge management), de la planification et du contrôle de l'avancement des tâches.

(1) : Logiciel Microsoft ENCARTA, « Management », 2006

3- Types de management :

3-1- Le management stratégique :

Renvoie aux fonctions de direction d'entreprise, il n'est pas centré sur l'animation des hommes, son rôle est de définir :

- Les orientations de l'entreprise, ses objectifs et ses stratégies.
- Le système de contrôle lui permettant de suivre et de piloter les résultats.
- La structure organisationnelle la plus adaptée.
- Le stratège est avant tout un visionnaire, percevant l'environnement et précisant les grands desseins de l'entreprise, mais aussi gérant de sa pérennité. Il est également un financier et un contrôleur de gestion rigoureux, sensible au moindre surcoût et à la baisse même réduite de rentabilité, il se doit être terriblement réaliste.

3-2- Le management opérationnel :

Dans ce type le manager est avant tout un meneur d'hommes, responsable de la motivation et de l'efficacité de son unité. Il peut certes, définir ou participer à la fixation des objectifs de son équipe mais ceux ci s'inscrivent toujours en cohérence vis à vis d'un projet plus global auquel il doit adhérer, de plus ses marges d'autonomie, concernant les moyens dont il dispose tant humains que matériels sont toujours plus ou moins réduites.

Ce type de management opérationnel participe aussi activement à l'organisation du travail au niveau de la définition des tâches, à la conception des méthodes et des procédures à court terme.

3-3- Le management tactique ou situationnel :

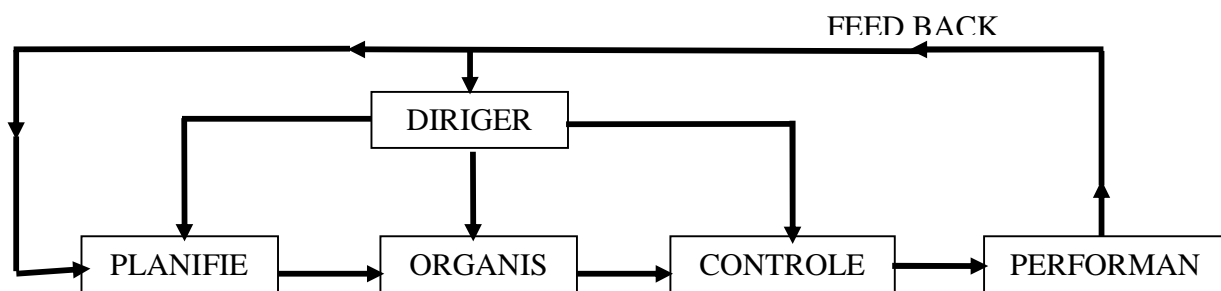
Il est défini comme étant un ensemble de techniques adoptées à un moment donné, pour commander une situation précise qui demande des décisions et des solutions très rapides

4- Processus de management :

Le processus de management existe, peu ou prou, dans toutes les organisations qui cherchent à atteindre un but, qu'elles se situent dans le secteur privé ou public, qu'elles soient à but lucratif ou non, qu'elles soient incluses dans le système capitaliste ou socialiste.

Ce processus s'articule sur des fonctions de direction, de planification, d'organisation et de contrôle. Ces activités, représentées par le schéma suivant, sont les bases du management.

Figure 1: Un schéma général du processus management. (1)



(1) :www.management.com, un article de Wiki PEDIA , L'encyclopédie libre, 2007.

Cette figure décrit sommairement le processus de management comme un « tout » intégré.

- * L'activité de planification est centrée sur les résultats.
 - * Celle des organisations spécifie les moyens pour les atteindre.
 - * Celle de contrôle détermine si les résultats sont ou non atteints.
 - * celle de direction coordonne et active les trois précédentes pour aboutir aux performances souhaitées.
- * Le Feed Back, ou information en retour, permet des corrections adaptatives et sert à l'élaboration de nouvelles décisions stratégiques.

Cependant, le fait de planifier, d'organiser et de contrôler, activités nécessaires à la gestion, ne suffit pas à définir le management adéquat. Le manager à part entière prend d'abord en compte la spécificité de l'organisation qu'il dirige et ses orientations stratégiques.

II- Les composantes d'un système de management dans une banque :

La banque est sans équivoque un prestataire de service même si les conditions de cette prestation qui requièrent une parfaite maîtrise de la technologie, font que l'on parle de l'industrie des banquiers. La gamme des produits bancaires comprend les différents types de services habituellement distingués :

- Les services purs, obtenus uniquement avec le travail comme toutes les activités de conseil ou l'ingénierie financière.
- Les services mixtes qui combinent travail et biens d'équipement et qui dans la banque occupent une place croissante car à l'heure actuelle, la plupart des services bancaires incorporent un haut contenu technologique, des plus simples comme les retraits d'espèces à partir de distributeurs automatiques aux plus sophistiqués comme la fourniture d'une garantie de change ou de taux.
- Les services ayant comme support des capitaux, ces capitaux étant la cause même de leur prestation : crédits et dépôts. Ces services qui découlent de la fonction d'intermédiaire financier, issu de l'imbrication des activités commerciales et financières dans la banque puisque leur prestation se reflète dans la situation patrimoniale de l'établissement de crédit.

Nous allons procéder aux différentes composantes du système de management, et essayer de faire apparaître les spécificités liées à l'entreprise bancaire.

1- Processus de fabrication d'un service:

La servuction désigne le processus de fabrication d'un service qui résulte spécialement de l'interaction de trois éléments : l'offre de service proprement dite, le support physique, le personnel et le client.

1-1- La gestion du support physique : Elle relève de trois catégories d'éléments :

* *Les équipements externes :* ils comprennent l'architecture, la décoration, la signalisation, le parking, les aménagements et l'environnement.

* *Les équipements internes :* ils désignent l'architecture intérieure, les biens utilisés pour servir le client ou gérer l'activité, la signalisation, la disposition, la qualité de l'air et la température.

* *Les autres tangibles :* regroupent les supports de communication : le papier à lettres, les cartes de visites, les imprimés spécifiques pour les opérations et la gestion bancaires.

Tableau 1 : Les rôles du support physique (1)

Rôle	Nature	Effets
- Conditionnement des services	- Conditionnement symbolique, signal de qualité, générateur d'image.	- réduit le risque perçu et la dissonance post achat.
- Amélioration du processus de service.	- Informations fournies au client.	- Demande mieux orientée et formulée.
- Socialisation des clients et des employés.	- Processus d'adaptation d'un individu aux normes, valeurs, et schémas de comportement d'une organisation.	- Réduction des files d'attente.
- Différenciation des concurrents	- Apparence physique des personnels et des équipements	- Donne une image cohérente et positive de l'organisation. - Participe à la création et à l'amélioration de l'image. - Peu nuire en cas d'excès.

(1) : M.J.BITNER, « Services capes : The impact of physical Surrounding on Customers and Employees », Journal of Marketing, N° 56, Avril 1992. In M.ZOLLINGER & E LAMARQUE, "Marketing et stratégie de la banque", Dunod,1999,page 67

Le tableau ci dessus résume les effets procurés par le support physique :

1-2- La gestion du personnel en contact :

La visibilité extérieure de la banque est étroitement associée au personnel en contact avec la clientèle. L'importance de ces employés tient au rôle d'interface qu'ils jouent entre l'environnement extérieur et l'organisation interne. En ce sens, ils constituent un puissant facteur de différenciation si l'on considère que dans l'offre de services, trois éléments peuvent être identifiés comme sources de différenciation (1), Le concept d'avantage (2), le système de servuction et le niveau de service.

Le niveau de service est fondé sur l'idée d'une distinction opérée entre le système de livraison de service lui même et la façon dont il est mise en œuvre. Cette séparation peut révéler une grande importance, par exemple : la plupart des opérations bancaires sont le fruit de procédures quasi standardisées mais sont perçues très différemment par les clients selon l'accueil, l'efficacité et le sourire du personnel.

Si un conflit survient entre le client et le personnel en contact, la situation est plus délicate car ce dernier incarne l'entreprise toute entière aux yeux du client ; d'où l'importance de la sélection de ce personnel et de sa bonne formation.

1-3- La gestion de la participation des clients :

Deux types de préoccupations concernent la gestion avec la clientèle :

(1): M.ZOLLINGER & E.LAMARQUE, « marketing et stratégie de la banque », DUNOD, 1999, Page 70.

(2) : le concept d'avantage, c'est à dire l'ensemble des avantages perçus par le consommateur, ne peut être mesurer que d'une façon subjective.

** La gestion des délais d'attente :*

Une attention importante est accordée à la perception du délai d'attente. Deux modèles théoriques sont proposés, l'un expliquant la perception du temps d'attente estimé par le client, l'autre consiste au modèle des anticipations, postulant que l'attente est d'autant plus mal perçue que le but à atteindre est proche.

Traditionnellement, il apparaît que le temps perçu comme plus long et le délai comme plus important dans une attente inactive que dans une attente occupée.

Cette perception est en faveur d'un plus grand rôle confié au consommateur, ce qui permet, d'augmenter l'offre de service disponible. En laissant le soin à chaque client de produire une partie de son propre service, le personnel de contact est libéré pour accomplir d'autres tâches.

** La gestion de la participation de la clientèle à la création des services :*

La participation du client présente des avantages, le service est mieux adapté aux attentes du consommateur, plus rapidement obtenu et à moindre coût pour l'entreprise. A l'opposé, les inconvénients majeurs de la participation du client tiennent à la perte de contrôle de la qualité par l'entreprise, un gaspillage accru qui augmente les coûts opératoires et la perception de l'entreprise comme se tenir à l'écart des clients.

2- Le leader et le conseil d'administration :**2-1- Le leader :**

Le leader doit façonner les stratégies de l'entreprise et élaborer sa culture. Il ordonne la priorité, inspire les normes de déontologie, recommande les

principales règles de travail, modèle les relations les relations d'affaire avec la clientèle et contribue à projeter une vision particulière de l'entreprise dans le grand public.

Par son comportement personnel en conformité avec les normes qu'il inculque, donne l'exemple. L'importance relative de ces qualités nécessaires peut varier d'un environnement culturel à un autre.

Pour les banquiers, la mission de leader est confiée au conseil d'administration (CA) en raison de la complexité de management bancaire en particulier dans sa dimension stratégique et structurelle.

2-2- La composition du conseil d'administration :

Il est composé de professionnels qui n'ont pas en général un droit de propriété significatif dans la banque. Au sommet de la banque, le CA a des responsabilités légales, professionnelles et déontologiques. Sa principale responsabilité comprend la définition de la stratégie de la banque, la surveillance de la gestion du management, la communication d'une information fiable et adéquate aux actionnaires, aux autorités réglementaires et aux marchés.

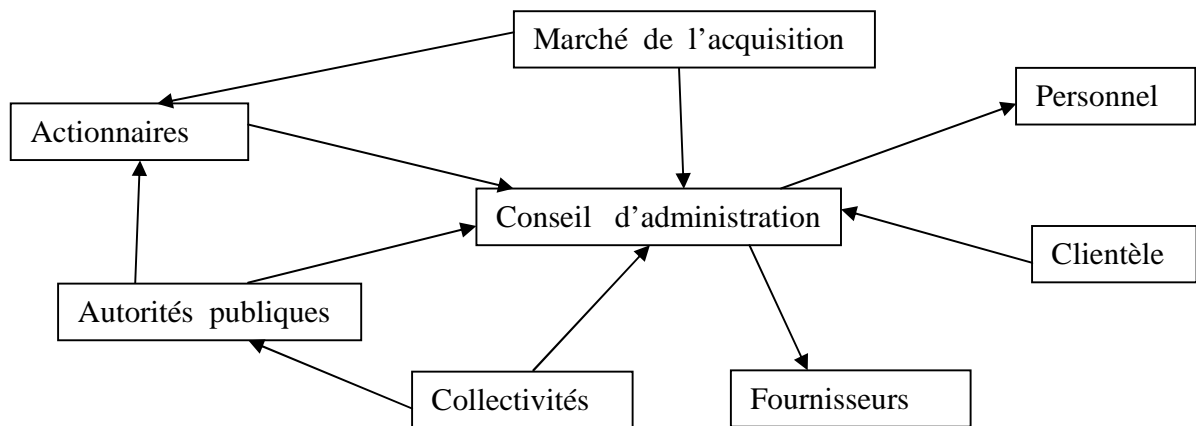
L'idéal est d'avoir un conseil composé d'administrateurs loyaux, aux compétences variées, indépendants d'esprits, vigilants capables de visions stratégiques et de courage dans la prise de décisions difficiles. Les manquements des administrateurs à leur responsabilité en plus de leur ignorance ont été souvent à la base d'accidents de parcours et de déconfiture de plusieurs établissements bancaires.

*Les rapports du CA aux principales parties intéressées aux activités de la banque sont résumés schématiquement ci après.

*Les rivalités d'intérêts entre ces parties relèvent essentiellement du partage des avantages et des plus-values créés par la banque.

*Pour des stratégies équilibrées, le CA cherche un compromis entre les intérêts des actionnaires, de la clientèle, du personnel, des collectivités et des autorités publiques.

Figure 2: Un schéma de rapports possibles dans une société anonyme. (1)



(1) :Z.MIKDASHI, les banques à l'ère de la mondialisation, Ed Economica, Paris, 1998

3- L'approche organisationnelle :

Les banques sont souvent des entreprises de grande taille et leur activité nécessite une structure complexe.

En tant que représentation de la structure d'une firme mettant en évidence ses divers organes ainsi que leurs rapports respectifs, l'organigramme hiérarchique est un bon point de départ. Il permet en effet d'avoir une image de l'existant :

- D'isoler les responsabilités en identifiant les preneurs de décisions et les modes de leur transmission. Les différents niveaux hiérarchiques sont ainsi mis en évidence, de la direction générale à l'entité de gestion de base.

- De repérer les composantes de la banque car organiser signifie constituer des organes de spécialisations. Les principaux métiers ou activités de la banque apparaissent clairement avec leurs critères de spécialisation, géographiques, produits ou clientèles.

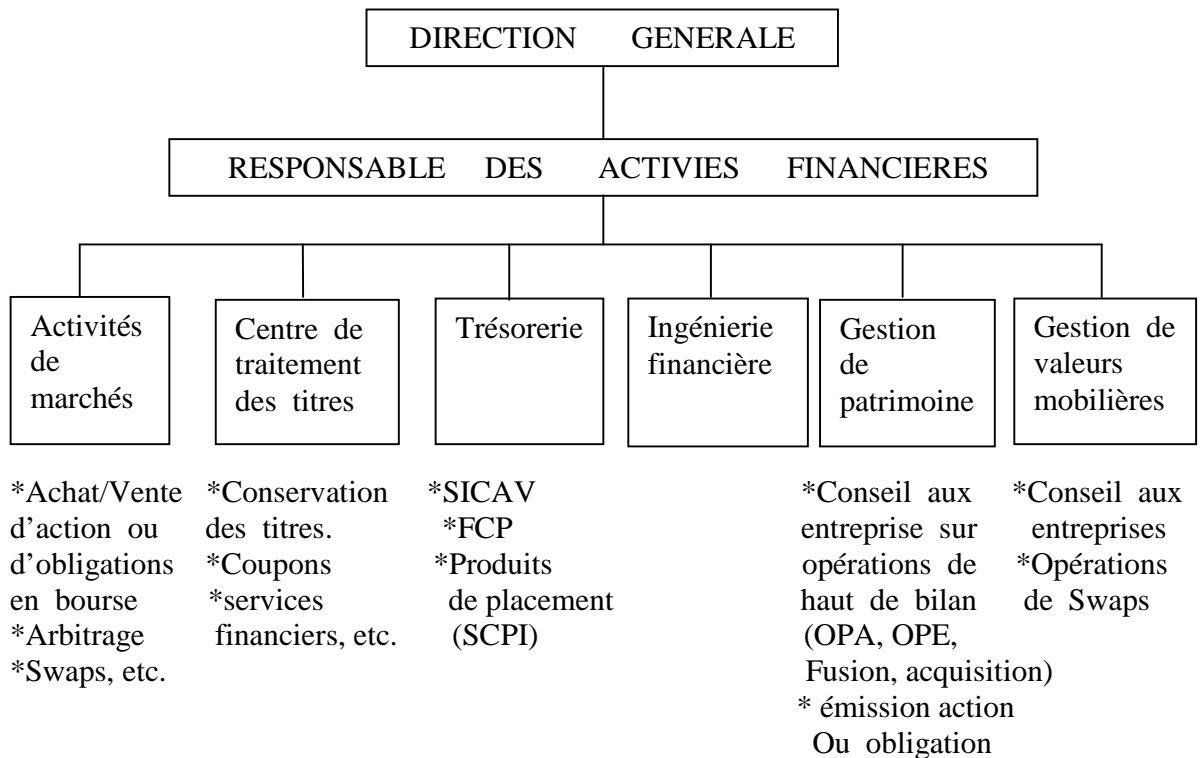
L'organigramme hiérarchique doit toutefois être prolongé par la mise en évidence de centre de responsabilité.

3-1- Organigramme type des activités financières :

Pour l'activité financière, la plupart des départements identifiés sur l'organigramme présenté ci dessous en figure 2, peuvent être qualifiés en centres de profit, département marché, département valeurs mobilières, gestion du patrimoine, ingénierie financière, trésorerie. Tous ces centres ont en commun de gérer de recettes auprès de clients externes.

Les organigrammes de type fonctionnel, sont classiques. Certains établissements cherchent à se doter de structures plus complexes, de type matriciel, afin de mettre en œuvre des stratégies de diversification de l'offre et de segmentation de la clientèle des particuliers. Ces structures poursuivent un objectif de focalisation et de réactivité.

Figure 3 : Organigramme type des activités financière. (1)



(1) :G.NAULLEAU, le contrôle de gestion bancaire et financier, La revue Banque, Editeur, Paris, 1994

3- 2- Organigramme type des activités bancaires :

Un organigramme type des activités bancaires distingue le réseau bancaire proprement dit des services de siège assurant un soutien logistique et commercial du type Marketing, gestion/ recouvrement ou action commerciale.

Un tel organigramme montre bien l'importance du réseau de distribution.

Dans les grands établissements, celui ci est organisé en directions régionales auxquelles sont rattachés des succursales, ces dernières coordonnant les agences.

Ces agences ou guichets peuvent être assimilés à des points de vente : ils réalisent les opérations classiques de dépôts, de crédits et de mise à disposition de moyens de paiement, ainsi que les opérations financières comme la vente d'OPCVCM ou le placement d'action ou d'obligation.

Les centres de profit sont principalement constitués des entités du réseau : agence, succursale, direction régionale et la direction de l'exploitation. Leur dénomination interne varie « centres commerciaux », « centres d'exploitation », ou encore « centres gestionnaires ».

3-3- Les centres de responsabilité :

Un centre de responsabilité se définit comme une entité de gestion ayant un responsable disposant d'une délégation formelle d'autorité pour négocier des objectifs et des moyens, et est dotées d'un système de pilotage de sa gestion. Plusieurs types de centres de responsabilité peuvent être distingués (voir figure 03).

* Les centres de coût: L'entité de gestion n'engendre que des charges afin de réaliser une prestation ou un produit. Dans la banque, les centres de coûts sont particulièrement nombreux.

* Les centres de profit: L'entité de gestion est responsable de coûts mais aussi de recettes car elle réalise des prestations à caractère commercial ou financier. Le centre de profit dégage une marge qui contribue au résultat de l'établissement de crédits. Dans la banque, à titre d'exemple, il correspond aux agences, au service gestion de trésorerie ou au département d'ingénierie financière.

4- Les outils de pilotage et de mesure des ressources humaines :

Un système de pilotage de la gestion sociale consiste :

- A concevoir, à alimenter et à maintenir un système d'informations constitué par les bases de données et tableaux de bord permettant d'observer l'activité et la performance des Ressources Humaines.
- A structurer et à valider l'analyse des différents éléments qui peuvent affecter la mobilisation des ressources humaines sur une période donnée, à fin de prévoir les mesures correctives à court ou moyen terme que l'on doit envisager.
- A construire des documents nécessaires à l'information des différents partenaires sociaux et économiques de l'entreprise.

Sur ce dernier point, il est clair que les responsables de la fonction Ressources Humaines, même s'ils en sont les commanditaires ne sont pas les seuls destinataires d'un tel système d'information. Le contrôle de gestion social s'opère au profit d'autres responsables, notamment les contrôleurs de gestion,.....

4-1- Le tableau de bord social :

MARTORY ; définit quatre qualités d'un tableau de bord social. (1)

- Fiabilité et homogénéité des données.
- Flexibilité et rapidité de production.
- Clarté, lisibilité, et sélectivité.
- Précision.

(1) B.MARTORY , « les tableaux de bord sociaux » , ED, NATHAN, PARIS

En général, le tableau de bord social privilégie trois domaines particuliers de la GRH :

- * L'emploi et la démographie des Ressources Humaine, aidant à cerner les besoins de la formation.
- * Les rémunérations.
- * Les conditions de travail.

Donc quelle que soit la rubrique, on y trouvera principalement deux types de données :

4-1-1- Les indicateurs de situations ou indicateurs de structures :

Témoignant en valeur absolue ou relative de l'état d'un ensemble à un moment donné.

L'important est de conserver la même base de calcul, de segmenter les données hétérogènes selon des critères pertinents, les plus significatifs étant l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise, le niveau de formation et la qualification. (1)

Ces indicateurs préservent également l'entreprise des mouvements massifs et l'assure d'une certaine régularité, en facilitant la gestion des RH.

4-1-2- Les indicateurs de mouvements ou indicateurs de performance :

Reflétant l'évolution de certains paramètres propre à la dynamique des RH par exemple le taux de croissance des effectifs, le « turn over », le taux de promotion, ect.. (2)

(1) : Jean Marc Le Gall, « La gestion des ressources humaines », Editions Que sais je ?.

(2) CITEAU «GRH, principes généraux et cas pratiques», 3^{ème} Ed, ARMAND COLIN, Paris, 2000.

4-2- Le bilan social :

Le bilan social s'inscrit dans une perspective plus globale et plus formelle, à la fois, parce qu'il est plus exhaustif et plus normalisé que le tableau de bord social, et cela par son apparition dans le cadre législatif.

Document de synthèse, appréciable mais volumineux et figé, le bilan social doit être prolongé et complété dans chaque entreprise par des indicateurs intégrés à sa gestion et adaptés à son fonctionnement et à ses finalités. (1)

Les rédacteurs de la loi du 12 juillet 1977 en France, qui voit son application en 1982, -Titre III du livre IV du code de travail-, fixaient trois objectifs majeurs au bilan social, d'où son exigence lorsque l'effectifs habituel de l'entreprise est au moins de 300 salariés: (2)

- Améliorer le dispositif d'informations sociales, jugé disparate et insuffisant, à l'attention des salariés et des actionnaires des entreprises.
- Participer à la construction de véritables outils de planification de la gestion des ressources humaines.
- Créer un outil de dialogue social à partir d'éléments précis et objectifs, propres à favoriser le développement d'une véritable politique contractuelle.
- On peut plus modestement, comme le suggère R. DANZIGER dans son ouvrage consacré au bilan social « *le bilan social outil d'information et de gestion* », envisagé

(1):Le numéro de la revue de gestion des ressources humaines, N°24, Jan-Fev 1998, Consacré au 20^{ème} anniversaire du bilan social

(2): Jean Marc Le Gall, « La gestion des ressources humaines », Editions Que sais je ?.

trois types d'adaptations afin de le rendre plus efficace: (1)

- La formalisation du contenu et des procédures de saisie est indispensable. Trop de définitions restent floues et trop de méthodes de saisie sont à l'initiative de ceux qui ne participent pas concrètement à l'élaboration du bilan social....
- Le commentaire explicatif est une nécessité, l'absence de relation logique entre les diverses informations, l'avalanche de chiffres que comporte un bilan social, justifient la rédaction d'une note qui fasse ressortir les points faibles et les points forts, et qui s'ingénie à rapprocher les effets des causes qui les ont engendrés.
- Le recours à un contrôle externe du bilan social permet de confirmer ou d'infirmer les affirmations des responsables de l'entreprise.

4- 3- L'audit social :

Nous emprunterons à l'un de ses fondateurs, R. VATIER (2), cette définition « l'audit social est à la fois un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation , qui à l'instar de l'audit financier et comptable dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains et sociaux que lui pose son environnement et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité .».

L'audit social poursuit donc deux objectifs de contrôle et de pilotage de la fonction sociale de l'entreprise :

(1) : R. DANZIGER « le bilan social outil d'information et de gestion », Ed Dunod, paris, 1983

(2) R. VATIER «L'audit : qu'est ce que c'est ? » in revue personnel, N° 332, mai 1992.

Dans sa vision à long terme, l'audit social constitue l'outil de diagnostic privilégié sur lequel peuvent s'appuyer les responsables des ressources humaines pour élaborer leurs orientations stratégiques.

A court terme, l'audit social doit permettre une vérification de l'efficacité de telle ou telle mesure et suggérer les correctifs éventuels.

4-4 -L'observatoire social :

L'ensemble des outils, que nous avons passés en revue, ne suffit pas toujours à détecter le « risque social » caractérisant la situation d'une organisation à un moment donné ou les réactions virtuelles mesures.

L'observatoire social est un outil d'appréhension de la réalité sociale qui peut permettre d'évaluer certains aspects de sa structure, et de sa dynamique, et donc inspirer les pratiques de management des ressources humaines. (1)

En multipliant les enquêtes d'opinions dans ces entreprises, en traquant le moindre symptôme de dysfonctionnement, en développant les synergies autour des réseaux d'informations ascendantes, les responsables des ressources humaines s'efforcent de mieux appréhender le climat social de leur organisation et de détecter le risque potentiel de crise.

Il reste cependant un concept à géométrie variable, d'une entreprise à l'autre, sa finalité et ses modalités de mise en œuvre ne sont pas nécessairement les mêmes.

(1) J.P. CITEAU «GRH Principes généraux et cas pratiques », 3^{ème} Ed, ARMAN COLIN, Paris 2000.

A travers l'observatoire social, il s'agira pour les entreprises, soit d'établir une sorte de baromètre social de manière à prévenir les conflits sociaux, soit d'évaluer les facteurs de motivation et/ou de mécontentement des salariés, soit encore d'assurer une meilleure visibilité de certaines actions de GRH sur le personnel et l'encadrement.

Conclusion de la section 2 :

La reconnaissance du facteur humain, de ses capacités d'adaptation et de coopération devient une réalité pour tous les secteurs.

Cela nécessite donc de concevoir de nouveaux systèmes d'information et des outils d'aide à la décision.

Il s'agit de définir un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à l'appréciation concrète de la Gestion des Ressources Humaines et sur tous ses performances et ses coûts.

Car rare et très évolutive, cette ressource est l'élément décisif de la capacité compétitive de l'entreprise.

CONCLUSION :

Le chemin qu'à parcouru la fonction Ressources Humaines est lié à l'histoire du management, de ses théories, de ses méthodes, à la place grandissante qu'occupe l'homme aux projets de participation, de coopération, d'origine ouvrière, patronale, et aux organisations, notamment les banques au fil de l'évolution de leur capital de travail, de leurs mutations économiques, sociales et structurelles, leurs besoins incités par l'innovation déclinant l'articulation de leurs actions d'apprentissage.

Et la conjoncture de ces facteurs rend de plus en plus important l'adoption de nouvelles politiques managériales dont l'encadrement joue un rôle primordiale et stratégique, qu'il est impliqué dans chaque segment ou champ d'application relationnel à tous les niveaux des organisations bancaires.

Le management des ressources humaine est au carrefour de diverses disciplines, et cette convergence des analyses et des contenus, traduit une maturité dans la compréhension de l'entreprise et de ce qui la fait progresser.

Les ajustements y sont permanents, et concerne aussi bien l'observation que l'analyse des marchés, les concurrents que les techniques mises en œuvre, et les formations, les colloques et discours sur ce nouveau «gisement» de productivité sont évoqués à l'occasion.

CHAPITRE II : INITIATION A LA FORMATION

INTRODUCTION :

Chaque grande fonction de l'entreprise relève d'une politique qui lui permet de définir des stratégies conformes. Ces stratégies se déclinent pour une période calendaire donnée, et donnent naissance à des plans d'action.

Cette conception produit, en matière de formation, la hiérarchie suivante : (1)

- politique d'entreprise
- stratégie d'entreprise
- politique formation
- stratégie utilisant la formation
- orientation formation
- plan de formation.

La formation, c'est aussi un corps de méthodes et de techniques dont la finalité est de faciliter la transmission de connaissances, l'apprentissage de savoir faire, le développement personnel, l'évolution des comportements, et que chacun a une certaine idée des méthodes pédagogiques, en fonction de son expérience .

En dehors des professionnels, peu de responsables ont une vue sur l'ensemble de la panoplie des méthodes disponibles en formation des adultes, de leurs caractéristiques essentielles, de leurs avantages, de leurs limites et de leurs contraintes.

Ce chapitre résumera au mieux le classement de la formation en types, et les méthodes pédagogiques allouées, sans omettre bien sûr comme préambule son évolution et ses objectifs.

(1) : Jacques SOYER, « fonction Formation », 3^{ème} édition, Edition d'organisations, Paris, 2003, P 28.

SECTION 1 : PREAMBULE A LA FORMATION

Les organisations changent et les changements s'accélèrent sous la pression d'évolutions économiques, technologiques, sociologiques, structurelles ou culturelles. Pour accompagner, anticiper ou promouvoir ces changements de nouveaux acteurs, de nouveaux métiers émergent, dont ceux de la formation.

La formation acquiert une portée large, elle se présente actuellement comme le moyen essentiel de transformation de la ressource humaine, ou d'adaptation des équipes aux changements.

I – Généralités sur la formation :**1- Evolution de la formation :**

Autrefois, au temps des anciens Egyptiens et Grecs et au moyen age, la seule forme de formation connue était l'apprentissage sur le tas, généralement donné au cours des siècles par le contre maître ou par un ouvrier ancien, qui n'a pas toujours intérêt à transmettre des tours de main professionnels qu'il a mis longtemps lui-même à acquérir.

Cette façon d'apprendre était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une acquisition évolutive des compétences des ressources humaines.

Le mode de la formation professionnelle s'est peu modifié, elle n'est qu'exceptionnellement donnée en école, comme c'était le cas à partir de 1887 à Voiron et de 1890 à l'école pratique d'industrie à Montréal. (1)

(1) D. WEISS « La formation Ressources Humaines », ED d'organisation, Paris, 1998

Peu après 1945, on a étendu le programme américain de formation « Training with industry » aux pays européens, et jusqu'à la fin de la décennie 1950, l'individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis à l'école ou comme apprenti avant son entrée définitive sur le marché du travail.

Durant les années 1950-1960, en Amérique du nord les personnes qui désiraient apprendre un métier ou se perfectionner pouvaient le faire à l'intérieur des organisations, sur le temps du travail à raison de quelques heures par semaine ou dans les institutions d'enseignement spécialisées à cette fin. (1)

L'accélération de l'innovation technologique, dès le début des années 1960, à créer des difficultés d'adaptation dans les organisations et devenue une époque de réflexion pour tous les agents économiques des pays industrialisés qui ont constaté le besoin d'une main d'œuvres plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation par les écoles et par l'industrie.

En 1971, en France, patronat et syndicat ont négocié pour aboutir à une loi touchant la formation. (1)

Dès le début de la décennie 1980, le déséquilibre a augmenté entre l'offre et la demande de la main d'œuvre et, était un bouleversement affectant le marché et le milieu du travail.

Par la suite la qualité du savoir et du savoir faire d'un individu a décrû à un rythme sérieux d'année en année pour la majorité des professions exercées.

(1) «Gestion Des Ressources Humaines », 2^{ème} ed De BOECK Université, Paris 2001.

Il y a eu lieu d'accroître, plus que jamais, la formation en milieu organisationnel, car les changements sur le marché du travail se suivent à une allure effrénée. Et la technologie n'a pas fini d'étonner tout le monde. (1)

2 - Définition de la formation

Plusieurs études ont mis l'accent sur l'importance de la problématique identitaire dans la formation, et notamment sur la tension qui s'instaure entre l'image actuelle de soi et celle qui est impliquée dans le projet formatif.

Le contenu du mot formation au dictionnaire est général « instruire, développer les compétences, et se mettre à niveau ».

La formation peut se définir comme l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celles qui leurs seront confiées.

Aussi de « changer » leurs attitudes et leurs savoirs faire, dans le but de transformer en réalité la vision de l'entreprise et celle des personnes et ne se présente nullement comme un moyen raffiné d'exploitation de l'individu. (2)

Certains auteurs englobent dans leurs définitions des actions lors de l'éducation de base, et lors de la formation professionnelle, en cours d'emploi ou autant qu'adulte.

Qu'il s'agisse d'études générales ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, pertinentes au poste de travail ou à autres objectifs, elle est donc une solution à une nécessité technique pour la bonne marche de l'organisation.

(1) «Gestion Des Ressources Humaines », 2^{ème} ed De BOECK Université, Paris 2001.

(2) RAYMOND VATIER, développement de l'entreprise et promotion des hommes, Paris, entreprise moderne d'édition, 1960.

D'autres auteurs, insistent sur la transmission des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation.

On retient que la formation en organisation, est un ensemble d'actions, de moyens, de ressources, de connaissances, dont les comportements, les attitudes, les habitudes, et les capacités mentales, sont nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation, des objectifs personnels ou sociaux, aussi pour s'y adapter à l'environnement et accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures. (1)

En effet, la formation n'est pas une fin en soi, elle est toujours un moyen, un lien de passage plus ou moins obligé qui permet l'accès à un but fixé d'un rang plus élevé ou d'atteindre un objectif plus ou moins directement lié à la vie professionnelle de l'individu. Son champ suppose un rapport à des connaissances théoriques et pratiques.

Ainsi la formation est un bon indicateur du dynamisme de l'organisation d'où la négligence de former ses collaborateurs entraîne la disparition et la mort. (2)

Du point de vue de l'économie de l'emploi, la formation est un outil fondamental d'adaptation, elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers ou pratiques professionnelles. On peut l'utiliser pour anticiper les changements, ou pour réagir rapidement à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir ; en ce sens former c'est aussi apprendre à apprendre, c'est préparer les salariés à des modifications parfois brutales de leurs techniques.

(1) « Gestion Des Ressources Humaines », De BOECK Université, Paris 2001

(2) Marie-Dominique PUJOL, avec la collaboration de Bruno CHAPUIS « Ressources Humaines : la boîte à outils de l'entrepreneur », 2^{ème} Ed d'organisation, Paris, 2000, 2003.

Aujourd'hui, on a tendance à adjoindre à cette notion de développement, la notion d'entraînement ou d'accompagnement (training, coaching).

3- Domaines d'application de la formation:

Selon « Marie-Dominique PUJOL » dans son ouvrage « Ressources Humaines boîte à outils » (1)

3-1- Domaine technique :

En règle générale, dans les entreprises de tailles moyenne, une priorité est souvent donnée à la formation technique du métier ou de la fonction (informatique, techniques de vente, bureautique, biologie, finance, ..etc).

3-2- Domaine comportementale :

Mais il existe aussi des formations qui stimulent plutôt les savoir-faire, et sont basées sur des apports des sciences humaines (communication, gestion du temps, management, délégation, créativité, changement).

3-3- Domaine mixte:

De plus en plus apparaissent aussi des formations action, c'est-à-dire des formations qui sont demandées afin de résoudre une difficulté dans un service, dans une fonction, dans une équipe de projet, et dont la solution globale fait appel à un mixte de comportement, et de technique pour passer du savoir au savoir-faire ou plus encore au savoir faire faire. La formation englobe tous les aspects du problème et, est directement appliquée sur le terrain.

(1) Marie-Dominique PUJOL, avec la collaboration de Bruno CHAPUIS « Ressources Humaines : la boîte à outils de l'entrepreneur », 2^{ème} Ed d'organisation, Paris, 2000, 2003.

Par exemple, une entreprise moyenne dans le secteur de l'équipement électrique (chauffage, climatisation) décide d'augmenter son chiffre d'affaire dans le domaine de la maintenance. Elle programme une formation action mixte : technique de la maintenance et comportement vis à vis du client (négociation, communication, créativité sur les réponses aux appels d'offres).

Dans ce contexte, la formation mélange les apports techniques et comportementaux, elle s'applique sur des cas réels d'appels d'offres ou de prospection client de l'entreprise : C'est le « learning by doing », cher aux Anglo-saxons qui, lorsqu'il est bien accompagné par l'équipe dirigeante, donne des résultats quasiment immédiats.

Il est nécessaire d'arbitrer les besoins et de créer des priorités qui correspondront aux axes de progression de l'entreprise, qui dépendent certes de son activité, technique, mais aussi de l'organisation et de la personnalité même du dirigeant, car être polyvalent et savoir gérer plusieurs projets en parallèle est un impératif considérable dans la gestion du temps.

4- Les objectifs de la formation :

La formation est un moyen qui peut servir des objectifs très diversifiés, définis en fonction des stratégies organisationnelles, proposés en considération des contraintes existantes, et examinés pour s'assurer qu'ils sont clairs, réalistes, praticables et vérifiables.

Il est indispensable de savoir de quel type de formation on communique, pour arriver à cerner exactement les objectifs projetés à atteindre, car chaque type de formation se distingue par des règles de gestion spécifiques.

En effet, aux différents types de formation correspondent des pratiques différentes :

- les acteurs qui prennent l'initiative change.
- Les modes de recueil des besoins sont différents
- Les décideurs varient d'un type à l'autre.

Les objectifs sont souvent dérivés des logiques précédentes et façonnés selon les types de formation y correspondantes.

Aussi généralement, selon JACQUES SOYER dans son ouvrage intitulé « Fonction Formation », on classe les objectifs selon deux visions: (1)

4-1- Du point de vue de l'organisation : six grands types d'objectifs de la formation :

- 1- adaptation de la main d'œuvre aux postes actuellement occupés.
- 2- préparation du personnel à des promotions ou à des conversion internes, voir même externes ; il s'agit de développer la mobilité.
- 3- développement des outils intellectuels de base (formation générale, raisonnement logique, outils de prise de décision).
- 4- développement d'une culture d'entreprise; faire vivre certaines valeurs dans l'entreprise.
- 5- mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet d'entreprise.
- 6- satisfaction d'éléments d'une politique sociale (ouverture culturelle, satisfaction de besoins personnels, préparation à la retraite.....).

(1) JACQUES SOYER « Fonction Formation », 3^{ème} édition, Ed d'organisation, 2003.

4- 2- Du point de vue des individus :

Si nous voulons classer les objectifs de formation sur l'initiative du salariés, nous allons donc le faire en fonction de ses buts visés. Ces derniers ont une relation plus ou moins directe avec l'entreprise, et avec un poste de travail défini :

- 1- amélioration de l'adaptation au poste occupé.
- 2- évolution vers un poste voisin de celui occupé
- 3- conversion dans un autre métier.
- 4- promotion dans l'entreprise.
- 5- acquisition d'une qualification professionnelle.
- 6- acquisition d'un savoir à finalité culturelle, sans relation avec l'entreprise.
- 7- développement d'une compétence pour la réalisation d'une activité sociale ou de loisir.

On constate que les objectifs des salariés et ceux de l'entreprise dans leurs majorité, se correspondent - objectifs 1, 2 et 3 de l'entreprise avec les cinq premiers objectifs des salariés-, il est vain de vouloir opposer systématiquement les intérêt du salariés et ceux de son entreprise.

En revanche, pour le sixième objectif de l'entreprise, demeurant aujourd'hui fort peu pratiqué, il n'est pas prouvé qu'il réponde parfaitement aux type 6 et 7 des salariés.

Les objectifs 4 et 5 de l'entreprise ne trouvent pas de correspondance avec les objectifs des salariés, ce qui expliquera le manque de mobilisation des acteurs, les difficultés de mise en œuvre des actions correspondantes et leur faible efficacité, dans la majorité des cas.

Parfois certains stages ont des collaborations plus complexes, avec des buts comme :

- la gratification indirecte, quant le fait d'aller en formation est en soi valorisant, ou que la session se passe dans un site agréable, un lieu prestigieux, un espace de détente et de loisirs.
- La diversion ou **l'exutoire**, si le stage permet aux salariés de se défouler de ce qu'ils vivent dans l'organisation, mais que les causes de leurs tensions ne sont pas traitées.
- La reconversion volontaire, lorsqu'on favorise des formations préparatoires à la mise en œuvre de projets personnels.

L'objectif de la formation se présente comme une solution à une nécessité technique pour le bon fonctionnement de l'entreprise, Dont les stages doivent correspondre à cinq grands types d'actions : adaptation, promotion, prévention, acquisition ou perfectionnement de connaissances et amélioration du bilan des compétences.

II- Typologie de classement de la formation :

La formation touche à tous les aspects de la vie dans l'entreprise, à tous les niveaux hiérarchique, à tous les métiers, de celui de standardiste au profil de président directeur général, ce qui élargie son paramètre de **classification** selon plusieurs critères.

On peut considérer qu'il y a quatre grands types de **classement** chacun selon un critère, ce pendant tous complémentaires mentionnés comme suite:

1 - Typologie de classement selon l'initiative :

Elle se réfère à l'acteur qui prend l'initiative de la formation, et elle concerne:

1- 1 - La formation sur l'initiative du salarié :

La formation sur l'initiative du salarié est un moyen, un **lien** de passage, plus ou moins obligé, qui permet l'accès à un but de rang plus élevé que s'est fixé l'individu, en élaborant un projet ou un plan d'action constitué de formation ou d'expériences formatrices (passage dans certains postes de travail, réalisation de stages sur le terrain, ...etc..), réalisées dans le cadre d'un congé individuel de formation ou hors temps de travail.

1- 2- La formation sur l'initiative de l'entreprise :

Là encore, la formation est un moyen, mais cette fois les buts vont concerner l'organisation. La formation sur l'initiative de l'entreprise se concrétise sous la forme du plan de formation.

Toutes les actions du plan de formation sont à considérer comme relevant de l'initiative de l'entreprise, même si à un moment quelconque de la procédure, il y a eu initiative du salarié (inscription à un stage proposé, énoncé d'un désir d'évolution accepté par l'organisation.....).

Donc une demande qui est faite au départ sur l'initiative du salarié peut devenir sur l'initiative de l'entreprise, l'inverse n'est normalement pas concevable, même s'il y a lieu à sa pratique dans certains cas.

2- Typologie de classement Selon l'intervenant :

En cernant les objectifs de la formation, le chargé de formation aura pour mission de traduire et de déterminer la nature, la cible, la densité, la durée, et le contenu de cette action, ainsi que de trouver les moyens les plus appropriés pour les satisfaire, dans les proportions budgétaires qui sont affectées à la formation.

Deux possibilités s'offrent à l'entreprise :

2-1 -La formation interne :

Est assurée par l'entreprise elle-même, soit, que celle-ci dispose d'un centre de formation intégré avec une équipe d'animateurs formateurs permanent, soit qu'elle mobilise ponctuellement les compétences de ses cadres et de ses techniciens pour effectuer des actions de formation.

Cette formation permet souvent d'être plus proche des spécificités de l'entreprise et de garantir « l'esprit maison », par contre, elle ne garantit pas toujours la rigueur et l'efficacité pédagogique de l'action, et la perspective critique des stagiaires.

2-2 - La formation externe :

Est assurée, dans le cadre d'une convention de formation avec l'entreprise, par des organismes extérieurs. Les entreprises ont le choix entre deux formules :

2-2-1- La formation inter entreprises :

Lorsqu'elle envoie quelques salariés suivre un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire.

2-2-2- La formation intra entreprises :

Lorsque le prestataire est sollicité pour monter une action à la carte au bénéfice des seuls salariés de l'entreprise qui en a fait la demande.

Le développement des formations « intra » est sans doute justifié par l'excellente adaptation de la formation aux exigences spécifiques de chaque l'entreprise.

Chacune de ces formules présente des avantages et des inconvénients, et dans l'un ou l'autre cas, le responsable de la formation devra sélectionner au sein d'une offre devenue aujourd'hui considérable et confuse, l'organisme ou les organismes de formation adéquat, le ou les prestataires, capables de lui fournir les programmes et les itinéraires pédagogiques les mieux adaptés à ses objectifs et aux **populations** de son entreprise, arrivant même à faire recours à de véritables appels d'offre, lorsque l'action de formation est lourde.

3- Typologie de classement selon les actions et les enjeux :

Le plus opérationnel est de distinguer plusieurs types de formations qui présentent des buts différents, des modalités de gestion nettement distinctes, ainsi que des finalités que l'on peut assigner à cette action.

Ce mode de classement se réfère aux objectifs visés par la formation, conformément et complémentirement aux points de vue des organisations. Comme est souligné par PIERRE LOUART (1) dans son livre «Gestion Des Ressources Humaines », toute formation correspond à deux types d'enjeux :

(1) :Pierre .LOUART, « Gestion des Ressources Humaines », éditions Eyrolles, Paris, 1993.

- Les premiers sont directement productifs
- La deuxième sorte d'enjeux est d'ordre culturel et social.

3-1- Formation d'ordre directement productif :

Ils consistent à entretenir ou à développer les qualifications du personnel en l'aidant à acquérir des connaissances et des savoirs faire nouveaux, par exemple en cas de départ ou de maladie d'un spécialiste que personne n'est apte à remplacer.

Les qualifications évolutives correspondent à des métiers dont les contenus se transforment rapidement ou à des groupes d'emplois qu'il fallait modifier pour répondre à la modernisation technique. (1)

Cette conception est l'un des éléments stratégiques de l'entreprise, elle est la plus répondeuse.

3-1-1- Formation adaptation

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

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

(1) P. LOUART «Gestion Des Ressources Humaines», Ed Eyrolles, Paris, 1993.

Donc les objectifs visés sont divers et relatifs à la politique de l'entreprise, qui peut chercher à améliorer ses résultats opérationnels, développement d'un chiffre d'affaire, réduction des prix de revient, gain de productivité, réduction des accidents de travail, amélioration de son image de marque ou de la qualité de son accueil.....

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

3-1-2- Formation en lien avec la gestion de l'emploi :

Dans ce cas de figure, les formations mises en œuvre sont des formations longues avec un complet apprentissage.

Elles visent d'importantes modifications dans le travail, un changement de métier soit à l'occasion d'un développement de la motivation par le biais de la promotion interne, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial ; car toute entreprise, généralement préfère offrir une chance d'évolution à l'un de ses salariés, plutôt que de recruter à l'extérieur. Ce type est aussi appelé « **formation mobilité** ».

Sur ce plan, et compte tenu des durées de formation, les spécialistes de la direction des ressources humaines sont prioritairement impliqués de s'assurer préalablement des aptitudes possédées par le personnel qui bénéficiera de ces actions.

Un examen bilan est souvent mis en œuvre, et le manager qui recevra la personne à l'issue de sa formation est consulté pour le choix des formés, voire décide de leur sélection. Aussi comme les mouvements s'opèrent entre unités différentes, les budgets de ces actions sont généralement centralisés entre les mains du responsable formation, du responsable emploi ou du directeur des ressources humaines.

3-1-3- Formation générale « outils intellectuels de base » :

Elle est souvent préalable à une formation « mobilité », comme elle est appelée « formation pré professionnelle ».

Il s'agit des formations générales (français, mathématiques, analyse logique de situations, prise de décisions,.....), qui visent la montée en niveau du personnel.

Ces actions de formation fonctionnent généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.

Les budgets afférents sont généralement centralisés.

3-1-4- Culture d'entreprise :

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

Un catalogue des formations correspondantes est établi, les diverses références des stages sont alors proposées à l'ensemble des salariés qui peuvent s'inscrire sur la base du volontariat.

Le pouvoir hiérarchique y est plus faible, ainsi que la mobilisation du manager, car ils peuvent difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut partager la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est le formé qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription

Ces actions s'apparentent au niveau de leur fonctionnement à celles des formations générales.

Certaines entreprises peuvent rassembler les deux types sous la même modalité de fonctionnement, la « formation catalogue ».

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

3-1-5- Projet d'entreprise

Ce type est très proche de la formation « adaptation », mais c'est la taille des effectifs concernés et le mode de gestion plus centralisé qui conduit à un type à part.

Il s'agit d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs, de manière à produire le maximum d'efficacité des actions de formation.

Ces dernières peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise, un lancement d'un projet qualité, ou la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources, etc.....

Pour ces opérations, l'entreprise recherche généralement un mode de fonctionnement de la formation qui impliquera toutes les personnes qui disposent d'un pouvoir d'influence sur la réussite du projet, en assurant un encadrement encourageant la participation de l'ensemble des collaborateurs aptes.

Les budgets de telles actions sont centralisés entre les mains du pilote du projet.

3- 2 - Formation d'ordre culturel et social

Elle est gérée comme une « œuvre sociale », et elle s'inspire du l'adage « rendons les salariés heureux, ils seront plus efficaces », cette conception est en voie de disparition dans la majorité des entreprises.

Elle ne peut s'articuler avec la gestion de l'entreprise puisqu'elle est soumise aux seules décisions des individus à savoir leurs satisfactions du programme de formation fourni, qu'il s'agit, de la préparation aux concours, ou de formations réclamées par les seuls agents, indépendamment de la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Les entreprises privées peuvent considérer les congés individuels de formation comme une partie des actions de ce type. (1)

L'objectif est de faire évoluer les comportements et les attitudes des individus, par exemple, en souhaite instaurer de nouvelles pratiques de communications, de concertations ou de management. Ou encore on apprend aux équipes de travail à se construire un langage commun. (2)

Les deux conceptions peuvent coexister, mais elles exigent des modes de gestion différents, et ce n'est qu'au delà d'un certains pourcentage approprié au bon fonctionnement de la formation « outil de gestion » que l'entreprise pourra consacrer une petite partie de son effort et budget à la formation «œuvre sociale».

4- Typologie de classement selon le cycle :

4-1- La formation initiale : Elle se distingue par trois types :

4-1-1- La formation de base :

**** La formation de base scolaire traditionnelle :**

C'est la formation classique scolaire ou universitaire qui permet d'accéder à un poste de travail, généralement par le biais d'une admission à un concours de recrutement.

(1) Jacques SOYER «Fonction Formation», 3^{ème} édition, Ed d'organisation, 2003.

(2) P. LOUART «Gestion Des Ressources Humaines», Ed Eyrolles, Paris, 1993.

**** La formation de base professionnelle :**

C'est une formation professionnelle préalable à l'entrée dans le milieu professionnel, une formation qui est dispensée par des écoles spécialisées et agréées, chacune en sa spécialité telles que l' Ecole nationale d'administration, centre de formation administrative.

4-1-2- La formation initiale complémentaire :

Fréquemment l'entreprise juge le niveau de ses nouveaux recrutés médiocres, leurs connaissances acquises dans les établissements scolaires, universitaires, écoles agréées ou centres de formation insuffisantes, et ne correspondent pas à ses besoins exprimés, ou que l'enseignement dispensé inadapté aux postes proposés, ce qui leur rend indispensable de recevoir une formation complémentaire à celle acquises ailleurs.

Cette action consiste à la formation dispensée durant la période d'après recrutement et avant l'occupation définitive du poste de travail, afin de permettre l'adaptation des connaissances acquises antérieurement aux besoins exprimés et aux objectifs tracés par l'entreprise.

Par exemple : les candidats admis après test aux postes de déclarant en douane, bénéficient d'une formation spécialisée préalable à l'occupation des postes.

4-1-3- La formation post-recrutement :

Elle est destinée à l'agent nouvellement recruté et occupant le poste de travail, elle vise à lui faire découvrir son nouveau monde, sous plusieurs volets, en cernant tous d'abord les principaux objectifs de l'organisation et de son service, les missions de ce dernier, sa relation avec les autres services et partenaires sociaux, son rôle et sa place au sein de l'organisation.

En surcroît, cette formation lui permet de se situer, à son tour au sein de ce service, et d'avoir une bonne conception de l'exercice de son métier principal, tel que le volet administratif (la réglementation,...), le technique (informatique, bureautique,...), et d'un autre côté , le nouveau agent prend et fait attention aux comportements, à la pratique et l'exercice de ces anciens collègues au sein de son service.

Cette formation « initiale », ne peut garantir des compétences durant tous le parcours professionnel de son agent, car les métiers évoluent, les niveaux de qualités deviennent de plus en plus exigeants, ce qui force les techniques adoptées à progresser.

Par ailleurs les agents veulent un travail plus intéressant, plus motivant et plus rémunérant, pour cela d'autres types de formation sont à la pratique.

4-2- La formation continue :

Elle est présentée comme un ensemble d'action de formation ou de perfectionnement suivies par un agent en cours de carrière tout en continuons à occuper son poste.

Elle permet de valoriser les carrières, améliorer la productivité, ainsi que d'atteindre les objectifs assignés ou attribués à l'organisation.

Cette formation continue à trois composantes que sont :

4-2-1- La formation au poste de travail :

Elle est centrée sur le savoir faire, et a pour but d'apprendre les techniques nécessaires pour accomplir ses taches de travail. Par exemple savoir calculer des ratios, savoir faire un budget, savoir faire un plan de carrière, maîtriser de nouvelles techniques de gestion,.....ect..

4-2-2- La formation aux objectifs de service :

Appelée aussi formation au savoir être, a pour but de faire acquérir les éléments de professionnalisme liés généralement aux comportements des relations humaines et aux facultés d'adaptation pour atteindre les objectifs fixés.

Elle dépasse le métier tel qu'il est actuellement pratiqué pour se projeter dans l'avenir.

4-2-3- La formation promotion :

Une formation axée sur le savoir et les connaissances qui permettent à l'agent de passer avec succès les examens professionnels pour accéder aux postes immédiatement supérieurs

Tous ces types de formation ne sont pas forcément à mettre en place dans une entreprise donnée, dans un temps donné. La formation doit être pensée par rapport à la stratégie de l'entreprise et par rapport aux résultats escomptés.

Conclusion de la section 1

Les formes que prend la formation sont variées, les solutions sont multiples et restent à imaginer, ne se restreint pas à se limiter aux sentiers traditionnels mais faire la bonne synthèse de déterminer la bonne formule, celle qui à l'instant «T» est la plus efficace pour garantir le succès de l'entreprise et atteindre ses horizons, en adaptant l'action de formation à son environnement et adoptant la méthode pédagogique la plus fiable par rapport aux moyens existants.

Un aperçu de l'environnement de la formation et un résumé de méthodes pédagogiques sera exposé à la section suivante.

**SECTION 2 : CONSTITUANTS ET ASPECTS PEDAGOGIQUES
DE LA FORMATION**

Au delà des difficultés financières qui peuvent expliquer la faiblesse de l'investissement formation de certaines entreprises, cette disparité révèle que si toutes les entreprises sont loin d'avoir affirmé la formation comme une priorité et donc une variable stratégique, c'est parce qu'elles n'ont pas encore saisi son véritable enjeu social et économique, ni la sensibilité de ses composantes, et n'arrivent pas sur le terrain à statuer sur la méthode pédagogique la plus adéquate dépendamment à l'environnement d'évolution, et procurer à ces méthodes plus d'intérêt.

I- Constituants de la formation :**1- Notion du besoin :**

Le terme recueil des besoins, parfois utilisé dans les entreprises, exprime souvent qu'il suffit de demander directement aux gens quels sont leurs besoins pour qu'ils les expriment de façon fiable. (1) Le besoin naît d'une situation de déséquilibre, ou manque.

La formation ne correspond pas à un besoin fondamental, comme les besoins physiologiques (oxygène, nourriture,.....), ou encore les besoins psychologiques (sécurité, réalisation de soi, considération.....).

En réalité, il n'y a pas un gisement de « besoins de formation » plus ou moins cachés, qui ne demanderaient que l'arrivée d'un spécialiste armé des méthodologies pertinentes pour les repérer et procéder à leur extraction.

La formation n'est pas une fin en soi, elle est un moyen à disposition, une réponse à un problème rencontré.

(1) :Alain MEIGNANT, « Manager la Formation », Editions Liaisons, Paris, 2001.

L'approche par objectifs de la formation est donc indispensable pour éviter un recueil « d'envies », l'envie de suivre tel ou tel stage, en le confondant aux besoins.

A l'inverse, le fait qu'un salarié exprime le souhait de se former à l'anglais ne signifie pas nécessairement qu'il en ait besoin. Le fait qu'il n'exprime rien ne peut être interprété comme une absence de besoin : son poste de travail va peut être profondément transformé dans les mois ou les années qui viennent sans qu'il en ait la moindre idée. Il aura donc un besoin « objectif » mais qu'il n'exprimera pas. (1)

On partira des objectifs finals, au sens de finalité, pour décliner ensuite les objectifs de formation, puis les objectifs pédagogiques.

Quel est le besoin que exprime le futur formé et qu'il faut combler pour qu'à l'issue de sa formation réalisera les objectifs finals.

Dans la plupart des cas, les spécialistes divers et les hiérarchiques ont à jouer un rôle dans le processus qui va de l'identification du besoin à son traitement.

La qualité de ce résultat dépendra essentiellement de celle du processus mis en œuvre pour l'obtenir. elle dépendra en fait essentiellement de l'optimisation de l'organisation entre les trois groupes de facteurs suivant :

- * les acteurs : sont les acteurs pertinents pour travailler sur l'analyse d'une catégorie particulière de besoin de formation.
- * les méthodologies mises à disposition de ces acteurs qui, elles aussi, ne sont pas nécessairement les mêmes selon les types d'objectifs.
- * le déroulement des opérations dans le temps.

(1) :Alain MEIGNANT, « Manager la Formation », Editions Liaisons, Paris, 2001.

Les méthodologies ne sont pas suffisantes seulement en elles-mêmes, ils leurs faut des conditions où elles doivent être utilisés de fin qu'elles soient efficaces.

Bien définir le besoin de formation, ce sera bien décrire les changements que l'on veut obtenir , bien monter le plan d'action qui vise les changements souhaités.

2- Notion de la politique de formation :

La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. Sa « durée de vie » est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies ou aménagées chaque année.

Pour être efficace la politique formation doit être écrite et diffusée, en effet les acteurs de formation dans l'entreprise doivent pouvoir y faire référence facilement, notamment à l'occasion du montage des actions de formation.

Il s'agit d'un document qui comporte au moins trois parties :

- 1- celle qui donne le sens, la direction, ce vers quoi il faut tendre. Il s'agit de buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.
- 2- celle qui définit les acteurs et leurs rôles. Ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- 3- celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité. (1)

La politique formation une introduction explicite les enjeux , le pourquoi des buts choisis, cadre général, la problématique de l'entreprise en fonction de son environnement et les grandes options prises.

(1) : Jacques SOYER, « fonction Formation », 3^{ème} édition, Edition d'organisations, Paris, 2003.

3- Notion de plan de formation :

Le plan de formation correspond à :

3-1- Un document contractuel qui lie différents acteurs :

Il est la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise, pour une période donnée, annuelle ou pluriannuelle. Il tient compte des dernières orientations définies chaque année et présentées aux partenaires sociaux.

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

3-2- Un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés :

La direction, les managers impliqués dans sa construction, ainsi que le service formation, les futurs formés et les représentants du personnel.

Il est monté en convergence avec les objectifs économiques, techniques et sociaux de l'entreprise, et en cohérence avec : (1)

- le style de management
- la culture de l'entreprise
- les politiques de personnel
- les modes d'organisation du travail.

Les accords et les lois sur la formation ont officialisé la notion de plan de formation, sans toutefois donner une forme précise à ce dernier. Chaque entreprise peut

(1) : Jacques SOYER, « fonction Formation », 3^{ème} édition, Edition d'organisations, Paris, 2003.

donc donner au plan de formation la forme qu'elle souhaite, de même, en ce qui concerne sa période.

Le plan doit être suffisamment souple pour intégrer en cours de période la satisfaction de besoins non identifiés au moment de sa construction.

Le plan n'est pas une fin en soi, sa vocation est de répondre à des objectifs opérationnels de l'entreprise. (1)

Les modes de management et d'organisation vont déterminer les pratiques de constructions et de suivi du plan de formation. Aussi ce qui suit est susceptible d'adaptation en fonction des caractéristiques des entreprises.

4 - Notion de système de formation :

Comme tout système autonome, le système formation doit assurer quatre fonctions :

La fonction de pilotage : qui maintient le système en adéquation avec l'environnement. Elle anticipe (rôle de prévention), elle structure pour optimiser compétences et coûts, elle organise pour assurer la meilleure performance du système, elle anime l'ensemble en assurant la convergence des buts avec ceux de l'entreprise et la cohérence avec les autres systèmes de celle-ci. La fonction de pilotage peut être assurée par une ou plusieurs personnes.

4- 1- La fonction de régulation :

Chargée d'assurer la programmation des actions. Elle adapte la fonction de réalisation lorsque les variables d'environnement changent (évolution des entrées,

(1) : Jacques SOYER, « fonction Formation », 3^{ème} édition, Edition d'organisations, Paris, 2003.

modification des demandes du clients,...), ou lorsque les caractéristiques de la fonction de réalisation se modifient (absence d'un élément, retard de réalisation ,...).

La réalisation va s'occuper de la gestion des réalisations dans le cadre des finalités définies.

Elle est informée par des indicateurs de fonctionnement provenant de la fonction de contrôle. Les activités de régulation sont nombreuses et nombreux sont les régulateurs.

4- 2- La fonction de réalisation : (ou de transformation)

Qui produit en partant d'entrées qu'elle transforme en sorties après leur avoir appliqué une plus value. elle réalise concrètement les actions de formation prévues au plan de formation, mais également toutes les phases de réalisation comme le recueil des besoins, la construction du plan, le suivi budgétaire....

II- Méthodes et techniques pédagogiques :

Selon Alain MEIGNANT (1), les méthodes ont été regroupées en quatre catégories : les méthodes affirmatives, les méthodes interrogatives, les méthodes actives, et les autres approches, sont décrites synthétiquement comme suite, sans présentation d'exhaustivité, le lecteur intéressé pourra se reporter à la littérature spécialisée.

1- Les méthodes affirmatives : (1)

Ces méthodes ont en commun d'être basées sur la transmission d'un savoir constitué du formateur au formé.

1-1- L'exposé :

1-1-1- Objectifs: transmission de connaissances.

1-1-2- Caractéristiques:

C'est la forme la plus classique du cours magistral (dit aussi cours ex cathedra). C'est une présentation donnée par le formateur à un groupe plus ou moins nombreux, demandeur de connaissances.

Le formateur peut s'appuyer sur la présentation de documents (tableaux, maquettes, audiovisuels). L'exposé peut être suivi de questions posées par les participants (exposé- discussion).

1-1-3- Avantages :

- Possibilité de toucher un grand nombre de personnes simultanément.

(1): Alain MEIGNANT, « Manager al formation », 5^{ème} édition, Editions liaisons, Paris, 2001

- Possibilité de synthèse dans un temps relativement court de l'état d'une question (que les apprenant mettraient longtemps à rechercher dans une documentations).

- Possibilité de transmettre une motivation (si le formateur est bon).
- Possibilité d'insister sur ce qui est important (ce que l'apprenant ne distingue pas toujours facilement lorsqu'il travaille seul)

1-1-4-- Limites et contraintes :

- L'apprenant a un rôle passif, limité à la prise de notes. Certains apprenants ont du mal à prendre des notes.

1-2- Le TWI (Training Within Industry) :

1-2-1- Objectifs : acquisition de savoir faire essentiellement manuels par répétition dans des conditions proches des situations de travail.

1-2-2- Caractéristiques :

Elle a été élaborée au Etats Unis pendant la seconde guerre mondiale pour reconverter rapidement des ouvriers et une population ouvrière féminine, en l'absence des hommes mobilisés, pour leur permettre une efficacité rapide dans les postes de travail des usines d'armement. Ses caractéristiques sont les suivantes :

- * Formation directement adaptée à la tâche à accomplir.
- * Acquisition d'automatismes par apprentissage comportemental.

1-2-3- Avantages :

- Est particulièrement efficace dans les problèmes d'apprentissages gestuels simples pour lesquels elle a été conçue.
- Gain de temps dans la période d'instruction.
- Pas de formation longue des instructeurs.
- Facilité du contrôle de l'acquis.
- Normalisation des comportements souhaités, et Priorité au rendement.

1-2-4- limites, contraintes :

- Méthode rigide, se conformer scrupuleusement aux « fiches mémoire » fournies.
- Vise uniquement l'acquisition de savoir faire sous forme d'automatismes, et non la compréhension, ce qui risque de laisser l'apprenant désarmé devant des imprévus.
- Atteint rapidement ses limites si l'on cherche à utiliser la méthode pour des problèmes de formation plus complexes.

1-3- Le tutorat :

1-3-1- Objectifs : en principe, tous objectifs d'acquisition de connaissances, savoir faire ou attitudes pratiques.

1-3-2- Caractéristiques :

L'apprenant est mis en doublure, de façon plus ou moins permanente, avec un professionnel compétent, qui se centre sur le transfert de ses propres compétences.

1-3-3- Avantages :

- Apprentissage très individualisé
- Contact personnel entre formateur et apprenant, permettant encouragement et soutien individuel.
- Repérage ou correction immédiate des erreurs.

1-3-4- Limites, contraintes :

- Nécessité d'un formateur (ou tuteur, ou coach) par apprenant.
- Risque de dérive si mauvaise relation entre le tuteur et l'apprenant.

- Risque de reproduction par l'apprenant d'erreurs faites par tuteur.
- Nécessite pour être efficace un encadrement et une formation solide des tuteurs.

1-4 - Exercice et travaux pratiques :

1-4-1- Objectifs : renforcement de connaissances et de savoir faire.

1-4-2- Caractéristique :

En application d'un cours théorique, on demande à l'apprenant d'effectuer des applications pratiques, pendant des séquences de cours ou pendant des phases spécifiques.

1-4-3- Avantages :

- Renforce l'acquisition en donnant à l'apprenant l'occasion d'un travail personnel et en lui permettant de voir les notions acquises sous un autre angle (pratique, expérimental).
- Permet à l'apprenant de mesurer ses performances.
- Permet une évaluation personnalisée de la formation.

1-4-4- Limites, contraintes :

- Suppose une grande coordination entre le cours et les TP pas toujours évidente à réaliser concrètement.

1-5- Méthode Carrard :

1-5-1- Objectifs : Acquisition de connaissances et, surtout de savoir faire pratique

1-5-2- Caractéristiques :

La méthode Carrard a été, avec le TWI, l'une des bases de la formation professionnelle en Europe, un peu oubliée aujourd'hui. Elle repose sur quatre principes primordiaux :

* Importance de la sélection à l'entrée (psychotechnique).

* La formation suppose une décomposition des tâches à effectuer.

L'essentiel est dans la progressivité de l'apprentissage, du simple au complexe, avec un ordre croissant des difficultés, par petites étapes.

* Repérer et corriger immédiatement toute erreur, tout faux mouvement ou mauvaise habitude naissante.

* Eveiller la motivation du formé en lui donnant la possibilité de s'autocontrôler.

1-5-3- Avantage : Méthode rigoureuse, pouvant permettre une acquisition rapide de compétences professionnelles opératoires.

1-5-4- Limites, contraintes :

- Progressions rigides, difficiles à adapter à un individu ou à une évolution technologique.
- Très centrée sur les savoirs faire. Prend peu en compte, dans la pratique, l'acquisition de connaissances permettant des progrès ultérieurs ou la confrontation à des situations nouvelles.

2- Les méthodes interrogatives : (1)

Nous désignerons sous ce nom les méthodes qui, s'inspirant consciemment ou non de la maïeutique socratique, amènent l'apprenant à progresser en le questionnant.

L'apprenant est placé dans une situation active de recherche des repenses. (1)

(1) : Alain MEIGNANT, « Manager al formation », 5^{ème} édition, Editions liaisons, Paris, 2001

2-1- Coaching :

2-1-1- Objectifs :

Toute formation nécessitant que le formé prenne du recul sur lui-même, son comportement, ses buts, et trouve lui-même les repenses adaptées, souvent en rapport avec un projet à conduire ou un changement important de fonction.

2-1-2- Caractéristiques :

Le formé est mis individuellement en rapport avec un coach (un entraîneur, comme on le dirait dans les milieux sportifs), avec lequel il programme une série de rencontres. Il décrit ses projets, et ses difficultés. Le coach l'écoute, l'aide à clarifier son analyse de la situation et son projet, joue un rôle de miroir, lui propose des travaux personnels à réaliser entre deux entretiens pour l'aider à progresser.

Il ne forme pas, au sens où il ne transmet pas de connaissances académiques, mais aide l'individu à structurer sa pensée et son action. Le coach est tenu à une totale confidentialité vis à vis de l'entreprise qui finance.

2-1-3- Avantage :

- Approche très individualisée.
- Permet d'exprimer des difficultés impossibles à formuler publiquement sans craintes d'un aveu de faiblesse, particulièrement adaptée aux dirigeants qui, par nature, ne peuvent pas exprimer ce type de problème à l'intérieur de l'entreprise.
- Permet un soutien très efficace au développement personnel, en lien avec un projet.

2-1-4- Limites, contraintes :

- Nécessite des coaches très professionnels, bien formés. Trop de consultants se sont improvisés coach parce qu'il y a un marché, sans en avoir les capacités et la formation .

- Plus coûteux qu'une formation en groupe, ce qui entraîne la nécessité d'une sélectif.

2-2- Le e-learning :**2-2-1- Objectifs**

- Acquisition et partage de connaissances.
- Entraînement au traitement de problèmes.
- Apprentissages gestuels (par simulation).

2-2-2- Caractéristiques :

Le e-learning (e-formation) est la forme contemporaine de l'enseignement assisté par ordinateur, utilisant les possibilités de l'internet ou de l'intranet. Il a connu ces dernières années, et connaîtra dans l'avenir, une forte expansion.

Le terme recouvre en réalité trois types d'activités, et donc d'offres sur le marché : une offre de contenus de formation mis en ligne, une offre de plates formes (location de centres serveurs) et une offre d'architecture (ingénierie de la formation en ligne dans un contexte particulier).

2-2-3- Avantages :

- Individualisation des rythmes d'apprentissage.
- Possibilité d'utilisation pour des personnes géographiquement dispersées. Ouverture remarquable, à l'intérieur d'un groupe, à des contacts au niveau mondial et, à l'extérieur, à des « réseaux apprenants ». (1)
- Certaines expériences démontrent une réduction des coûts de formation de 30 à 40 % , liée au économies de déplacements, et à la réduction de la durée de la formation par individualisation.

- Créée une stimulante occasion d'innovation par une rupture avec les modèles traditionnels d'apprentissage. (2)
- Appelé à un fort développement dans les prochaines années. (3)

Pour le moment, et à travers le monde moderne, les résultats, les significatifs ont été obtenus dans des formations sur internet, visant des populations nombreuses et dispersées, très ciblées, concernées par un problème commun.

2-2-4- Limites, contraintes :

- Coûts élevés, pour l'instant, de développement, de matériel, de maintenance.
- L'apprentissage solitaire ne convient pas à tout le monde. Les forums Internet et le questionnement par e-mail ne sont qu'une réponse imparfaite au besoin d'interaction et de confrontation d'idées et de perceptions.
- Le temps d'attention soutenue de l'apprenant dépasse difficilement une heure.

(1) : les réseaux apprenants sont constitués par des entreprises et/ ou par des individus qui se donnent pour but de favoriser les changements par l'échange d'expériences et la réalisation de projet.

(2) : GAY HAMEL, « la résolution en tête », Ed Village mondial, 2000, P 62, On pourra lire plus détaillé sa description du cycle « MBA ».

(3) : Selon le US National Center of Education Statistics, le marché en 2000, aux USA, était de l'ordre 8 milliards de dollars. Selon certaines études, il pourrait s'élever au niveau mondial à 34 Milliards de dollars en 2004.

- Contrôle et imputation des heures de formation moins évidents que pour la formation classique du point de vue des exigences administratives (mais les pouvoirs publics compétents se montrent ouverts à l'expérimentation) (1)
- Pléthore d'offres externes de qualité inégale devant un marché supposé « juteux ». Le fort développement prévisible pour les prochaines années

(2) ne doit pas faire oublier les nombreuses expériences de sous utilisation de la période récente, dont il faudra que les décideurs tirent les enseignements devant le dynamisme des offreurs.

Au point de vue général, il doit être utilisé pour des apprentissages précis et limités, parmi d'autres méthodes permettant des regroupements et d'autres modes d'apprentissage.

2-3- Méthodes déductives :

2-3-1- Objectifs : Acquisition de connaissances, et apprentissage de la rigueur logique.

2-3-2- Caractéristique : Le principe général consiste à progresser en deux temps :

- énoncé et démonstration par le formateur d'une règle ou d'un principe théorique (loi physique ou chimique, règle grammaticale,...).
- formulation de questions aux apprenants et réalisation d'exercices visant à montrer comment la loi générale s'applique à des cas particuliers.

(1) : une circulaire de la DGEFP de 2001, admet l'imputation de la FOAD (Formation Ouverte à Distance), sous réserve qu'un protocole individuel de Formation ait été conclu entre l'entreprise et le salarié. Elle met fin à l'obligation de regroupement physique des stagiaires, au moins partiel, obligatoire depuis 1972.

(2) : selon une enquête Manpower en 2000, 14% des entreprises françaises possédant un intranet l'utilisent pour proposer des modules d'autofinancement. Mais aucune indication n'existe pour l'instant sur l'efficacité de ces dispositifs.

- Les déductions est l'opération mentale par laquelle on passe d'une loi générale à une situation particulière.

2-3 -3- Avantages :

- Permet de lier une formation intellectuelle (raisonnement), à l'acquisition de connaissances.

- Logique, et permet une structuration claire de l'action pédagogique.

2-3 -4- Limites, contraintes :

- Ne s'applique bien qu'aux connaissances «dures », formalisées dans des lois.
- Suppose que les apprenants aient une certaine maîtrise des opérations intellectuelles abstraites. Peu adapté à un public peu scolarisé.

3- Les méthodes actives : (1)

Nous appelons méthodes actives, les méthodes dans lesquelles l'activité du formé est en elle-même considérée comme le ressort de l'apprentissage.

Il s'agit d'impliquer la globalité de la personne dans l'apprentissage, tant intellectuellement qu'affectivement et émotionnellement.

Un cas particulier de méthodes actives est constitué des méthodes dites «de découverte », qui ont pour caractéristique que le contenu de l'apprentissage n'est pas fixé entièrement a priori par le formateur.

Celui-ci crée des situations propices à l'apprentissage, mais c'est l'apprenant ou le groupe d'apprenants qui va être, de façon très autonome, le principal artisan de sa progression. Les deux premières méthodes décrites dans cette partie illustrent particulièrement ces pédagogies de la découverte.

(1) : Alain MEIGNANT, « Manager al formation », 5^{ème} édition, Editions liaisons, Paris, 2001

3-1- Pédagogie du projet :**3-1-1- Objectifs :**

- Acquisition d'outils d'analyse de situation et d'action.
- Développement de l'autonomie.
- Confrontation au réel par un travail en vraie grandeur.

3-1-2- Caractéristiques :

L'apprenant s'engage seul ou en groupe dans un projet expérimental en vraie grandeur. Ce projet fait l'objet d'un cahier des charges négocié avec le formateur, qui s'attache aux possibilités d'apprentissage que présente le projet, et le milieu de travail dans lequel se déroule le projet (validation).

Ce projet peut être une étude, une réalisation, la seule règle étant qu'il ait une véritable importance pour le milieu de travail (pas d'exercice).

Le formateur met à disposition de l'apprenant des ressources (méthodes, conseils, expertise) pour réaliser son projet, et lui apporte un soutien méthodologique dans le pilotage du projet lui-même.

3-1-3- Avantages :

- Amène l'apprenant à s'engager dans un travail actif, avec de vrais enjeux
- Permet de compléter les enseignements théoriques par une confrontation avec le terrain.
- Puissant moyen de développement de l'autonomie et du potentiel de l'apprenant. Permet souvent à des apprenants de constater qu'ils peuvent réussir au-delà de ce qu'ils imaginaient eux-mêmes, gratifiant.
- Permet une reconnaissance sociale du travail accompli si le projet réussit.

3-1-4 - Limites, contraintes :

- Repose sur le postulat d'autonomie des individus, mais certains ont besoin d'être fortement soutenus.
- Les projets sont limités par les contraintes pratiques (lieux possibles d'expérimentation).

- Forte sensibilité de la méthode au soutien réel apporté par les acteurs du milieu de travail dans lequel se déroule le projet et par le formateur (parfois tendance à « laisser faire » sous couvert de développement de l'autonomie). Nécessite un bon encadrement et un suivi personnalisé.

3-2- Réalisation de recherches :**3-2-1- Objectifs :**

- Acquisition d'outils intellectuels et méthodologiques d'analyse.
- Renforcement de connaissances théoriques, et Développement de la motivation.

3-2-2- Caractéristiques :

L'apprenant engage un travail de recherche sur un thème lié à sa formation théorique, sous le contrôle du formateur, le sujet de la recherche est généralement choisi par l'apprenant lui-même. C'est le cas classique de la thèse, du mémoire. Se fait généralement individuellement, mais peut aussi être fait en petits groupes. (1)

3-2-3- Avantages :

- Implication active du formé dans un travail personnel.

(1) : Alain MEIGNANT, « Manager al formation », 5^{ème} éd, Editions liaisons, Paris, 2001,P 231.

- Très formateur, oblige à développer ses capacités d'analyse et de synthèse, à rechercher et traiter la documentation...

Valorisation sociale si la recherche débouche sur un progrès des connaissances dans son domaine ou sur des réalisations pratiques.

3-2- 4- Limites, contraintes :

- Ne peut être utilisé que pour des apprenants maîtrisant parfaitement l'expression écrite et formés à la méthodologie de la recherche.
- Dans les recherches de groupe, difficulté à équilibrer et à identifier la contribution de chacun.

3-3- Méthode des cas :**3-3-1- Objectifs :**

- Développement de la capacité à l'étude de situation et à la prise de décision.
- Développement de la motivation.

Utilisation en situation simulée de connaissances théoriques.

3-3-2- Caractéristiques :

Utilise une situation de simulation aussi proche que possible d'une situation réelle. Les apprenants ont à se mettre dans le rôle des protagonistes du cas, et doivent aboutir à une décision dans un temps fixé à l'avance.

Les cas peuvent porter sur des situations relationnelles (conflits, relations sociales), des situations critiques (accidents du travail), des problèmes de gestion, de marketing, etc.

Selon l'objectif pédagogique, toutes les données du cas peuvent être fournies d'emblée, ou seulement à la demande, technique dite « de Pigors ».

3-3-3- Avantages :

- Très motivant (situations réelles, analyse détaillée).
- Confrontation d'idées dans le groupe, éventuellement chacun doit argumenter son propre point de vue.

- Très formateur sur le processus d'analyse des problèmes : analyser les faits au lieu de passer trop vite à la décision.
- Concrétise la formation théorique.

3-3 - 4- Limites, contraintes :

- Suppose pour être réellement efficace sur l'apprentissage méthodologique une succession de cas (une étude de cas isolée ne suffit pas).
- Les formateurs doivent être très bien formés et éviter d'orienter les groupes vers leur propre solution.

4- Autres approches : (1)

Les méthodes et techniques qui ne rentrent pas vraiment dans l'une des catégories précédentes seront placés sous ce titre. Elles auront donc un caractère plus disparate. Et nous citerons à titre d'exemple quelques méthodes :

4-1- Méthodes audiovisuelles :

4-1-1- Objectifs: En principe, tous objectifs d'apprentissage.

(1) : Alain MEIGNANT, « Manager al formation », 5^{ème} édition, Editions liaisons, Paris, 2001

4-1-2- Caractéristiques :

L'utilisation de moyens audiovisuels ne suffit pas en elle-même à définir une méthode. Rares sont les cas où l'audiovisuel constitue effectivement l'élément central d'une méthode d'enseignement.

On peut toutefois citer L'enseignement télévisé (sur le réseau national ou régional, ou par circuit fermé, ou par achat de temps de diffusion sur des chaînes cryptées, ou sur réseau câblé).

4-1-3- Avantages :

- Permet de montrer des installations, machines ou situations impossibles à recréer en salle de formation.
- Peut permettre de toucher une large population dispersée.
- Permet de faire intervenir des experts peu disponibles.
- Peut éviter frais de déplacement et de séjour, et le temps correspondant.

4-1-4- limites, contraintes :

- Le public est habitué à la télévision professionnelle et supporte mal des produits éducatifs audiovisuels de qualité technique médiocre.
- Coûts de production et de diffusion élevés en cas de besoin spécifique (le coût est bien moindre pour des produits standards qui peuvent être loués).

4-2- Université d'entreprise :**4-2-1- objectifs :**

- Développer une culture «groupe» dans les entreprises, souvent résultant de fusions.
- Développer les cadres, et particulièrement les cadres dirigeants.
- Stimuler et dynamiser le management par le contact avec des experts souvent du meilleur niveau mondial et les échanges d'expériences.

4-2-2- Caractéristiques :

Cette notion est trop complexe et trop évolutive pour être résumée de manière réellement satisfaisante ici. (1)

On observe depuis une décennie que des entreprises, souvent mondiales (Motorola, Vivendi, Suez-Lyonnaise, LVMH...), ont créé des structures dites

universités d'entreprise (ou Académies, comme Accor ou McDonald). Il en existe dans la plus part du monde développé.

Il propose, sous le nom de SEMAFOR (Senior Management Forums), des thèmes de travail d'importance stratégique. Il propose aussi des cycles de séminaires plus classiques, présentiels, pour cadres confirmés (FOCUS) et pour jeunes cadres (EXPLORER).

On est donc là clairement dans un processus visant à produire de la connaissance, et non pas de diffuser un savoir déjà existant. La gestion de l'université d'entreprise est souvent multinationale, pour concrétiser cette notion de fédération au niveau mondial et faire travailler ensemble des personnes d'origines diverses.

4-2-3- Avantages :

- Stimulé les managers à la réflexion.

(1): Hubert LANDIER, « L'Université d'entreprise », Editions liaison, 2000, (à consulter).

- Favorise la dissémination interne des idées et des bonnes pratiques à un niveau pouvant être mondial.
- Élément de prestige.

4-2-4- Limites, contraintes :

- Plus coûteux qu'un centre de formation classique. (mais ce ne semble pas être un problème compte tenu du niveau des participants).

- Dans certains cas, on peut se demander si l'université d'entreprise ne risque pas de développer un nouveau conformisme « groupe » là où il faudrait ouvrir les yeux sur les sources d'innovation extérieures.
- Echappe assez souvent au responsable de formation classique, la conception et le management sont souvent confiés, comme un projet, à un cadre à potentiel ou à un jeune cadre dirigeant brillant.

Conclusion section 2 :

L'action de formation évolue dans un environnement déterminé au préalable et un ensemble d'éléments qui le constituent.

La réussite de l'action dépend de beaucoup de facteurs exogènes et d'autres, endogènes dont les méthodes pédagogiques, que sont le véhicule de l'information, et qui ne sont pas à négliger, car elle manifeste leur grand intérêt par leur sensibilité à la conjoncture de l'institution et à la ligne de l'action et son budget.

CONCLUSION :

Comme le souligne PIERRE LOUART dans son livre «Gestion Des Ressources Humaines », toute formation professionnelle correspond à deux types d'enjeux :

Les premiers sont directement productifs, ils consistent à entretenir ou à développer les qualifications du personnel en l'aidant à acquérir des connaissances et des savoirs faire nouveaux, par exemple en cas de départ ou de maladie d'un spécialiste que personne n'est apte à remplacer. Les qualifications évolutives correspondent à des métiers dont les contenus se transforment rapidement ou à des groupes d'emplois qu'il fallait modifier pour répondre à la modernisation technique. (1)

La deuxième sorte d'enjeux est d'ordre culturel et social, l'objectif est de faire évoluer les comportements et les attitudes des individus, par exemple, en souhaite instaurer de nouvelles pratiques de communications, de concertations ou de management. Ou encore on apprend aux équipes de travail à se construire un langage commun. (1)

Le choix de la méthodes a souvent un rôle décisif dans le résultat de la formation, certaines sont plus efficaces que d'autres pour un public donné, certaines sont plus coûteuses que d'autres pour adoption d'une gestion donnée.

Une bonne progression pédagogique doit d'ailleurs souvent recourir à des méthodes diversifiées, pour éviter la lassitude des stagiaires, et adapter la bonne manière de travailler pour atteindre les objectifs de chaque séquence de formation.

Cette capacité à choisir et à diversifier est l'une des compétences requises des spécialistes de l'ingénierie pédagogique.

(1) P. LOUART « Gestion Des Ressources Humaines », Ed Eyrolles, Paris, 1993.

**CHAPITRE III :
LE MANAGEMENT DE LA FORMATION****INTRODUCTION :**

Dans le contexte actuel, où les évolutions techniques et la précarité de l'emploi vont en s'accéléralant, tout le monde semble être convaincu qu'il faut à tout prix renforcer les compétences, ce qui veut dire former.

mais face à cette conviction partagée, il y a des contraintes majeures, le temps et l'argent consentis à la formation sont souvent très limités par rapport aux besoins recensés.

l'impératif est donc de former de plus en plus et de mieux en mieux, avec relativement les moyens alloués. Cela devient un véritable défi pour tous les formateurs.

Par ailleurs, il est également demandé aux cadres de développer des compétences pédagogiques et techniques pour analyser les besoins de leurs équipes, aider à construire des actions de formation sur mesure, évaluer les effets des actions mises en place. Ces activités font appel à des compétences spécifiques qu'il convient d'acquérir.

Ces démarches rendent de plus en plus nécessaire l'intervention d'acteurs professionnalisés pour l'évaluation de cette action.

On ce qui suit, nous tenons à s'étaler sur l'aspect théorique du processus formation comme étant une fonction, tenant compte de ses étapes de réalisation, et procurant intérêt à son contrôle et son évaluation.

SECTION 1 : LE PASSAGE DES BESOINS AU PLAN

Les besoins de formation sont recensés dans une première phase. Il appartient par la suite aux personnes chargées de la construction du plan -responsable formation ou managers- de mettre en ordre toute l'information recueillie.

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

I- Construction du plan formation :**1- Repérage des besoins :****1-1- Besoins actuels :**

Parmi les approches possibles, on peut retenir par exemple : un repérage analytique, poste par poste des besoins d'adaptation ; une lecture plus globale par type de fonction, par filière d'emploi ou par groupe socioprofessionnel ; un inventaire des incidents critiques et des problèmes de compétences dont ils témoignent ; un compte rendu des évaluations du personnel avec ce qu'elles soulignent en attente de formation ; une prise en compte des demandes individuelles à partir d'un questionnaire annuel sur les souhaits que chacun est à même de formuler.

Le responsable de la formation pourra faire un inventaire et une mise en ordre de ce qui transparaît : attentes isolées, besoins collectifs pour de petits groupes, demandes massives liées à un problème général ou à des rumeurs de changement.

Suite à cela, il prendra contact avec l'encadrement pour discuter du constat, en affiner l'analyse, et réfléchir à des coopérations opérationnelles sur les formations à mettre en œuvre. il rencontrera les salariés dont les demandes sont floues, incertaines ou étranges, afin d'en comprendre la signification et d'y répondre adéquatement. (1)

Par exemple : il arrive que des demandes de formation soient des moyens déguisés de dire : « je veux changer de poste », « je ne suis pas bien dans mon groupe de travail actuel », etc.

1- 2- Besoins futurs :

Dans les organisations d'une certaine taille, le responsable de la formation peut constituer un groupe de réflexion stratégique avec des cadres représentatifs de chaque secteur clef de l'organisation. La tâche de ce groupe est d'anticiper les besoins prévisionnels en qualification, mais aussi en capacités opérationnelles et socioculturelles, afin de pouvoir prendre en charge les évolutions jugées probables.

Le groupe s'aidera des diagnostics effectués dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois ; il en déduira les lignes directrices des actions à réaliser : (1)

- Par intensité ou durée des formations :

De la mise à niveau à la reconversion lourde.

- Par groupes professionnels :

En ce sens, il pourra réfléchir à des emplois cibles, c'est-à-dire à des hypothèses de contenus d'emplois pour les années qui viennent, en fonction des évolutions escomptées.

2- Compilation des besoins :

Pour bien communiquer en matière de formation, il est nécessaire de distinguer trois types de besoins.

(1) : Pierre LOUART, « Gestion des ressources humaines », éditions Eyrolles, Paris, 1993.

2-1- Besoins personnels et individuels :**2-1-1- besoins personnels :**

Lorsqu'un salarié éprouve un problème ou désire atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec le poste qu'il occupe, et qu'il pense que la formation va l'aider, nous parlerons de besoin personnel de formation. (1)

Au départ cette formation est à l'initiative du salarié, elle le restera ou, si l'entreprise l'accepte, elle passera sur l'initiative de l'entreprise que dit sur son plan de charge.

2-1-2- Besoins individuels :

Par convention, il s'agit de besoins ne concernant qu'un seul individu dans le cadre de son poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé, en accord avec ses managers ou son organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.(1)

Pour ces besoins individuels, une consolidation au niveau de l'ensemble de l'entreprise peut quelquefois déboucher sur des actions collectives spécifiques offrant une réponse collective, permettant d'effectuer un regroupement des sections à former sur le même thème.

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

(1) : Jacques SOYER, « fonction Formation », 3^{ème} édition, Edition d'organisations, Paris, 2003.

Pour les besoins hors catalogue, on fait le total des formulations identiques. Si le nombre est suffisamment important, et si les demandeurs semblent pouvoir être réunis au même moment, il est possible d'envisager un stage collectif qui figurera au projet de plan.

Si le nombre est insuffisant (généralement inférieur à quatre), il est préférable de prévoir des stages individuels externes.

Si certains salariés demandent à suivre une préparation à un métier, dans le cadre de la formation liée à l'emploi, cette demande sera prise en note et se transformera en formation individuelle externe sous conditions que :

* la préparation peut s'effectuer sous cette forme et que l'entreprise a besoin à terme de cette qualification.

* ou bien que l'intéressé fera partie d'un groupe monté en interne en fonction d'une programmation retenue par la DRH.

2- 2- Les besoins collectifs :

Ils correspondent aux problèmes et objectifs concernant des groupes : tous les titulaires d'un poste donné, toutes les personnes d'un statut spécifié, tous les membres d'une unité donnée.

Les besoins collectifs d'adaptation peuvent également faire l'objet d'un regroupement si celui-ci n'a pas déjà été réalisé par la ligne hiérarchique.

Le regroupement des besoins communs s'effectue comme pour les besoins individuels : une totalisation suivie d'une évaluation du nombre de sessions à prévoir (1), il s'agit là aussi, de formation sur l'initiative de l'entreprise.

(1): Jacques SOYER, « fonction Formation », 3^{ème} édition, Edition d'organisations, Paris, 2003.

Notons toutefois que des besoins individuels identiques peuvent donner naissance à une action collective, et un besoin collectif peut être satisfait par des actions individuelles. (1)

Pour les besoins relevant de la gestion prévisionnelle du personnel, c'est la DRH qui après écoute des managers concernés par l'évolution des emplois, prend l'initiative de programmer certaines formations.

Le regroupement des besoins ne s'impose pas, la démarche est plus descendante que montante, il en est de même pour les formations liées à un projet. L'initiative vient d'en haut et la question du regroupement ne se pose pas.

3- La traduction d'un besoin en ligne du plan :

La mouture finale du projet de plan de formation de l'entreprise reste une activité centralisée.

A la suite des regroupements opérés dans les phases précédentes, le responsable formation commence à écrire chaque ligne du plan et valorise les diverses demandes, cette valorisation correspond d'ailleurs à une expertise.

Lorsque les projets de plan sont construits par les managers, ces derniers ont souvent besoin des conseils du responsable formation pour valoriser chaque action de leur projet.

La valorisation de chaque ligne du plan porte sur plusieurs éléments et varie en fonction des choix réalisés à savoir. (1)

(1) : Jacques SOYER, « fonction Formation », 3^{ème} édition, Edition d'organisations, Paris, 2003.

- Le nombre de stagiaires :

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

- La durée de l'action de formation :

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

- L'étalement dans le temps :

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

- Le coût de l'action :

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

4- Le croisement des besoins et des moyens :

4-1- L'équilibrage entre les besoins et les moyens :

Le responsable formation doit parvenir à construire un plan qui respecte plusieurs conditions : (1)

Un coût conforme au budget.

- Une charge de travail des animateurs compatible avec les ressources, soit au niveau de l'équipe de service formation, soit au niveau des managers.

(1): Jacques SOYER, « fonction Formation », 3^{ème} édition, Edition d'organisations, Paris, 2003.

- Les formateurs « temps plein » de l'entreprise suffisamment chargés
- Des durées de formation conciliables avec les charges de travail des stagiaires.
- Un bon équilibre des différents types de formation (ne pas privilégier le court terme au détriment des moyens et long terme).
- Un bon équilibre de l'interne et de l'externe.

Par exemple :

- Il peut privilégier la formation animée par des organismes externes, alors son budget risque d'être dépassé et son équipe d'animateurs internes risque d'être sous employée.
- il peut à l'inverse privilégier la formation interne, mais son équipe risque de ne pas pouvoir assurer toute la charge avec un grade de qualité suffisant.

Le responsable de formation doit équilibrer le plan de formation et proposer des choix quant à la forme pédagogique à retenir.

Lorsqu'il élabore le projet de plan, le responsable formation doit ajouter, en bout de tableau, plusieurs colonnes correspondant chacune à la charge de travail à prévoir pour les formateurs internes (membres de son équipe ou appartenant à d'autres services) ; le total de ces colonnes ne doit pas excéder les disponibilités de chacun, et les charges de travail doivent être équilibrées entre les différentes personnes. (1) Il tient également compte des compétences et des spécialités de chacun.

Si une colonne est excédentaire, il reporte l'une des actions sur un autre animateur.

(1) : Jacques SOYER, « fonction Formation », 3^{ème} édition, Edition d'organisations, Paris, 2003.

Si ce report est impossible, il prévoit un budget externe pour la réalisation de l'action en interne- externalisée avec la participation d'un organisme externe ou d'un formateur indépendant.

Des arbitrages peuvent être nécessaires, le responsable formation les fait alors réaliser, soit par le comité de direction, soit par le groupe pilote formation, ou bien par les managers concernés.

4-2- Configuration du plan de formation :

Lorsque ces diverses étapes sont terminées, le projet de plan de formation se présente comme un tableau à deux entrées, sur les lignes les diverses actions et en colonnes les rubriques suivantes : (1)

- le titre de l'action, un renvoi permettant d'explicitier les objectifs visés qui n'ont pas la place pour figurer sur le tableau.
- la qualité des personnels concernés, leurs fonctions ou leurs appartenances à telle ou telle unité de l'entreprise.
- le statut des personnes concernées.
- le nombre de personnes concernées.
- les modalités d'organisation (formation interne, externe, démultipliée,...), et s'il est connu, le nom de l'organisme de formation qui interviendra.
- la ou les périodes à éviter pour la réalisation de l'action (éventuellement la période imposée).
- la durée totale de la formation.
- le nom du responsable de l'action (ou le responsable de la ligne du plan).

(1): Jacques SOYER, « fonction Formation », 3^{ème} édition, Edition d'organisations, Paris, 2003.

Ensuite, pour chaque période du plan qui peut être pluriannuel :

- l'effectif de stagiaires à former sur la période.
- le nombre d'heures de formation prévues (durée sur la période x effectif).
- le coût de l'action sur la période (coûts pédagogiques et autres frais directs).
- le coût du temps passé en formation par les stagiaires.
- le coût de la structure de formation (temps passé par les formateurs internes et autres frais de structure).

Les deux dernières rubriques ne sont pas indispensables. En revanche, pour la première période, on pourra distinguer deux familles de colonnes: les colonnes « prévisions », et les colonnes « réalisations ».

Les lignes du plan sont classées suivant une logique propre à l'entreprise.

Par exemple :

Il est commode de prévoir un regroupement des actions, d'abord par direction, puis pour les actions « inter-direction », sous une rubrique appelée « toutes directions confondues »; de classer par type de formation : adaptation, formation liées à l'emploi, une culture d'entreprise, ect. Un classement par domaine de formation ne semble pas judicieux; s'il est satisfaisant au plan intellectuel.

Le plan de formation comporte toujours de façon détaillée toutes les actions collectives.

Dans les petites et moyennes entreprises, il est possible de faire apparaître les formations individuelles car elles ne sont pas très nombreuses.

Lorsque leur nombre augmente, on les rassemble sur une même ligne du plan en totalisant les diverses données (effectif des stagiaires, nombre d'heure, coût,...).

Chaque direction de l'entreprise dispose alors d'une ligne « stages individuels » avec un budget spécifique.

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

II- La mise en pratique :

1- La réalisation et la régulation pédagogique :

1-1- Réalisation du plan :

Lorsque le projet de plan est agréé par les différents acteurs, il devient un document de travail, non seulement pour l'équipe formation, mais aussi pour tous les « responsables d'action », qui reçoivent la mission de conduire à bonne fin la ligne du plan placée sous leur responsabilité, on peut les appeler aussi responsable de ligne du plan.

Seront plus particulièrement destinataires du document : les directeurs, les responsables d'action, les personnel concernés de la DRH, les membres du comité d'entreprise et de la commissions formation,....

Il sera demandé aux directeurs de réaliser et de faire réaliser, par les managers, une information descendante jusqu'aux personnes concernées par les actions inscrites au plan.

Le responsable d'action ou de la ligne du plan prend contact avec le formateur, interne ou externe, chargé du montage de l'action, et lance l'opération avec les séquences suivantes : **(1)**

- * Analyse de la demande
- * Prise en compte de l'état d'adhésion des futurs formés.
- * Définition d'une stratégie et choix des moyens.
- * Construction d'un plan de changement.
- * Formation précise des objectifs.
- * Relevé des moyens à disposition et des conditions de réalisation.
- * Détermination des modalités d'évaluation.
- * Elaboration du cahier des charges.
- * Achat éventuel de services externes.
- * Planning des sessions.
- * Lancements des stages et animation.
- * Suivi de la mise en pratique sur le terrain.
- * Evaluation des différents objectifs.

Une ligne du plan peut correspondre à une ou plusieurs sessions, elle peut concerner une seule ou plusieurs années.

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

(1) : Jacques SOYER, « Fonction Formation », 3^{ème} éditions, Editions d'organisations, Paris, 2003, P 198.

Lorsque le responsable de la ligne du plan est un formateur du service formation, il est souhaitable de lui confier en même temps la responsabilité du montage de l'action (gain de temps au niveau des interfaces). Cette pratique s'applique particulièrement aux actions inter directions.

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

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

Le responsable formation rencontre trimestriellement chaque directeur afin de faire le point sur l'avancement du plan de formation de sa direction.

Tous les aspects de la formation sont alors abordés, on passe en revue les besoins nouveaux, les actions à lancer, celles à suivre ou à évaluer, les budgets et leur équilibrage.

A cette occasion, il peut aussi rappeler les responsabilités des managers et inciter le directeur à contrôler le bon exercice de celle-ci.

L'action est terminée, alors le responsable de la ligne contrôle que les managers suivent la mise en application de la formation quelques semaines ou quelques mois après.

La réalisation du plan de formation n'est donc pas le seul fait des spécialistes du service formation, mais elle concerne un grand nombre d'acteurs jouant des rôles de régulation ou de réalisation.

1-2- Régulation pédagogique :

La régulation pédagogique appelée aussi « suivi de l'action », souvent confondu avec le suivi de la mise en application sur le terrain, il s'agit des moments qui sont ménagés en cours d'action pour faire le point et pour s'assurer que les formés ne rencontrent pas de difficultés.

Les modalités de cette régulation ont été définies dans la proposition de prestation de services du fournisseurs ou, s'il ne l'a pas fait, elles ont été précisées au cours de la négociation qui suivi le choix de l'organisme, ou encore lors de la mise au point de l'action avec un animateur interne pour les actions internes.

Ces moments seront une occasion pour l'entreprise d'effectuer des observations sur les pratiques ou sur celles de ces animateurs internes à des fins de notation. En effet, pour définir si le fournisseur (ou l'animateur interne, dans le cadre d'une procédure ISO) va recevoir son «homologation», une évaluation à posteriori sera faite à l'issue de son intervention. **(1)**

(1) : Jacques SOYER, « Fonction Formation », 3^{ème} éditions, Editions d'organisations, Paris, 2003.

Toutes les observations glanées durant la régulation seront alors très utiles.

Une bonne connaissance de l'outil d'évaluation à posteriori est indispensable pour retenir les éléments les plus pertinents. C'est pourquoi il est souhaitable de concevoir cette grille d'évaluation au plus tôt.

Il est possible de confier cette tâche au responsable de ligne du plan. S'il est possible d'avoir toute confiance en l'animateur de l'action, cette responsabilité peut lui être confiée. La présence d'un représentant de la ligne hiérarchique est toutefois souvent très utile pour assurer la liaison avec les décideurs qui peuvent opter pour des ajustements immédiats, utile à l'efficacité de l'action.

2- Suivre la mise en pratique sur le terrain :

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

2-1- Le suivi de l'action formation :

2-1-1- Le suivi d'une formation concentrée dans le temps :

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

2-1-2- Le suivi d'une formation distribuée dans le temps :

En revanche, si la formation est distribuée dans le temps, il est nécessaire pour le maître d'œuvre (le formateur qui a monté l'action ou le manager responsable de l'action avec l'aide d'un fournisseur) de s'assurer de la bonne

réalisation de l'alternance : y a-t-il progressivement, sur le terrain, la mise en application des enseignements reçus ?

Si des difficultés sont rencontrées et qu'elles relèvent d'une mauvaise compréhension du contenu de la formation, l'animateur est informé de ces difficultés et va apporter au groupe des compléments d'apports, ou encore faire étudier un cas pratique.

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

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

2-2- Le suivi pour un équilibre : (1)

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

(1) : Jacques SOYER, « Fonction Formation », 3^{ème} éditions, Editions d'organisations, Paris, 2003.

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

Le formateur joue dans cette phase d'action, un rôle de régulateur social vis-à-vis des autres acteurs présents dans le système du formé.

Les modalités du suivi sont précisées par avance en recherchant l'implication des différents acteurs du terrain.

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

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

3- Les principaux facteurs en cause dans le suivi :

Les principaux facteurs sur lesquels le responsable du suivi doit porter son attention à l'occasion du suivi d'une action de formation, sont :

3-1- La mise à disposition d'un système d'information en feed back : (1)

Le responsable du suivi veille à ce que les acteurs mettent en place un système d'information qui procure aux formés et aux autres acteurs concernés la possibilité de suivre, sur le terrain, les effets de leurs nouvelles manières de faire.

(1) : Jacques SOYER, « Fonction Formation », 3^{ème} éditions, Editions d'organisations, Paris, 2003.

Cette information en feed back, ainsi mise à disposition, est un élément favorisant le changement. Elle constitue l'essentiel du système d'évaluation de l'action de formation.

3-2- Le système de récompense (ou de motivation).

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

Les éléments du système de récompense concernés :

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

3-3- La souplesse de l'organisation :

La souplesse de l'organisation et la flexibilité du système dans lequel se retrouvent les stagiaires, au sortir de la formation, déterminent également l'efficacité de la formation. Le milieu de travail du formé peut, plus ou moins, prendre en compte les désirs de changement des stagiaires. Sa rigidité est un facteur défavorable.

La rigidité peut provenir : (1)

- du coût de l'outillage ou des machines rendant difficiles de nouveaux investissements.
- De règles légales incontournables.
- De liaisons étroites avec un secteur voisin hostile au changement.
- D'une ligne managériale qui ne souhaite pas changer.
- D'habitudes ou de valeurs partagées par un grand nombre de personnes rendant impossibles certaines évolutions...

3 - 4- Les autres acteurs du terrain :

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

Le formateur qui a déjà pris la précaution d'impliquer ces personnes dans la mise en place de l'action doit si nécessaire les faire participer au niveau du suivi.

Cette participation peut prendre diverses formes :

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

Le formateur a pris soin d'analyser ces éléments au cours de son enquête préalable, de manière à en montrer les conséquences néfastes et à faire lancer, si

(1): Jacques SOYER, « Fonction Formation », 3^{ème} éditions, Editions d'organisations, Paris, 2003.

nécessaire, par les décideurs des actions parallèles pour rendre le terrain plus propice à la mise en application de la formation. Au cours et à la fin de l'action, le responsable du suivi observe les retombées de ces actions parallèles et intervient auprès des décideurs, s'il le juge utile.

4- Les aspects budgétaires :

4-1- Affectation budgétaire : (1)

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

4-1-1- Pour la formation individuelle externe : (1)

Deux formules s'observent dans les entreprises :

- Ou bien le budget est centralisé au service formation, formule à retenir lorsque le budget est d'un montant trop faible pour être décentralisé, pour éviter le « saupoudrage ».

- Ou bien le budget le budget est réparti dans chaque direction de l'entreprise. Cette deuxième formule est de loin préférable pour la mobilisation des managers. Les responsables budgétaires reçoivent régulièrement les demandes d'inscription et prennent au fur et à mesure les décisions qui s'imposent. En annexe, le lecteur trouvera un exemple d'outil de suivi budgétaire comportant trois états :

(1): Jacques SOYER, « Fonction Formation », 3^{ème} éditions, Editions d'organisations, Paris, 2003

- Les demandes en attente de décision du directeur.
- Les demandes acceptées (l'engagement budgétaire).
- La liste des demandes refusées au cours des X derniers mois (la valeur de X étant définie par le directeur).

Une autre formule consiste, en début de période, à répartir le budget en fonction de toutes les demandes reçues (on se réserve toutefois une partie du budget pour les besoins prioritaires et urgents non prévus en début de période).

4-1-2- Pour la formation collective : (1)

Chaque ligne du plan comporte un budget alloué. Il appartient au responsable de la ligne de suivre ce budget. Si en cours de réalisation on s'écarte de la prévision, le responsable le signale au directeur concerné ou au responsable formation, pour les actions inter-directions.

Un ajustement éventuel avec une autre ligne du plan est peut être nécessaire, ou bien, une rallonge budgétaire est à réclamer auprès de la direction générale.

S'il s'agit d'une économie, celle-ci pourra résorber un dépassement constaté pour une autre ligne. L'ensemble des lignes d'une direction donnée correspond donc à un budget de direction et à l'intérieur de cette enveloppe, le directeur peut agir comme bon lui semble.

(1): Jacques SOYER, « Fonction Formation », 3^{ème} éditions, Editions d'organisations, Paris, 2003.

4-2 - Le suivi budgétaire et l'information des décideurs :

Le responsable formation organise l'information des décideurs dans ce domaine. Il établit, ou fait établir, des tableaux de bord qui vont renseigner les différents managers concernés. Le model de tableau utilisé pour le suivi de la formation individuelle externe pourrait être le même type de tableau pour la formation collective.

Au niveau de l'entreprise, il consolide les différentes données en sa possession et propose, si nécessaire en cours d'année, des mouvements budgétaires entre les directions.

Conclusion de la section 1 :

Chaque manager a sa façon d'accueillir, de traiter, d'entretenir, et d'interpréter les données, et les informations appropriées à l'action menée, en perspective de la monter aux bonnes fins de ses objectifs.

Le processus de la formation ne s'arrête pas aux réalisations de l'action elle même, il se complète et se perfectionne par le suivi et le contrôle en cours de l'action, et en suite par son évaluation.

Cette démarche est tenue par des facteurs qui favorisent la réussite de l'action et permettre son évaluation.

Ces paramètres seront étalés dans la deuxième section de ce chapitre.

SECTION 2 : EVALUATION ET UTILISATION DES RESULTATS

L'origine de l'action de formation est un objectif managérial lié à l'activité normale de l'entreprise. Un tel objectif ne peut être défini par le formateur, mais ce dernier présentera l'un des éléments essentiels du cahier des charges proposé, et de la constatation et le suivi des indicateurs permettant de juger la réussite et la performance de l'action de formation et de son évaluation, devenue impérativement inéluctable.

I- échec ou réussite : les facteurs clés :

Ces quatre catégories de facteurs décrivent assez complètement ce qui pourrait être des critères de qualité considérés du point de vue de l'utilisateur final de la formation qu'est le stagiaire : un bon stage est celui qui a été suivi au bon moment par une personne réellement concernée, et dans lequel elle a trouvé à la fois des réponses à ses besoins et des méthodes de travail lui permettant d'apprendre efficacement des choses utiles.

1- Première catégorie, ce qui a trait à la bonne identification du besoin. (1)

Dans les formations considérées comme des échecs, on retrouve presque toujours que l'entreprise lance l'action de formation sans grande analyse préalable, soit en la choisissant au vu d'un titre séduisant, mais trompeur, souvent sur catalogue, soit en repérant mal le niveau d'entrée, dans ce cas les participants de niveau supérieur s'ennuient et perdent leur temps, tandis que les plus faibles ont du mal

(1) : Alain MEIGNANT, « Manager la formation », 5^{ème} édition, Editions liaisons, Paris, 2001, P107.

à suivre et tirent le groupe entiers vers le bas, ou bien sont lâcher en cours de route.

On trouve encore des cas de prescriptions hiérarchiques autoritaires : « allez-y, c'est bon pour vous », souvent tardives, on a vu trop souvent des « volontaires » désignés la veille du stage sans avoir la moindre idée des objectifs du stage, parfois même de son contenu.

On trouve aussi des erreurs de cible, On envoie un exécutant sans autonomie alors que c'est le hiérarchique qui devrait suivre le stage.

Autre cause d'échec : on envoie en formation pour un perfectionnement professionnel une personne, que l'on mute dans une nouvelle activité un mois après, etc.

Evidemment, on trouve le contraire dans les formations réussite : le besoin est bien identifié, les personnes sont judicieusement choisies et sont bien et à temps informées des objectifs. Le groupe est homogène du point de vue de la motivation et du niveau.

2- Deuxième catégorie : la synchronisation.

Une formation peut être excellente mais venir à un moment mal choisi. on va se former sur un nouveau matériel, qui n'arrive que six mois plus tard dans le service, ou qui est déjà installé depuis un bon moment.

C'est assez fréquent pour les utilisateurs de l'informatique. ou bien on modifie l'organisation du travail en confiant des nouvelles tâches à des personnes que l'on ne prépare que trop tard à les exercer dans de bonnes conditions.

Les formations réussies sont celles dans lesquelles on a pratiqué ce qu'on appelle en production le « juste à temps » : ni trop tôt, on oublie ce qu'on a appris faute de ne pas avoir l'occasion de le pratiquer, ni trop tard, cela ne sert plus à rien ou, pire, on a déjà pris de mauvaises habitudes que le temps de formation prévu ne permet pas de surmonter.

Dans cette rubrique on peut trouver aussi tout ce qui a trait à la planification de la formation, longueur des files d'attente d'accès aux stages, délai entre l'expression du besoin et sa satisfaction.

3- Troisième catégorie : la qualité pédagogique.

La qualité des programmes, des méthodes et des moyens pédagogiques, le professionnalisme et le savoir faire des animateurs, l'adaptation des exercices pratiques aux situations réelles de travail des participants, l'ambiance générale de la formation, son rythme et sa durée, pas de délayage ni de parcours à marche forcée, les conditions matérielles, etc, sont évidemment des facteurs importants de réussite. (1)

4- Quatrième catégorie : l'importance des résultats attendus et obtenus.

Une formation ne réussit que lorsque les participants et leurs partenaires partagent le même point de vue sur l'importance des résultats attendus.

(1) : Alain MEIGNANT, « Manager la formation », 5^{ème} édition, Editions liaisons, Paris, 2001.

Si le participants seul en attend quelque chose, son encadrement risque de ne pas se sentir suffisamment concerné pour créer les conditions favorables à l'apprentissage, et par la suite à la mise en œuvre pratique des connaissances acquises.

Si le hiérarchique prescripteur ne parvient pas à convaincre le participant de l'importance de la formation, celui-ci risque d'y aller contraint et forcé, ce qui n'est à l'évidence pas favorable à l'apprentissage.

Les échecs viennent toujours de la défaillance de la motivation de l'une ou l'autre des parties. la sanction est évidente : l'absence de mise en application de ce qui a été appris, et donc un sentiment de gaspillage de temps, d'argent, et d'énergie.

A l'inverse, dans le cas des formations réussies, on trouve toujours la satisfaction d'avoir pu rapidement valoriser les connaissances acquises, et d'avoir pu observer que cette mise en application permettait d'obtenir des résultats tangibles.

II- les quatre niveaux d'évaluation.**1- Niveau 1: l'évaluation de satisfaction**

L'évaluation de satisfaction consiste à interroger les stagiaires, le plus souvent « à chaud », c'est-à-dire à la fin du stage, avant qu'ils ne se dispersent, sur leur niveau de satisfaction sur la prestation fournie. Cette évaluation est la plus répondue, et bien souvent la seule pratiquée.

L'interrogation peut être informelle (tour de table) ou plus formalisée par un questionnaire que les stagiaires sont invités à remplir. Dans ce cas les items sur lesquels l'opinion des stagiaires est le plus fréquemment sollicitée sont les suivants : **(1)**

- leur appréciation globale du stage.
- leur appréciation de l'adéquation de la formation à leurs besoins et à leurs attentes.
- la qualité des contenus (niveau, adaptation, intérêt).
- la qualité des méthodes, supports pédagogiques, et documentation remise.
- la prestation des animateurs et des intervenants.
- la possibilité d'appliquer les acquis en situation réelle de travail.
- les conditions générales de déroulement du stage (locaux, hébergement,...).
- leurs suggestions pour améliorer les points précédents.

(1) : Alain MEIGNANT, « Manager la formation », 5^{ème} édition, Editions liaisons, Paris, 2001, P 334

Les réponses des participants peuvent avoir plusieurs destinations. Elles peuvent être destinées au seul usage du formateur, en lui servant à améliorer sa prestation dans une prochaine édition de stage.

Comme elles peuvent être par ailleurs, destinées à l'institution de formation, elles servent alors à un suivi qualitatif global des prestations et permettent au responsable du centre d'intervenir en cas de dégradation de cet indicateur qualité ou de l'une de ses composantes.

Cette pratique n'est pas sans intérêt. Elle permet d'évaluer le degré de satisfaction des clients et de repérer les domaines dans lesquels des améliorations doivent être apportées. Aussi, elle donne aux intervenants du centre de formation des indications sur les axes de progrès, car dans certains cas le cahier des charges précise qu'un centre de formation organisant une formation pour le compte d'une entreprise va rendre compte à celle-ci de son activité en lui communiquant les résultats obtenus.

Par contre, les limites de cette pratique ne sont pas moins évidentes, la première est que l'opinion d'un stagiaire ne préjuge en rien de la réalité de ses acquis. Je peux en toute bonne foi penser que j'ai acquis en matière de traitement des dossiers de crédit bancaire un bon niveau et me révéler incapable de converser en situation réelle.

L'autre limite tient à la forte sensibilité de l'indicateur au climat relationnel du stage. C'est ce qu'un spécialiste américain, Jac Fitz-Enz, appelle le **smile sheet** (« si le formateur sourit beaucoup, les résultats seront bons »). il est tout à fait possible d'avoir suivi un stage inutile et d'en avoir une bonne opinion fondée sur

l'ambiance et le degré de sympathie qu'inspirent l'animateur et les autres participants.

Autre limite encore, cette méthode met les stagiaires en situation d'évaluer le stage, et non l'inverse. Imaginons sans peine, les conséquences sur les indicateurs financiers, si l'accord de financement était délivré sans autre formalité que l'expression d'une opinion du client sur son projet, et d'un certificat de conformité administrative du dossier déposé.

Enfin, et surtout, cet indicateur ne permet en aucun cas de préjuger ni de l'application réelle par les stagiaires de ce qu'ils ont appris ni des effets que cette application va avoir pour l'entreprise. Le discours sur l'investissement-formation trouve ici son épreuve de vérité.

Les responsables de l'entreprise ne se contenteraient certainement pas d'évaluer les effets d'un investissement dans une ligne de production en demandant au personnel concerné s'il en est content. C'est pourtant ce qu'ils font le plus souvent en ce qui concerne le volet investissement-formation.

Cette pratique de la mesure de satisfaction est utile mais ne permet en aucun cas de mesurer réellement les résultats de la formation.

2- Niveau 2 : l'évaluation pédagogique

La question est : quelles connaissances, savoir-faire ou comportements nouveaux les stagiaires ont-ils acquis au cours de la formation ?

L'évaluation pédagogique mesure les acquis des stagiaires, à l'issue de la formation, et 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 définis.

Tout un courant de la pédagogie des adultes a été influencé par les travaux d'un américain, R. F. Mager (1). Ce courant est fondé sur le principe selon lequel les effets de toute activité éducative doivent pouvoir être mesurés par des indicateurs, qui sont eux mêmes à rechercher dans l'observation de l'acquisition effective de connaissances, savoir-faire ou comportements, à partir d'objectifs définis au préalable par des objectifs opératoires, qui définissent une capacité que le stagiaire doit être en mesure de manifester de façon observable et mesurable. C'est ce qu'on appelle parfois un référentiel de formation.

Mager et les auteurs qui ont travaillé sur cette approche ont bien montré qu'elle pouvait s'appliquer à de larges pans de la formation, notamment professionnelle. Elle suppose des précautions techniques dans la pertinence des indicateurs.

L'évaluation suppose qu'un ou des indicateurs pertinents, et des formes de test adaptés, aient été prévus. Cette démarche exclut donc par principe toute action dont les intentions seraient exprimées uniquement par des programmes académiques ou des objectifs imprécis, du type « comprendre » ou « se sensibiliser à.. ».

(1) : Alain MEIGNANT, « Manager la formation », 5^{ème} édition, Editions liaisons, Paris, 2001.

On ne s'intéressera donc qu'à ce que le stagiaire soit en mesure de prouver par un acte. On observe d'ailleurs que dans les fiches descriptives des stages, les objectifs sont souvent précis, et formulés en terme de « être capable de ».

Le problème est que, bien souvent, cette présentation ne va pas jusqu'au bout de sa propre logique, on formule assez bien les objectifs, mais on ne se donne pas réellement les moyens de vérifier s'ils sont atteints par chaque stagiaire.

La question est de savoir quelle va être la destination de l'information ainsi recueillie.

L'explication est plus sociologique que méthodologique, dans la majorité des actions de formation, cette information reste confidentielle, à supposer même que le formateur se soit donné les moyens d'une vérification individuelle des capacités. quoi qu'il en soit, le stagiaire aura son « attestation de présence » et sera, du même coup supposé avoir acquis des connaissances.

Alors qu'en vérité, personne n'est dupe, comme en témoignent les difficultés bien connues du « retour » : une formation non validée correspond bien souvent à une non mise en application.

Cependant le problème pédagogique à l'origine peut devenir un problème d'un tout autre ordre, lorsqu'il se pose en terme de jugement public sur les capacités d'une personne du moment où le test final peut montrer que le stagiaire « n'est pas capable de ... ».

Il est frappant de constater que cette difficulté s'évanouit dès lors que l'ensemble des partenaires s'accordent sur l'importance de l'enjeu de cette évaluation : reconnaissance d'acquis donnant droit à une nouvelle qualification - habilitation à utiliser un matériel particulier, par exemple-, ou bien , formations diplômantes.

Donc les blocages correspondent à la fois, à une certaine culture de la formation sans enjeux ou sans enjeux précis (longtemps réputée « terrain neutre »), ou à des incohérences des systèmes de décision dans la gestion des personnes (liaisons entre qualification, appréciation, formation, gestion de carrière et gestion anticipatrice des emplois).

Cela montre aussi bien que l'évaluation est au moins un problème sociologique qu'un problème technique.

Comme toute méthode, elle a des limites, et l'alternative est claire : ou bien l'entreprise dans son ensemble s'accorde à considérer que les acquis individuels d'une formation doivent être validés d'une façon visible pour l'environnement, et que cette validation a des enjeux pour les personnes, ou bien elle doit accepter de rester sans réponse à sa question de mesure des effets pédagogiques.

Nous avons évoqué, le cas des évaluations en fin de formation. Par ailleurs, et vu ses difficultés mentionnées, il est souvent pertinent de construire la formation en séquences à la fin desquelles les moyens d'évaluer ses acquis sont donnés aux stagiaires.

L'évaluation pédagogique prend alors non plus l'aspect d'un bilan final (avec lequel elle n'est pas contradictoire), mais celui d'une technique permettant aux acteurs que sont le stagiaire et le formateur, de faire périodiquement le point , et éventuellement d'envisager des compléments individuels.

C'est ce qu'on appelle l'évaluation formative, ainsi nommée parce qu'elle joue un rôle dans le dispositif d'apprentissage, en permettant des évaluations partielles à des étapes significatives de la formation, et qui fonctionne comme une sorte de tableau de bord et de suivi des acquis individuels.

Ce type d'évaluation devient alors surtout un moyen pédagogique, que plusieurs entreprises ont systématisé.

Il est à noter qu'aucune formation, quelle que soit sa qualité pédagogique, ne peut avoir d'effets d'apprentissage réels et durables en l'absence de renforcement de cet apprentissage en situation de travail, donc les conséquences ici sont plus managériales que pédagogiques.

Notons simplement ici que différentes techniques de contrôle de la mémorisation sont possible : autocontrôle par test mis à disposition des stagiaires (certaines entreprises ont conçu des sortes de quiz qui fonctionnent sur messagerie interne), et différentes formes de regroupement des anciens stagiaires dans les séances de suivi, genre de «piqûre de rappel ».

3- Niveau 3 : évaluation du transfert sur les situations de travail.

L'une des causes majeures de non qualité de la formation, et de gaspillage de ressources, réside dans le fait que des stagiaires, rentrés dans leur entreprise, ou dans leur lieu de travail, n'appliquent pas ce qu'ils ont appris.

En quelle mesure les acquis des stagiaires -niveau2- sont ils effectivement utilisés par eux en situation de travail ?

La réponse suppose donc qu'un dispositif et des critères d'observation soient bien définis.

Dans ce cas, on évalue les effets induits par une formation, on évalue aussi une modification de l'activité de services opérationnels, on évalue donc autant la capacité du management à mettre en évidence les acquis des stagiaires que la formation elle-même.

L'essentiel est tant dans la méthodologie pédagogique que dans la méthodologie managériale, celle de l'engagement d'un processus de formation. Tel les actions de perfectionnement dans un poste de travail qui se prêtent parfaitement à ce type de démarche. Il en est de même des actions de type formation **action** dont la finalité est précisément d'obtenir un transfert rapide sur les situations de travail.

La méthode de l'évaluation différée, par questionnaire, interviews, ou prélèvements statistiques, dans un délai de quelques semaines à six mois après la formation, se prête parfaitement à cet objectif d'évaluation du transfert.

Le problème, très complexe, est essentiellement un problème d'interprétation de résultats et d'utilisation de ces résultats. Par exemple une secrétaire s'est formée à utiliser un logiciel. Au niveau 1: elle était satisfaite du stage. Au niveau 2 : elle a

montré qu'elle était capable de l'utiliser, mais en constate qu'elle ne l'utilise pas en situation de travail réelle (niveau 3). Pourquoi ?

Est ce parce qu'elle a été mal formée ? Est ce parce que sa hiérarchie ne lui demande pas d'effectuer des opérations pour lesquelles ce logiciel serait utilisé ? Est ce parce que sa hiérarchie l'a laissé s'inscrire sans vérifier que cette inscription ne correspondait pas à un besoin professionnel réel ?

Ou est ce pour des raisons psychosociologiques, son environnement de collègues est résistant à l'introduction de l'informatique et qu'elle ne veut pas se marginaliser ?

Ou Est ce tout simplement parce que le matériel nécessaire n'est pas disponible à son poste de travail, ou, l'a été dans un tel délai qu'elle a oublié ce qu'elle a appris faute de pratique ? Les explications possibles sont nombreuses, que l'analyse et la réflexion doivent être empiriques.

Mais le plus important dans ce cas, que faire de cette information en terme de management ?

Logiquement les acteurs du management de la formation devraient s'en saisir pour éviter que cela ne recommence et éviter ainsi un gaspillage de ressources. C'est le seul bon réflexe managérial possible, s'apparentant à la recherche collective du zéro défaut.

Inversement, voici un cadre qui, au retour d'une formation, manifeste dynamisme et efficacité. Est ce un effet direct du contenu de la formation ? Est ce parce que le fait qu'on lui ait proposé cette formation, lui ait perçu, comme une reconnaissance de son potentiel, et que se sentir valorisé lui a redonné une nouvelle confiance et un tonus ?

On voit bien que, dès l'instant que l'on pose le problème de l'évaluation de la formation en dehors du champ strictement pédagogique, on est inévitablement conduit à se poser des questions qui sont de l'ordre du management et du système de décision : En amont, a-t-on bien défini le besoin, la cible, les résultats attendus et les conditions dans lesquelles ils peuvent être atteints ? En aval, a-t-on créé ces conditions favorables ?

Il est supposé un mode de travail entre ces partenaires, fondé sur la recherche commune de solutions, appelé « le chaînage ».

Ces dispositifs d'évaluation sont rares lorsque l'évaluation des besoins de formation n'est pas couplée avec un processus d'appréciation (l'entretien annuel étant une occasion privilégiée de faire le point sur les acquis de l'année et les besoins pour la suite).

Ils sont encore plus rares lorsque l'encadrement, dans sa propre évaluation, ne veut pas prendre en compte sa capacité à valoriser les compétences acquises par les salariés dont il est responsable.

Si l'évaluation du transfert des acquis dans les situations de travail n'a ni enjeu ni conséquences et est potentiellement conflictuelle, il ne faut pas chercher longtemps les raisons pour lesquelles elle est si peu pratiquée. (1)

Dans la réalité, cette situation conduit souvent à des comportements d'évitement, chacun justifiant ce qu'il a fait, en reportant plus ou moins la responsabilité sur les autres. Une situation plutôt désagréable et conflictuelle, un système finalement fondé sur des habitudes défensives et un zeste de culture taylorienne -chaque structure fonctionnelle et opérationnelle tendant à s'auto justifier-. Pour éviter ces conflits entre la formation et l'encadrement, la meilleure façon reste l'absence de ce type d'évaluation de transfert.

Par contre, de tels dispositifs apparaissent où il y a des enjeux forts, sous l'autorité de responsables d'un niveau de direction, ou sous l'influence d'un responsable de formation saisissant habilement l'opportunité et l'importance du projet.

Si une culture commune de recherche positive, de solutions solidifie le chaînage des acteurs, et si des outils de travail pertinents facilitent la communication entre eux, l'évaluation du transfert deviendra une pratique managériale courante.

En effet, le principe de cette évaluation (ou de ce suivi) sera établi lors de la décision de lancement de l'action, ou d'inscription d'un salarié. Cela suppose précisément des moyens de communication dépassant le titre d'un stage et instrumentant la décision.

(1) : Alain MEIGNANT, « Manager la formation », 5^{ème} édition, Editions liaisons, Paris, 2001.

Cette question du suivi du transfert est évidemment centrale sur les questions de mémorisation. L'application des acquis donne au salarié l'occasion de consolider ce qu'il a appris, en étant confronté en permanence à un processus intellectuel d'aller-retour entre ce qu'il a appris et sa mise en œuvre sur le terrain.

La formation, ne s'arrête pas à la fin du stage. celui-ci n'est qu'un temps fort du processus d'apprentissage, qui n'aura d'intérêt réel que s'il devient un apport significatif pour un individu donné pour s'adapter activement à son environnement.

L'accès au résultat est semblable à ces coffres-forts qui ne peuvent être ouverts que par plusieurs clés détenues par des personnes différentes. Le formateur en a une, le salarié aussi, et l'encadrement à l'évidence. Mais aussi, au-delà d'une situation particulière, les responsables fixent les règles du jeu qui régissent le comportement de ces acteurs.

4- Niveau 4 : l'évaluation des effets de la formation

La formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs individuels ou collectifs fixés ? Il s'agit ici d'un objectif formulé en termes de performances.

Dans d'autres cas, les critères pourraient être, par exemple, un nombre de pièces, un taux de rebuts, la consommation en énergie, le taux de fréquence des accidents du travail, le nombre d'erreurs d'entrée de données en informatique, le nombre de dossiers traités par semaine, la durée moyenne de traitement d'un dossier, ect,.. les objectifs peuvent être d'une autre nature, complémentaire à l'une des typologies des objectifs, à travers une action de formation. (1)

(1) : Alain MEIGNANT, « Manager la formation », 5^{ème} édition, Editions liaisons, Paris, 2001, P107

L'amélioration directe des performances collectives n'est qu'un cas particulier. On peut aussi, par exemple, former au métier, développer l'adaptabilité d'une catégorie de salariés, faire évoluer la culture d'entreprise, ect.

Dans ces cas, la mesure du résultat se formulera en termes d'indicateurs associés à ces objectifs : Disposons nous à l'échéance fixée du personnel compétent et motivé pour assurer les flux d'accès à un métier clé ? Le taux de mobilité professionnelle d'une population « sensible » s'est-il accru d'une manière satisfaisante ? La notion de qualité du service est-elle entrée dans les esprits et dans les pratiques ? Etc.

Conclusion de la section 2 :

L'évaluation peut devenir très difficile, voire impossible à cause de réactions de certains acteurs ou lorsqu'elle ne peut respecter des contraintes méthodologiques.

CONCLUSION :

Préalablement à la construction du plan de formation, le recensement des besoins est une phase importante pour l'efficacité de la formation. Sa qualité conditionne bien souvent le degré de mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés.

Les futurs formés participeront activement à ce processus de changement qu'est la formation surtout s'ils observent une liaison étroite entre l'action de formation et la réalisation de leurs objectifs soit personnels ou professionnels.

Encore, faut-il que ces objectifs éventuellement intermédiaires servent les acteurs de la formation. Il s'agit là d'une autre question, une question de qualité du management.

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

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

La difficulté, pour tous les objectifs à moyen/ long terme, réside dans le fait que la fiabilité de l'évaluation repose de façon impérative sur la démonstration, que la formation soit clairement identifiée comme le seul paramètre explicatif du résultat.

Cette dernière remarque est très importante, car elle limite l'ambition de mesure des effets de la formation. c'est l'une des causes majeures (avec l'ambiguïté du mode d'utilisation des résultats) de la situation actuelle de sous développement des pratiques d'évaluation.

Ces horizons peuvent être atteints en augmentant les connaissances des collaborateurs, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes d'évaluation, et en améliorant leurs compétences à résoudre des problèmes.

CHAPITRE IV : MANAGEMENT DE LA FORMATION AU SEIN DE LA BADR

Une observation attentive du monde bancaire depuis plus de 20 ans fait ressortir un besoin manifestant de culture managériale et une nécessité de perfectionnement de ce domaine, à fin de lui permettre de faire face à des défis économiques difficiles ; accroître leur adaptabilité à un environnement mouvant, meilleure maîtrise des risques, amélioration de la qualité de leurs services, et reconstitution de leurs rentabilités ...etc.

L'évolution et le rôle de la BADR sont dépendants de l'économie du pays dans laquelle elle s'inscrit et dans un environnement de plus en plus renouvelé, diversifié et concurrentiel. Dans ce contexte, la BADR au-delà des petits évènements conjoncturels, tire d'abord sa force du fait d'être une institution, ancrée dans le contexte et le paysage financier algérien.

Au chapitre du capital confiance, on relève avec satisfaction que la BADR s'est attachée à raffermir des liens avec une clientèle nombreuse, dynamique et entreprenante, en l'accompagnant dans ses projets d'investissement. Cela nécessite donc, de concevoir de nouveaux systèmes de GRH, en l'occurrence des actions formatives qui tendent à épanouir les potentialités de son personnel, ses aptitudes expressives et relationnelles, ses capacités d'apprentissage, et sa compétences dans ses domaines de spécialités.

Ce chapitre exposera l'aspect empirique du management de la formation dans le secteur bancaire, dont le choix d'institution repose sur la BADR, une banque étatique spécialisée.

SECTION 1 : LA BADR ET LE MANAGEMENT BANCAIRE

La BADR a adapté la définition universelle du développement durable aux exigences requises : un développement satisfaisant les besoins actuels sans compromettre l'avenir, grâce à une approche responsable intégrant les intérêts de toutes les parties prenantes : l'actionnaire, les clients, les collaborateurs et l'environnement.

I- La tenue du management bancaire :**1- Les missions de la banque :**

Les établissements bancaires et financiers ont des fonctions multiples de premières importances pour l'économie, tant à l'échelle nationale qu'internationale, celles-ci comprennent notamment (1) :

- Les systèmes de paiement pour l'échange de bien et de services.
- Les véhicules pour réunir les dépôts et autres fonds afin de financer les demandes de crédits.
- Les instruments pour le transfert des ressources économiques à travers le temps, les régions géographiques et les branches de l'économie.
- Les méthodes pour gérer l'incertitude et contrôler le risque.
- Les informations qui aident à la coordination de décision décentralisée de différents secteurs de l'économie et à la résolution de problèmes d'asymétrie d'information. (2)

Les missions de la banque dans toutes les formes sont relativement les mêmes et se présentent sous les principaux groupes suivants :

(1): Z.MIKDASHI, Les banques à l'ère de la mondialisation, Ed Paris, 1998. Pg 02

(2) : D.W.DIAMOND, Financial Intermediation and delegated Monitoring, Review of Economie Studies, Juillet 1984. page 393-414. In Z. MIKDASHI, les banques à l'ère de la mondialisation, Ed Economica , Paris, 1998.

Un établissement bancaire peut se spécialiser dans un nombre très limité de produits ou de services financiers, comme il peut être largement diversifié. Les fonctions et les activités d'un établissement bancaire ne sont pas constantes, car la dynamique de l'innovation et de la concurrence dans le secteur financier induisent de nouvelles opportunités.

- L'intermédiation
 - * La collecte des ressources
 - * La distribution des crédits
- les opérations financières
- les opérations de trésorerie

1-1- L'intermédiation :

1-1-1- La collecte des ressources :

Une fonction centrale à un établissement bancaire est celle d'être l'agent des déposants ou des épargnants. Ces fournisseurs de fonds délèguent implicitement à la banque l'autorité d'investir leurs ressources dans des actifs financiers notamment dans les crédits bancaires.

Cette fonction de collecte de ressources est indispensable pour une banque étant donné que l'ensemble de son activité est fondé sur la monnaie qui s'échange continuellement et de manière très fluide entre les déposants et les demandeurs sous l'intermédiation de la banque.

La recherche de crédateurs à vue et à terme auprès de sa clientèle assure à l'établissement bancaire, outre des marges, une sécurité appréciable puisqu'elle limite sa dépendance vis-à-vis du marché monétaire et de la banque d'émission.

La banque les adapte à des emplois correspondants, restitués selon des durées, des taux, et des conditions variables et variées ; lui offrant un portefeuille riche de choix, et une marge de commercialisation de plus en plus importante.

La collecte de ressources s'opère généralement grâce :

- * Aux dépôts dans les comptes de particuliers et des entreprises (comptes de chèques, comptes courants) sans rémunération.
- * Aux dépôts dans les comptes d'épargne avec ou sans rémunération.
- * Aux dépôts à terme avec rémunération
- * Aux souscriptions des bons de caisse avec rémunération.

1-1-2- La distribution du crédit :

La loi N° 86/12 du 19 / 08 / 1986 **(1)**, définit le crédit comme : « constitue une opération de crédit au sens de la présente loi, tout acte par lequel un établissement habilité à cet effet, met ou promet de mettre temporairement et à titre onéreux des fonds à la disposition d'une personne morale ou physique ou contracte pour le compte de celle-ci un engagement par signature. ».

L'opération de crédit par décaissement se reconnaît à la réunion de trois éléments :

- Une avance en monnaie
- Une rémunération du créancier
- La restitution des fonds prêtés.

Et il prend plusieurs formes, citons les plus utilisés :

- crédits d'exploitation
- crédits d'investissement

Par ailleurs, nous trouvons les crédits par signature.

(1): Journal Officiel, Loi N° 86/12 du 19/08/1986

Le crédit a pour conséquence un développement des investissements ou une accélération de la circulation des biens. Il permet le développement économique d'un pays ou d'une branche d'activité d'une entreprise.

Cependant, les incidents monétaires du crédit ne sont pas moindres, que soit dans le cadre micro ou macro économique.

1-2- Les opérations financières :

La banque intervient souvent pour conclure des opérations financières soit pour le compte de ses clients moyennant une rémunération qui est matérialisée par des commissions sur l'opération elle-même, soit pour son propre compte.

En général, il est recensé les opérations financières suivantes :

- l'émission d'obligations et leur négociation.
- L'émission d'actions et leur négociation.
- Les opérations de change entre différentes devises.
- Les opérations de placement.
- La gestion et le suivi d'un portefeuille de valeurs pour le compte de sa clientèle et / ou pour son propre compte.

1-3- Les opérations de trésorerie :

La notion de trésorerie est fondamentale dans l'activité d'une banque, et dans sa gestion.

Ainsi, elle se trouve sollicitée par ses clients pour le recouvrement de valeurs au niveau national et international, matérialisée par des opérations de

recette - au niveau de la même banque-, ou de compensation –entres différentes banques-.

Ainsi, afin de prendre les opérations de trésorerie au sens le plus large, il faut inclure les opérations conclues par la banque au niveau du marché monétaire en tant que offreuse ou demandeuse de fonds, et les opérations conclues avec l'institut d'émission en cas de besoin de trésorerie , soit en compte courant (découvert) soit en utilisant le réescompte.

2- Les stratégies de la banque:

La démarche stratégique traite du potentiel d'une entreprise, c'est à dire de son aptitude à concevoir une politique de développement à moyen et long terme, récompensée par une rentabilité satisfaisante. Deux types de stratégie celles traditionnelles et d'autres nées des mutations économiques et technologiques.

2-1- Stratégies traditionnelles :

La banque fait appelle à des principes de base dans ces choix stratégiques tel que l'identification des métiers, la segmentation stratégique et le positionnement. Ces choix sont les facteurs clefs dans l'élaboration des stratégies traditionnelles.

2-1-1- Stratégies de métiers :

Le problème pour de nombreuse banque est de définir leurs métiers prioritaires. Un positionnement stratégique clair constitue la clé du succès, comptent tenu de la diversité des activités que peuvent exercer les banques.

Elles relèvent aujourd'hui de trois familles:

* banque commerciale ou Retail banking :

Il s'agit de l'activité de base de la plupart des banques. Elle recouvre la collecte de dépôts de la clientèle au travers des produits d'épargne. L'octroi de crédits, la vente de produits d'assurance classiques et la gestion des moyens de paiement.

La base traditionnelle de clientèle est constituée de particuliers, de professionnels (1) et de petites entreprises.

Il existe pour ces entreprises des services spécialisés liés à la gestion de la trésorerie, l'aide à l'exportation ou le financement du type crédit-bail.

* Banque d'investissement ou wholesale banking :

Elle regroupe les financements complexes, les montages de base d'ingénierie financières, le conseil en fusions acquisitions, les interventions en fonds propres ainsi que sur les marchés de capitaux.

Cette famille regroupe une grande diversité de métiers qui s'exercent la plus souvent au sein de filiales spécialisées.

2-1-2- Stratégies de produits :

Cette dimension traduit la représentation multi produit de l'activité bancaire. Chaque gamme de produits correspond à une fonction, un type d'usage et un ou plusieurs segments de clientèle : services liés à la gestion des dépôts et aux opérations de crédits, produits d'ingénierie financière, conseil en gestion de patrimoine, ou montage financier.

(1) : Par professionnels, on entend généralement les professions libérales et les commerçants.

Les stratégies de produits se traduisent aujourd'hui par la proposition de produits en promotion.

Elles débouchent aussi sur des offres packagées combinant plusieurs services et offertes à des conditions avantageuses.

2-1-3- Stratégie clients :

Plusieurs établissements concentrent actuellement leur stratégie sur une approche globale du client pour améliorer sa fidélité et la rentabilité de la relation.

A la fin des années 90, les banques ont largement revu leur organisation, au point d'en être arriver à des structures très éclatées, multipliant les métiers et les canaux de distribution.

Seules les grandes entreprises faisaient l'objet d'un service plus au moins complet et cohérent.

Quelle que soit le segment, la mise en œuvre de cette stratégie est l'un des principe de base de la gestion bancaire. Dans un contexte de surcapacité et de relâchement de la fidélité, ce type de stratégie ne cherche pas en priorité à attirer de nouveaux clients, mais à augmenter le nombre de produits détenus.

2-1-4- Stratégies technologiques :

La technologie est présente partout, elle affecte toutes les dimensions précédentes par l'influence qu'elle a sur la communication et l'acheminement des produits et services proposés.

Certaines banques pourront se positionner sur un champ en raison de la possibilité d'exploiter une technologie qu'ils maîtrisent.

Elle débouchera hormis la distribution par exemple sur une meilleure connaissance du client grâce à l'enregistrement et l'analyse des données le concernant, pour ensuite mieux personnaliser l'offre.

Par ailleurs, il faut avoir une vision claire des coûts engendrés ; d'adaptation avec ces technologies, et du temps nécessaire pour obtenir un niveau et une durée acceptable de retour sur le capital investi.

2-2- Stratégies récentes :

La saturation des marchés intérieurs et le développement de la multi bancarisation des clients laissent les banques devant les difficultés suivantes :

- acquérir de nouveaux clients coûte de plus en plus cher.
- garder les anciens, présente de plus en plus de difficultés.

D'où l'utilité de développer de nouvelles stratégies axées sur la clientèle et les canaux de distribution.

2-2-1- stratégie d'approche globale de la clientèle :

Pour le marché des particuliers, cette notion d'approche globale n'est pas nouvelle, la gestion de patrimoine relève directement de cette logique. L'idée est d'étendre les principes de cette gestion aux entreprises.

* gestion de patrimoine des particuliers :

Implique à la fois, une ingénierie patrimoniale globale ainsi qu'un niveau de service irréprochable et personnalisé. Il s'agit de combiner les données psychologiques, sociologiques, et quantitatives avec pour objectif de cerner les besoins personnels des clients.

L'enjeu est d'orienter l'organisation afin de fournir la meilleure prestation par l'amélioration des liens entre différentes fonctions, y compris le back - office, pour servir la clientèle et permettre au gestionnaire d'excéder rapidement aux différentes expertises.

* Gestion de patrimoine de l'entreprise :

Les banques organisent leur offre de manière à pouvoir traiter toutes les questions financières de leurs clients et s'engager avec eux dans une véritable relation à long terme. L'objectif est de maintenir la cohérence de l'ensemble des prestations.

Cette fonction est assumée par le chargé de clientèle qui est responsable de portefeuille d'entreprises. Il met en relation les différents services de la banque et participe aux montages ou aux opérations qu'il a initiées. Il assure la gestion de la relation en collaboration avec les différents back – offices.

Cette fonction le place en position de pivot capable de superviser l'ensemble des risques engendrés par un client.

2-2-2- Stratégie de distribution :

La particularité de la distribution en milieu bancaire réside dans l'existence d'une multiplicité de canaux susceptibles d'être utilisés par un même client. Le choix des canaux de distribution a longtemps occupé une place marginale dans la stratégie des banques.

Le variable distribution ne se limite pas à une problématique d'ouverture de point de vente mais englobe la gestion du support physique de l'offre, ainsi que du personnel de contact. Ces deux dimensions sont affectées

par le rôle joué par les nouvelles technologies qui induisent de nouvelles formes de présence physique, matérielle et/ ou humaine.

Les banques ont pris conscience de l'avantage concurrentiel durable qu'ils pouvaient tirer du choix et de l'articulation des canaux de distribution.

L'interlocuteur le plus proche de la clientèle constitue un élément important de la politique de distribution et un support efficace de la politique de communication.

L'agence domine toutes les préférences d'utilisation, à l'exception des retraits d'espèces et consultations de comptes courants, pour lesquels les nouvelles technologies offrent une alternative appréciée. Elles restent massivement fréquentées.

les DAB connaissent une fréquentation plus importante (au moins 54% une fois par semaine), mais pour une clientèle plus limitée (21% de non utilisateur), une part significative de cette dernière (30%) hésite encore entre le guichet et les automates, et 16% de la population considère que la banque ne peut s'incarner qu'à travers le guichetiers (1).

3- Rôle du manager :

Le rôle du manager n'est pas une invention moderne due à quelconque effet de mode, ni à un courant humaniste, il correspond avant tout à une nécessité économique de fonctionnement des organisations, et prend une place de plus en plus grande au fur et à mesure que ce fonctionnement se complexifie.

(1) :E.LAMARQUE, Gestion bancaire, e-Node & pearson, Education, 2003.

Ainsi, il est nécessaire de souligner qu'il s'inscrit dans le fonctionnement de l'organisation à la quelle il appartient, et doit en respecter les finalités.

Un manager est dans la majorité des cas également un managé, il se trouvent par conséquent dans une double situation, position qu'il ne faut pas négliger. Prendre conscience qu'il appartient désormais à deux cercles : le cercle de ses pairs, composé des autres managers de même niveau que lui, et le cercle qui constitue l'équipe qu'il a directement sous sa responsabilité que ces membres pouvant bien entendu être eux-mêmes des managers.

3-1 - Appartenance au groupe de ses pairs :

C'est dans ce groupe qu'il a normalement la vision la plus large des choses, a accès à un cercle encore plus stratégique, et il est en contact avec les collègues de services différents, qui lui apportent des visions complémentaires aux questions qui sont abordées. (1)

Lors des réunions tenues avec le reste du groupe où sera appréhendé ainsi les problèmes qui se posent à l'ensemble du niveau regroupé et qui doivent être résolus dans l'intérêt général : il doit donc apprendre à dépasser le cadre de son intervention pour tenir compte des contraintes de ses collègues managers du même niveau hiérarchique, tous présidé par un autre manager, lui même membre du comité de direction du rang plus stratégique, qui pourra lui aussi entrer en ligne de compte, par des impératifs plus stratégiques concernant son rang adapté selon le besoin sauf qu'ici l'information sera différemment émise, car le niveau d'information qu'il aura au sein de cette structure sera naturellement plus large que celui de sa propre équipe.

(1) : Jean Jacques Néré, « Devenir Manager », Les éditions DEMOS, 2001, P14

Il devra apprendre à raisonner de façon plus globale, c'est-à-dire à intégrer à son raisonnement d'autres considérations des technicités du reste du groupe, il devra apprendre à se plier à des arbitrages auxquels il participera, et qui ne seront pas tous à l'avantage de son propre service. C'est en adhérant à cette façon de voir les choses qu'il sera membre à part entière de la direction.

Cela nécessite de mettre de côté en partie les intérêts de son service quand les impératifs de l'intérêt général de la direction sont en jeu.

En revanche, on attendra de lui qu'il représente aussi son équipe, cela veut dire qu'il devra exprimer le plus clairement possible les contraintes liées aux missions de son service, et celle de son équipe.

Simplement, il devra le faire de la façon la plus honnête possible intellectuellement parlant, car s'il ne les énonce pas, ils ne seront pas pris en compte, et cela par sa faute. Et s'il leur donne une importance disproportionnée, il risquera de ne plus être crédible, et ses collègues apprendront très vite à en rabattre sur les discours alarmistes qu'ils pourra tenir ultérieurement.

3-2- Appartenance à l'équipe qu'il dirige :

Aussi ce manager a des réunions régulières avec les responsables de son équipe qu'a priori, n'ont pas l'occasion de débattre régulièrement sur des sujets professionnels avec les membres d'autres services de leur direction, et encore moins avec des représentants d'autres directions.

Ce manager appartient à cette équipe, et partage ses préoccupations. Il est important que ses collaborateurs ne le sentent pas « déphasé » par rapport à eux : **(1)**

Il doit leur montrer qu'il est un membre à part entière de cette équipe, et analyser les problèmes rencontrés avec les mêmes bases d'hypothèses et les mêmes raisonnements.

Cependant, il représente également sa direction dans son ensemble, et doit à ce titre faire valoir quand il en est besoin les contraintes des autres services, voir des autres directions.

Il est pour son équipe également le représentant qualifié de la hiérarchie de l'entreprise.

De la même façon qu'il représentait avec le maximum d'honnêteté le point de vue de sa propre hiérarchie auprès de son équipe, là encore, il doit présenter ce point de vue avec toute l'honnêteté intellectuelle possible, aussi, en mettant en évidence les contraintes et les choix qui ont été faits et pourquoi ils ont été faits.

S'il se contente de transmettre en ne prenant pas à son compte l'ensemble du raisonnement ayant conduit à la décision, il perdra auprès de son équipe sa crédibilité de manager.

II- Le système bancaire algérien et la BADR :

1- Système bancaire algérien :

1-1- Situation antérieure à l'indépendance :

Les différentes colonisations subies par le pays n'avaient pas permis de structurer durablement le tissu social et économique.

Bien que dépendante de l'empire Turque, le Dey d'Alger battait lui-même monnaie sans référence commune avec la monnaie turque.

(1) : Jean Jacques Néré, « Devenir Manager », Les éditions DEMOS, 2001, P14

Si l'Algérie disposait d'une monnaie pour permettre les échanges, il n'existait par contre aucune institution financière ou bancaire à l'exclusion de prêteurs sur gage à des taux usuraires.

Les premières tentatives coloniales débutèrent dès 1836 par un projet de création de la Banque Coloniale d'Alger, projet resté sans suite.

Finalement, les pouvoirs publics français optèrent pour un Comptoir National d'Escompte d'Alger lequel commença à fonctionner dès le 1^{er} octobre 1949.

Mais ce comptoir s'avéra insuffisant aux nombreux besoins de capitaux pour financer la mise en valeur des terres et le développement du commerce.

Ces circonstances amenèrent le vote rapide de la Loi du 04 août 1851 créant la Banque de l'Algérie en remplacement du comptoir d'Escompte d'Alger.

Constituée sous forme de société anonyme, la Banque disposait du monopole de l'émission de billets de banque pour une période de 20 ans. La Banque de l'Algérie commença à effectuer les opérations le 1^{er} novembre 1851.

Après la seconde guerre mondiale et suite à la nationalisation de la Banque de France par la Loi du 02 décembre 1945 ainsi que celle des quatre grandes banques de dépôts. La Banque d'Algérie fut à son tour nationalisée avec néanmoins prorogation de privilège d'émission et ce par la loi du 17 mai 1946.

A la veille de l'indépendance le système bancaire était composé :

* du Crédit Agricole, composé de 03 établissements publics de droit français :

- La Caisse Algérienne de Crédit Agricole Mutuel qui coordonne une vingtaine de Caisses Régionales de Crédit Agricole Mutuel desquelles dépendent une soixantaine de caisses locales.

- la Caisse centrale des Sociétés Agricoles de Prévoyance, qui coordonne les sections « Crédits » des SAP.

- La Caisse des Prêts Agricoles, qui consolide les dettes à court terme des colons auprès du Crédits Agricole Mutuel.

* Du Crédit populaire, avec un certains nombre de Caisses Locales.

* de la Caisse d'Équipement et de développement de l'Algérie (CEDA) ancêtre de la Caisse Algérienne de Développement.

* de deux banques d'affaires.

*d'une douzaine de banques de dépôts soumises à la réglementation française, laquelle a été reconduite en Algérie par la Loi du 31 décembre 1962. (1)

1-2- Situation postérieure à l'indépendance :

L'organisation de ce système s'est réalisée en plusieurs étapes, pour assurer sa souveraineté, l'Algérie devait se doter d'un institut d'émission autonome et d'une monnaie propre. Elle devait également arrêter la fuite des capitaux vers l'étranger. Cela avait été possible, grâce à la mise en place d'un contrôle des changes.

- Le 29/ 08 /1962, l'Algérie avait séparé les opérations d'investissement économique du trésor, en consacrant à celui-ci les charges d'un certain nombre d'activités propres à sa fonction.

- Par l²a loi du 13 / 12 /1962, a été créée la banque centrale d'Algérie qui, d'après ses statuts, est un institut à caractère libéral. En tant que tel, elle est la banque des banques, la clef de voûte du système bancaire en tant que banque de réserves et un organe de direction et de surveillance du crédit. C'est-à-dire que la

banque centrale d'Algérie devait être essentiellement un organe de réescompte et ne devait avoir en principe de relations qu'avec les banques.

Ce rôle ne put être rempli facilement pour différentes raisons. Tout d'abord, l'existence de banques étrangères qui gardaient des liens étroits avec leurs maisons mères situées à l'étranger. **(1)**

La création d'une unité monétaire nationale, le DINAR, par la loi du 10/04/1964, venue finaliser la conquête de la souveraineté monétaire de l'Algérie. La BCA eut le privilège d'émettre de la monnaie par délégation de l'état.

La valeur du dinar n'était plus fixée par rapport au franc mais par rapport à l'or telle que déclarée officiellement au Fond Monétaire International soit un dinar égal 0,180 grammes d'or.

Suite à la création de la Banque Centrale d'Algérie laquelle avait repris pour l'essentiel le même mode organisationnel et les mêmes prorogatives, une seconde opération a porté sur deux institutions particulières :

* Par la loi du 07/05/1963, a été créée la Caisse Algérienne de Développement (CAD), à partir de la Caisse Nationale des Marchés d'Etat, la Caisse des Dépôts, la Caisse d'Equipeement et de Développement de l'Algérie, et le Crédit National, et cela pour assurer toutes les opérations portants sur les crédits d'investissement.

* Par la loi du 10/08/1964, a été créée la Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance (CNEP), à partir de la Caisse Nationale d'Epargne Française, de la Caisse de Solidarité des Départements et Communes d'Algérie.

(1) : Manuel de formation de DES Banque, « rôle des banques », SIBF, 2001.

Néanmoins et rapidement est apparue l'insuffisante maîtrise des leviers monétaires et financiers avec un système bancaire hérité de la politique coloniale altéré par plusieurs facteurs.

Ainsi la Banque Centrale d'Algérie a joué un rôle de banquier vis-à-vis des entreprises en octroyant des crédits de trésorerie et de campagne, et donc apparue, la nécessité impérieuse pour l'état de reprendre en main le secteur bancaire algérien, que soit 1966, date de création de la BNA première banque commerciale algérienne.

1-3- L'étatisation du système bancaire algérien :

1-3-1- La Banque Nationale d'Algérie :

A été créée par ordonnance N° 66.178 du 13/06/1966 et repris les activités des banques étrangères suivantes :

- *Le crédit foncier d'Algérie et de Tunisie- CFAT.
- *La banque Nationale pour le crédit et l'industrie- Afrique – BNCIA
- *Le crédit industriel et commercial CIC
- *La banque de Paris et des Pays Bas BPPB

Une tentative de créer une première banque spécialisée dans le financement de l'agriculture par une reprise des anciennes caisses de crédits agricole échoue en 1967. Par ordonnance du 28 septembre 1968, ont donc été intégrées à la BNA les activités des caisses de crédit agricole mutuel, des sections de crédit, de la caisse centrale des SAPS, et suivi d'une dissolution de ces organismes. (1)

(1) : Manuel de formation de DES Banque, « rôle des banques », SIBF, 2001

1-3-2- Le crédit populaire algérien :

Créée par ordonnance du 19 / 12 / 1966, a été constitué à partir du transfert du patrimoine et des activités dans 40 banques populaires existantes et par la reprise des activités sous forme de conventions passées avec :

*La société marseillaise de crédit SMC

*La banque Algérie MISR - BIM

Et lui a été attribué la fonction de promouvoir l'activité et le développement de l'artisanat, de l'hôtellerie, du tourisme et de la pêche.

Une mission importante lui était également dévolue à savoir celle du financement des entreprises locales de travaux et des entreprises commerciales et wilayat. (1)

1-3-3- La Banque Extérieur d'Algérie : (1)

A été créée par ordonnance N° 67.204 du 01 / 10 / 1967 par reprise sous forme de conventions passées avec :

*Le Crédit Lyonnais, (CL), La Banque Industrielle d'Algérie et de la Méditerranée (BIAM).

*La société générale (SG), Le Crédit du Nord (CN), La Barclay's Bank (BB).

L'objectif essentiel était de développer les relations bancaires et financières avec les banques étrangères. Elle intervenait par sa garantie et par des accords de crédit pour promouvoir les transactions commerciales avec les pays étrangers représentés par leurs banques.

(1) : Manuel de formation de DES Banque, « rôle des banques », SIBF, 2001

1-3-4- La Banque Algérienne de Développement : (1)

En 1972 la CAD prit l'appellation de BAD, Sa participation était ainsi consacrée à la distribution du crédit à long terme, au suivi de la réalisation financière des investissements planifiés du secteur public et à leur analyse.

Les pouvoirs publics voulant donner une impulsion au développement agricole et industriel local, a créé deux autres banques nationales spécialisées, la BADR et la BDL issues respectivement de la restructuration de la BNA et du CPA.

1-3-5- La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural : (1)

Créée le 13 / 03 /1982, elle dispense ses services à l'ensemble des secteurs d'activité, elle n'est pas limitée au seul secteur agricole, seulement, et s'agissant du secteur public, ses services ne se sont orientés qu'aux activités liées en amont et en aval à la production des entreprises agricoles et agro-industrielles.

1-3-6- La Banque de Développement Local :

Deuxième banque spécialisée, créée le 30 / 04 / 1985, elle a pour principale tâche de contribuer au développement économique et social des collectivités locales.

Elle assure le financement des entreprises et établissements publics à caractère économique sous tutelle des wilayas et des communes, et des opérations d'investissements productifs planifiés et initiés par les collectivités locales. (1)

(1) : Manuel de formation de DES Banque, « rôle des banques », SIBF, 2001

2- Missions et objectifs de la BADR :**2-1- Les missions de la BADR**

La BADR a été créée pour répondre à une nécessité économique, née d'une volonté politique afin de restructurer le système agricole, assurer l'indépendance économique du pays et relever le niveau de vie des populations rurales.

Ses principales missions sont :

- Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie
- L'ouverture de comptes à toute personne faisant la demande
- La réception des dépôts à vue et à terme
- La participation à la collecte de l'épargne
- La contribution au développement du secteur agricole
- L'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-alimentaires, agro-industrielles et artisanales.
- Le contrôle avec les autorités de tutelle de la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées.

2-2- Les objectifs de la BADR

- L'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et rentabilisation de celles-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles.
- La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant en dinars qu'en devises.
- L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant.
- L'extension et le redéploiement de son réseau.

(1) : Manuel de formation de DES Banque, « rôle des banques », SIBF, 2001.

- La satisfaction des ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins.
- L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement.
- Le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques managériales telles que le marketing, et l'insertion d'une nouvelle gamme de produits.

3- La nomenclature et stratégie de la BADR :

3-1- Les secteurs stratégiques

Le repositionnement stratégique de la banque porte sur le financement, en priorité et en concentrant tous les efforts pour adapter les modes de financement adéquats, sur les secteurs d'activités suivants :

- Le secteur de l'agriculture en amont et en aval.
- Le secteur de la pêche et des ressources halieutiques.
- Le financement des Programmes de développement rural.

L'action de la BADR, dans le financement du développement, sera orientée également, vers la concrétisation des programmes soutenus par les pouvoirs publics, notamment :

- Les crédits à l'emploi de jeunes entrant dans les secteurs stratégiques de la banque.
- Les crédits aux particuliers, dans l'optique de création d'activité dans les zones rurales.
- Les crédits à la construction de logements ruraux, dans le cadre d'une demande solvable et soutenue par le FONAL, la CNL.
- Les crédits aux professions libérales (jeunes diplômés en médecine, et autres, etc....) en zones rurales.

3-2- Les relations avec les tiers

Pour permettre le développement des financements en direction des secteurs stratégiques (agriculture, pêche, aquaculture, etc....), les représentations locales de la banque sont instruites à l'effet de prendre attache avec les administrations et organisations spécialisées et de participer aux manifestations professionnelles (Directions des Services Agricoles, Caisses d'assurances, Fonds de garanties, Chambres professionnelles, etc....).

Il y a lieu de multiplier les échanges d'expériences, avec les différentes parties concernées, pour mieux améliorer les outils d'analyses des risques, liés aux secteurs stratégiques et adapter les modes de financements existants pour une meilleure efficacité commerciale de la banque.

Les représentations locales et régionales de la banque sont instruites à l'effet de prendre toute initiative pour susciter et prendre en charge tout projet entrant dans cette nouvelle dynamique.

Les directeurs des Groupes d'exploitation sont tenus :

- D'assister et de prendre part activement aux réunions des Comités Techniques de Wilaya.
- De répondre à toute sollicitation des administrations concernées, de la clientèle ainsi que des organisations professionnelles, lorsqu'il s'agit de développer l'activité et de sauvegarder les avantages dont pourrait bénéficier la banque.

3-3- Délais de traitement des demandes de crédit

Il est important, pour la banque, de mettre en œuvre les moyens adéquats pour traiter avec diligence les opérations de crédit relatives aux activités stratégiques, tout en veillant au strict respect des règles d'évaluation et de maîtrise des risques.

A cet effet, les demandes de crédit, entrant dans ce cadre, doivent bénéficier d'une attention particulière et doivent être traitées avec la célérité voulue.

Les structures de la banque, en charge des dossiers de crédit sont obligées de délivrer un accusé de réception pour tout dossier complet et de tenir compte des prescriptions qu'il contient.

Un exemplaire de l'accusé de réception doit parvenir, obligatoirement, à la direction centrale concernée pour suivi et mesure éventuelle à prendre.

Les délais de traitement réglementaire, définis dans le tableau ci-dessous, pour les dossiers reçus et reconnus complets, doivent être respectés par toutes les structures concernées.

Type de crédit	Organe de décision			Nombre total de jours
	ALE	GRE	D.Générale	
Crédit d'exploitation	20	20	20	60
Crédit d'investissement	30	30	30	90

Généralement ces délais donnent de l'espace aux chargés de crédit pour souffler les délais impartis lorsqu'il y a une masse de dossiers trop importantes, si non, le traitement des dossiers de crédit prend une cadence rapide.

Par ailleurs la BADR tient à mettre sa clientèle à l'aise, leur offrant un accueil agréable, un confort, et un service rapide, en séparant les tâches de la banque, et en engageant des chargés de clientèles aptes à gérer le temps et le bien être de ses clients.

Conclusion de la section 1:

La BADR n'a pas cessé de se transformer durant cette période et d'étendre son réseau sur le territoire national. Elle a poursuivi la modernisation au service de ses clients et l'utilisation de toutes les compétences managériale d'une institution financière, afin de mieux adapter son offre aux nouvelles exigences de l'environnement économique et aux attentes de plus en plus nombreuses de la clientèle.

**SECTION 2 : LA FORMATION AU SEIN DU PARCOURS
STRATEGIQUE DE LA BADR**

Par le biais de cette section, nous allons mettre au clair le passage qu'a parcouru la BADR depuis le 2003, l'année de référence, et de transition de la politique de modernisation de la BADR et de ses ressources humaines, pour ce qu'elle a adopté comme stratégies valorisant ses ressources humaines, et les mettant à jour vis à vis des éventuels changements : la banque assise et la place qu'occupe la Formation au sein de la BADR.

Nous allons étaler notre exposé jusqu'au 2009, vu l'importance des changements structurels et organisationnels tenus: la « banque de détails ».

I- L'évolution de la BADR :**1- Présentation et historique de la BADR :****1-1- Présentation de la BADR :**

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural est une institution financière nationale créée par décret n°82-106 le 13 mars 1982. avec pour mission le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural.

La BADR est une société par actions au capital social de 2.200.000.000 DA, chargée de fournir aux entreprises publiques économiques conseils et assistance dans l'utilisation et la gestion des moyens de paiement mis à leur disposition, et ce, dans le respect du secret bancaire.

En vertu de la loi 90 / 10 du 14 avril 1990, relative à la monnaie et au crédit, la BADR est devenue une personne morale effectuant les opérations de réception des fonds

du public, les opérations d'octroi des crédits, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle les moyens de paiement et de gestion.

Depuis sa création, le réseau de la BADR n'a cessé de s'étendre sur tout le territoire national et particulièrement en direction des zones à vocation agricole.

Depuis 1999, le capital social de la BADR a augmenté et a atteint le seuil de 33.000.000.000 Dinars. Dans le cadre de cette loi, la BADR a opté pour la déspecialisation et s'est orientée vers la banque universelle.

1-2- L'évolution historique de la BADR :

La BADR est une banque publique qui a pour mission le développement du secteur agricole et la promotion du monde rural.

Constituée initialement de 140 agences cédées par la BNA, son réseau compte actuellement plus de 290 agences et 41 directions régionales et plus de 7000 cadres et employés activistes au sein des structures centrales, régionales et locales.

De par la densité de son réseau et l'importance de son effectif, la BADR est classée par le « BANKERS ALMANACH » (édition 2001) première banque au niveau national, 13ème au niveau africain et 668ème au niveau mondial sur environ 4100 banques classées.

Etablissement à vocation agricole à sa création, la BADR est devenue, au fil du temps, et notamment depuis la promulgation de la loi 90/10, une banque universelle qui intervient dans le financement de tous les secteurs d'activités.

Ainsi donc, les trois grandes étapes qui caractérisent l'évolution de la BADR sont :

1982 - 1990 :

Au cours de ces huit années, la BADR a eu pour objectif, d'asseoir sa présence dans le monde rural en ouvrant de nombreuses agences dans les zones à vocation agricole. Elle a acquis une notoriété et une expérience certaine dans le financement de l'agro-alimentaire et de l'industrie mécanique agricole. Cette spécialisation s'inscrivait, alors dans un contexte d'économie planifiée où chaque banque publique avait son champ d'intervention.

1991 - 1999 :

La loi 90/10 ayant mis un terme à la spécialisation des banques, la BADR a élargi son champ d'intervention vers les autres secteurs d'activités, et notamment, vers les PME/PMI, tout en restant un partenaire privilégié du secteur agricole. Sur le plan technique, cette étape a été celle de l'introduction des technologies informatiques :

1991:

Mise en place du système « SWIFT » pour l'exécution des opérations de commerce international ;

1992:

* Mise en place du logiciel « SYBU », avec ses différents modules de traitement des opérations bancaires (gestion des prêts, gestion des opérations de caisse, gestion des placements, consultation à distance des comptes clientèle).

* Informatisation de l'ensemble des opérations de commerce extérieur, les ouvertures de crédits documentaires sont, aujourd'hui, traitées en 24 heures maximum.

* Introduction du nouveau plan des comptes au niveau des agences.

1993: Achèvement de l'informatisation de l'ensemble des opérations bancaires au niveau du réseau ;

1994: Mise en service de la carte de paiement et de retrait BADR ;

1996: Introduction du télétraitement (traitement et réalisation d'opérations bancaires à distance et en temps réel) ;

1998 : Mise en service de la carte de retrait interbancaire.

2000-avril 2002 :

L'étape actuelle se caractérise par la nécessaire implication des banques publiques dans la relance des investissements productifs et la mise en adéquation de leurs activités et du niveau de leurs prestations avec les principes de l'économie de marché.

En matière d'intervention dans le financement de l'économie, la BADR a considérablement augmenté le volume des crédits consentis aux PME / PMI du secteur privé (toutes branches confondues) tout en accroissant son aide au monde agricole et para-agricole.

Afin de se mettre au diapason des profondes mutations économiques et sociales et répondre aux attentes de la clientèle, la BADR a mis en place un programme d'actions quinquennal, axé notamment sur la modernisation de la banque, l'amélioration des prestations, ainsi que l'assainissement comptable et financier. Ce programme a conduit à ce jour aux réalisations suivantes :

2000 :

*Etablissement d'un diagnostic exhaustif des forces et faiblesses de la BADR et élaboration d'un plan de mise à niveau de l'institution par rapport aux normes internationales.

*Généralisation du système réseau local avec réorganisation du progiciel SYBU en client serveur.

2001 :

*Assainissement comptable et financier.

*Refonte et raccourcissement des procédures de traitement, d'acheminement et de sanction des dossiers de crédits. Les délais varient, aujourd'hui, entre 20 et 90 jours, qu'il s'agisse d'un dossier d'exploitation, d'investissement, ou encore de son niveau de sanction (Agence, Succursale, Direction Générale).

*Concrétisation du concept de «Banque assise» avec «Services Personnalisables» (Agence Amirouche, Chéraga...).

*Introduction du nouveau plan des comptes au niveau de la comptabilité centrale.

*Généralisation du réseau MEGA PAC à travers nos agences et structures centrales.

*Mise en place d'une application relative à la dématérialisation des moyens de paiement et au transport d'images d'appoints.

2002: Généralisation de la norme «Banque Assise» avec «Service Personnalisé» aux agences principales du territoire national.

2003-2008 : perspective de réussite du projet « banque assise » dans tout le réseau BADR.

2005 : La nouvelle nomenclature ciblant la spécialisation de la BADR au développement de l'agriculture et du milieu rural.

2- Organisation structurelle de la BADR :

2-1- Rôle, mission et organisation des ALE :

2-1-1- En 2003 :

La DR N° 06/ 2003 DU 22/ 05 / 2003 a pour objet de mettre en place l'organigramme de l'Agence Locale d'Exploitation (ALE) évoluant en « banque assise », rattachée hiérarchiquement à un Groupe Régional d'Exploitation.

Elle définit, en outre, les principales missions et attributions des différents postes de responsabilité au niveau de l'ALE.

Le choix du dispositif « Banque Assise » et de sa généralisation aux Agences du réseau, marque la volonté de la banque d'adopter une nouvelle forme organisationnelle répondant davantage aux réalités économiques et aux exigences de la clientèle.

Cette nouvelle organisation « Banque Assise » présentée en Organigramme « annexe 1 », répartit l'agence en deux compartiments principaux : Le Front Office, et le Back Office. (1)

La gestion des RH et l'évaluation des différents besoins en formation, et en recyclage relèvent des fonctions du sous directeur.

(1) : DR BADR N° 06/ 2003 DU 22/ 05 / 2003

2-1-2- En 2009 :

La DR N° 53/ 2009 du 26/ 04/ 2009 a pour objet de définir et de mettre en place l'organigramme de l'Agence Locale d'Exploitation (ALE) évoluant en « Organisation Commerciale Agence OCA », rattachée hiérarchiquement au Groupe Régional d'Exploitation.

Cette nouvelle formule d'organisation « OCA » répartit l'agence en deux compartiments principaux, à savoir le Front Office et le Back Office.

Le présent organigramme -annexe 2- modifie, notamment, l'organisation du Front Office qui intègre les nouveaux processus commerciaux. (1)

2-2- Rôle et organisation du GRE :**2-2-1- En 2003 :**

La décision réglementaire N° 02/2003 du 22/05/2003 a pour objet de définir le rôle et l'organisation du Groupe Régional d'Exploitation (GRE) appelé antérieurement « Succursale ».

Le groupe régionale d'exploitation est l'autorité hiérarchique des agences qui lui sont rattachées, et il leurs présente un soutien technique et logistique. Organigramme -annexe 3-.

Parmi les missions attribuées aux département administration, et comptabilité (DAC), la gestion des moyens humains et matériels du GRE et de ses agences rattachées.

Il veille à l'exécution du plan annuel de formation en faveur du personnel, en relation avec la structure centrale chargée de la formation.

Le GRE est l'autorité hiérarchique des ALE qui lui sont rattachées. (2)

(1) : DR BADR N° 53/ 2009 du 26/ 04/ 2009

(2) : DR BADR N° 02/2003 du 22/05/2003

2-2-2- En 2009 :

En ce terme, la décision réglementaire N° 30/ 2009 du 02/ 03/ 2009 a pour objet la nouvelle organisation du GRE.

La nouvelle organisation du GRE repose sur les principes fondamentaux suivants :

- La consécration des règles de commercialité et de service public.
- La mise en évidence des métiers de base de la banque (exploitation, suivi des risques et comptabilité).
- L'évaluation des performances en rapport aux objectifs fixés et l'obligation des résultats.

Le GRE est constitué de deux ensembles complémentaires (organique et fonctionnel) : **(1)**

- L'organe de direction (Organique) : schématisé dans l'organigramme -annexe 4-.
- Organe de soutien (Fonctionnel), sur lequel s'appuie l'organe de direction constitué de:
 - Le Conseil de Direction restreint.
 - Le Conseil de Direction élargi.
 - Le Comité de Crédit et de trésorerie.
 - le Comité de recouvrement.
 - le Comité de provisionnement.
 - la Commission de réforme.

L'un des services du département administratif est le service Ressources Humaines,. Ce dernier est géré par un chef de service, qui prend en charge:

- l'organisation de l'opération d'évaluation des compétences et des performances.
- la préparation des plans de formations issus des besoins identifiés par métier.
- la coordination des actions de formation et leur prise en charge au plan des moyens.

(1) : DR BADR N° 30/ 2009 du 02/ 03/ 2009

3- Les grands axes de modernisation des RH :

L'effectif global de la banque, au 30 juin 2006 est de 6.234 agents.

	Cadres		Maitrise		Exécution		Total		Total Général
	M	F	M	F	M	F	M	F	
Réseau	1.562	313	1.531	1.185	309	340	3.402	1.838	5.240
Centrale	364	149	243	125	44	69	651	343	994
Total	1.926	462	1.774	1.310	353	409	4.053	2.181	6.234

L'objectif de la BADR est de mettre en adéquation les effectifs par rapport à l'activité du réseau.

D'importants chantiers ont été ouverts et ont donné lieu à l'utilisation des outils de gestion, dont les RH et la formation travaillent dans la même optique, et pour les même objectifs.

La politique RH de la BADR depuis 2003 à ce jour repose principalement sur les composantes suivantes :

- Gestion prévisionnelle et organisation: anticiper l'évolution des métiers et les besoins qualitatifs et quantitatifs.
- Evolution professionnelle des carrières: proposer des filières d'évolution permettant d'exercer de nouvelles responsabilités
- Manager et recruter: organiser le travail, recruter et constituer les équipes, apprécier les performances et les compétences.
- Formation: mieux cerner les contenus, évaluer et identifier les besoins réels.
- Rémunération: reconnaître les compétences et mettre en place des systèmes motivants de rémunération (partie fixe et partie variable).

Cette politique RH se dote d'un système d'information ressources humaines, et d'outils de GRH efficaces et efficients.

En matière de GRH et en prolongement du répertoire des emplois et des fonctions bancaires qui marque la rupture avec les anciens schémas d'organisation du travail, quelques 60 référentiels Métier / Compétence ont tout d'abord été élaborés à partir des emplois cibles avec l'assistance d'experts internationaux du MEDA.

Le référentiel Métier / Compétences est l'outil de base de la GRH qui sert dans l'organisation du travail à préciser les objectifs et les résultats de chacun.

Il sert également à identifier les activités et les compétences nécessaires. Ensuite, a été élaboré le système d'appréciation des performances et des compétences aboutissant au plan de formation, en remplacement de l'ancienne décision réglementaire portant sur l'organisation de la carrière du personnel de la banque.

Ce système a pour but de rationaliser les décisions d'évolution de carrières des agents en les liant à :

- Une appréciation objective des performances.
- Une appréciation des potentiels.
- Une identification des besoins en formation pour préparer les équipes à la réalisation des objectifs des entreprises.

L'entretien y constitue l'acte d'appréciation par lequel l'apprécié est évalué sur la base des référentiels dont la comparaison permet de dégager les écarts et de prévoir des actions correctives pour les combler.

D'autre part, la gestion prévisionnelle des ressources humaines a été mise en place. Il s'agit d'un outil de gestion qui permet de faire face aux technologies nouvelles, aux évolutions, aux expansions rapides, aux reconversions et au redéploiement du personnel.

Autre point majeur, la gestion informatisée des ressources humaines. L'informatisation de la GRH avec le progiciel des ressources humaines acquis auprès de la maison AXYS (France), qui a plus de 56 ans d'expérience dans la conception et l'édition de progiciels spécialisés en RH, a donné un nouveau souffle à la GRH et permet l'intégration et l'efficacité des divers outils de gestion sus mentionnés.

Ce progiciel comporte 9 modules qui couvrent l'ensemble des aspects de la RH et de la formation. Outre les modules de base (fichier central du personnel, paie, gestion de carrières), les modules d'évaluation des emplois et des postes, ceux de l'évaluation des performances, permettent aux gestionnaires d'avoir une idée de la structure des effectifs et des qualifications.

Ils permettent également de cibler les écarts entre les profils de postes et les niveaux réels et de préconiser des actions correctives de formation et d'identifier les profils de postes, les compétences et performances nécessaires pour assurer la production bancaire.

En outre, il ya aussi :

*Elaboration du projet règlement intérieur avec les experts de l'INT (Institut National du Travail).

* Une convention avec le CREAPSY a permis la mise en place de la « Testothèque », et la formation de deux psychologues sur les outils d'évaluation des potentiels.

En matière de formation, les plans annuels et pluriannuels mis en place qualifiés de très promoteurs, répondant non seulement aux objectifs stratégiques de la BADR, mais aussi, aux exigences du marché économique: visent la professionnalisation

des agents dans les métiers de la banque et de la formation technique, ainsi qu'un style moderne de management destiné à l'encadrement supérieur.

Donc, il est constatable qu'une gestion moderne des RH est adoptée au sein de la BADR, afin de réaliser ses objectifs à atteindre:

*Mettre en place le système d'appréciation des performances et des compétences aboutissant au plan de formation.

*Mettre en place la gestion des carrières.

*Renforcer le management des compétences.

*Mettre en place la gestion prévisionnelle des RH.

*Faire les liens avec le système de rémunération.

Pour cela, la mise en place rapide du progiciel de gestion des RH « AXYS », était d'une grande aide.

Cette nouvelle politique, qui répond aux objectifs stratégiques de la banque, est fondée sur la gestion prévisionnelle, à savoir l'anticipation de l'évolution des métiers et des besoins qualitatifs et quantitatifs.

La réussite de tous ces projets, repose sur l'implication des gestionnaires qui doivent, à leur tour, assurer le suivi à tous les niveaux tout en optant pour une circulation rapide d'informations, et collecter des ressources humaines qualifiés, en adoptant une politique préventive.

La volonté de la BADR d'adopter une nouvelle stratégie répondant aux réalités économiques et aux besoins de la clientèle, a poussé la direction de la revalorisation des ressources humaines, à établir des plans de formation conformes aux objectifs fixés.

Tous ce progrès managérial été acheminé parallèlement à des stratégies bien définies, et a abouti, et a été trophée par des résultats performants grâce à des formations,

des journées d'étude et d'information qui étaient organisés pour vulgariser ces outils de gestion et permettre leur utilisation par l'ensemble des gestionnaires de la banque.

II- La formation au sein de la BADR :**1-Forme juridique :**

La loi N° 90-11 du 21 avril 1990 (1) , relative aux relations de travail, dans ses deux articles mentionnés ci-dessous, positionne la formation, comme étant un droit et une obligation à l'employé.

Art 06 : «Dans le cadre de la relation de travail, les travailleurs ont également le droit :

- * à une occupation effective.
- *au respect de leur intégrité physique et morale, et de leur dignité.
- *à une protection à toute discrimination pour occuper un poste autre que celle fondée sur leur aptitude et leur mérite.
- *à la formation professionnelle.
- *au versement régulier de la rémunération qui leur est due.
- *aux œuvres sociales.
- *à tous avantages découlant spécifiquement du contrat de travail. »

Art 07 : « Les travailleurs ont les obligations fondamentales suivantes au titre des relations de travail :

- *accomplir aux mieux de leurs capacités, les obligations liées à leur poste de travail, en agissant avec diligence et assiduité, dans le cadre de l'organisation du travail mise en place par l'employeur.
- *participer aux actions de formation, de perfectionnement, et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur ou pour l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité..... »

(1) : droit du travail recueil de textes législatifs et réglementaires, 2^{ème} édition complétée et mise à jour, institut national du travail, 4^{ème} trimestre 2000.

Le décret exécutif N° 96-92 du 14 Chaoual 1416 correspondant au 3 mars 1996 relatif à la formation, au perfectionnement et au recyclage des fonctionnaires stipule **(1)** :

Article 1er. - Le présent décret a pour objet de définir les conditions, règles et modalités relatives aux actions de formation spécialisée préparant à l'accès aux emplois publics ainsi qu'au perfectionnement et recyclage des fonctionnaires relevant des institutions et administrations publiques.

Article 02 : Les actions prévues à l'article 1er ci-dessus permettent en ce qui concerne respectivement:

1. - La formation spécialisée:
 - l'occupation initiale d'un emploi public,
 - l'accès à un corps ou grade supérieur pour les fonctionnaires en activité,
 - la préparation aux concours et examens professionnels.
2. - Le perfectionnement:
 - l'amélioration, l'enrichissement, l'approfondissement et la mise à jour des connaissances ou des aptitudes de base du fonctionnaire.
3. - Le recyclage:
 - l'adaptation à un nouvel emploi, compte-tenu soit de l'évolution des méthodes et des techniques, soit de changements importants dans l'organisation, le fonctionnement ou les missions du service.

Article 03: - Les institutions et administrations publiques sont tenues d'établir un plan sectoriel annuel ou pluriannuel de formation, de perfectionnement et de recyclage.

Article 04: Le plan de formation, de perfectionnement et de recyclage prévu à l'article 3 ci-dessus doit s'inscrire dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Le plan visé à l'alinéa 1 ci-dessus a pour objet d'arrêter les actions de formation, de perfectionnement et de recyclage concernant le secteur d'activité considéré sur un ou

(1) : JORA, Logiciel juridique.

plusieurs exercices budgétaires et notamment les actions relatives:

- à la formation spécialisée,
- au perfectionnement,
- au recyclage.

Il doit définir en outre:

- le nombre de postes à pourvoir,
- le nombre de fonctionnement ou agents publics concernés,
- les postes de qualifications concernés,
- le ou (les) établissement(s) de formation devant assurer les actions prévues ci-dessus.

Article 07: Il est institué, au niveau de chaque institution et administration publique, une commission chargée de la sélection des fonctionnaires appelés à suivre un cycle de formation, de perfectionnement et de recyclage.

Dans ce cadre, la commission arrête une liste d'aptitude conforme aux conditions réglementaires et statutaires et définit des critères de sélection en rapport avec les qualifications professionnelles et l'évaluation professionnelle des fonctionnaires concernés.

Article 10: L'organisation des cycles de formation, de perfectionnement ou de recyclage donnant accès aux emplois publics des institutions et administrations publiques est fixée:

- par arrêté de l'autorité chargée de la fonction publique, pour les emplois relevant des corps communs aux institutions et administrations publiques,
- par arrêté conjoint du ministre concerné et de l'autorité chargée de la fonction publique pour les emplois relevant des corps spécifiques aux différentes institutions et administrations publiques.

2- La place qu'occupe la formation à la BADR:

Les projets que la BADR a mené dans le cadre de sa modernisation ont donné naissance à d'autres besoins en encadrement, notamment sa stratégie lancée en 2003 : « la banque assise », et celle lancée en 2008 / 2009 'OCA'.

Le volet formation a constitué, l'un des axes stratégiques du développement de Ressources Humaines, dont l'objectif final est de familiariser le personnel à ces nouveaux modes de gestion.

Le plan de formation de l'année 2003, est focalisé en majorité pour servir le projet principal « banque assise », par ailleurs, d'autres actions spécifiques de formation menées viennent en complément. Il s'agit notamment des formations de gestion des risques et des crédits bancaires, la monétique, et le système d'évaluation des compétences et des performances.

Le plan de formation 2003 se traduit comme suit :

Formation	Effectifs	Montants (DA)
Projets nouveaux :	124	1.442.300,00
Evaluation des compétences	74	380.300,00
Cotation risque emprunteur	30	630.000,00
Monétique	-	-
Télé compensation	20	432.000,00
Formation en cours :	1.135	57.425.850,00
Communication	156	16.050.450,00
Crédit et analyse financière	156	10.797.600,00
Chargés de clientèle	57	17.848.800,00
Crédit hypothécaire	213	13.216.500,00
Efficacité commerciale	180	5.174.500,00
Chargé de clientèles perfectionnement	-	-
Crédit (back office)	126	756.000,00
Commerce extérieur (back office)	93	828.000,00
Comptable (back office).	154	2.754.000,00
Actions nouvelles	1.494	70.654.730,00
Le management bancaire (MDI)	20	5.700.000,00
Directeur ALE	50	6.300.000,00
Resp. cellule juridique	45	5.284.250,00
Concept banque assise	-	-
Cce des valeurs mobilières (IHEF)	3	294.000,00
Formation inter entreprise	-	-
Formation MBA (MDI)	2	1.216.000,00
Formation IFID	5	6.500.000,00
Formation ESB	16	4.749.180,00
Formation SIBF	821	12.199.000,00
Formation spécifiques	532	28.412.300,00
Total Général	2.753	139.522.880,00

Plusieurs actions de formation ont été entreprises pour valoriser le personnel. En fait, la nouvelle approche commerciale et le concept de «banque assise» avec « service personnalisé», implique la mobilisation de l'ensemble du personnel de la banque.

- En front office, la formation des chargés de clientèle en véritables interlocuteurs du réseau et leur sensibilisation pour une prise de conscience de leur rôle. L'objectif est de faire de ces chargés de clientèle, des experts en développant leurs aptitudes commerciales et relationnelles.

- En back office, la professionnalisation du personnel aux métiers de la banque. La complémentarité entre le back et le front office constitue un élément fondamental dans la réussite de la politique de modernisation, et tous les gestionnaires sont invités à agir dans ce sens.

- La formation des directeurs d'agence, et l'adéquation de leurs niveaux de formation avec ceux des chargés de clientèle.

Le grand souci est de recueillir l'adhésion du personnel à cette nouvelle dynamique commerciale, préalable déterminant à la réussite de la politique de la banque.

Nous allons présenter en revue les plans de formation, et les progrès tenus des exercices 2004, et 2006.

Le plan de formation 2004 - annexe 05-, a porté, notamment sur :

- les formations qualifiantes (Techniques et styles modernes de management, analyse du risque crédit, formation de chargés de clientèle, perfectionnement agents du front office et du back office, crédit hypothécaire, formation du personnel d'accueil et formations spécifiques.

- la formation des cadres sur les outils de management, de marketing et de gestion des ressources humaines, référentiels des métiers et système d'évaluation des compétences et des performances.

- la formation de chargés des ressources humaines.

Préparation de formations sur les thèmes suivants :

- la télé compensation après finalisation du projet ;

- la monétique ;

- la cotation risque emprunteur.

Le plan de formation 2006 : a pris en charge les orientations, préoccupations et priorités de la Direction Générale, traduits en besoins de formation et plans de charge à mettre en œuvre. Les pistes de formation ont été localisées principalement autour des pôles suivants :

1 – Le recouvrement des créances :

Définie comme la priorité de la Banque. 139 agents ont été formés au niveau de l'école supérieure de Banque.

2 – Le contrôle interne :

L'audit interne : les cadres chargés de l'audit sont pris en charge au niveau de l'école supérieure de Banque à raison de 2 jours par semaine pendant deux mois. En sus, les cadres chargés du contrôle ont suivi des séminaires de courte durée au niveau de l'institut des hautes études financières ayant trait au contrôle interne, et pris en charge sur le plan formation par un consultant de renommée internationale.

Le contrôle à posteriori : un programme de formation a également été élaboré à l'adresse du corps des inspecteurs, les formations se déroulent à l'ESB, à raison de 10 jours de formation par groupe de travail.

3- La télé compensation : 393 agents ont participé à la formation

Le cycle de formation était de cinq jours, dont une journée a été réservée à la manipulation sur système assurée par les ingénieurs de la DEDI.

4 – L’audit des compétences des Directeurs d’Agence et des chargés du crédit:

L’opération d’audit des compétences menée à l’adresse des Directeurs d’Agence est finalisée. Les résultats ont identifié un certain nombre d’écarts dégagés en besoins de formation .La formation débutera en Septembre 2006. Le fonds documentaire de chaque module de formation est en cours d’élaboration.

L’audit des compétences des chargés du crédit est achevé et le programme de formation sera mis en œuvre en septembre 2006.

D’autres formations se poursuivent normalement.

* La formation en efficacité commerciale à l’adresse des chargés de clientèle, prise en charge par un consultant international.

* La formation sur le crédit et l’analyse financière à l’adresse des Directeurs d’Agence, prise en charge par la S.I.B.F.

* La formation en méthodologie de l’expression écrite à l’adresse des Directeurs d’agence, prise en charge par l’E.S.B.

S’agissant de la participation des cadres de la BADR aux différents séminaires, nous joignons en -annexe 06- la liste des thèmes de formation qui ont été réalisés durant le premier semestre 2006, et les organismes de ces formations.

En -annexe 07-, nous présentons le plan de formation 2005, avec ses réalisations.

Par ailleurs, le plan de formation 2008 ci-dessous, porte les réalisations suivantes par rapport au prévisions sous mentionnées, que cette dernières tiennent compte du concept de la banque de détails.

Intitulé	Nomb	prévisions	Nombr	Réalisations	Taux
Formations qualifiantes :					
a) Directeur GRE :					
*Journée information (bq de détails)	40	480.000,00	-	-	-
*Journée d'information marketing	40	604.800,00	-	-	-
b) Directeur ALE :					
*Journée information (bq de détails)	241	2.892.000,00	-	-	-
*Déclinaison opérationnelle	241	4.182.000,00	-	-	-
*Perfectionnement Dteur ALE (HEF)	160	13.600.000,00	141	15.430.000,00	113,46
c) Back office :					
*Perfectionnement chargé de crédit	440	52.360.000,00	260	17.412.669,64	33,26
*Chargé des opérations du commerce extérieur	80	1.200.000,00	-	-	-
d) Cadres de direction de marketing					
*Accompagnement	20	729.600,00	-	-	-
*assistance technique et conseil	20	532.000,00	-	-	-
e) Responsables Marketing GRE					
*Déclinaison opérationnelle	40	604.800,00	-	-	-
*Efficacité commerciale	-	-	58	1.384.162,00	-
Sous Total (1)	1 322	77.185.200,00	459	34.226.831,00	44,34
<u>2) formation diplômante</u>					
*Formation IFID	03	4.000.000,00	04	2.738.311,56	68,48
*Formation ITB	19	5.339.000 ,00	21	6.989.295,00	130,01
*Parrainage ESB	63	19.173.000,00	53	15.312.585,00	79,87
*Parrainage / SGP		-	02	283.816 ,00	-
*CCCB	20	3.400.000,00	19	3.317.100,00	97,56
*Cours de banque (SIBF)	494	12.883.000,00	493	13.724.000,00	106,53
*Français professionnel	01	70.000,00	01	74.000,00	105,71
Sous total 2	600	44.855.000,00	593	42.439.109,13	94,59
3) Autres					
Séminaires inter entreprises	330	12.750.000,00	659	9.860.504,25	77,34
Séminaires à l'étranger	50	20.000.000,00	05	117.692,00	0,59
Sous total 3	380	32.750.000,00	664	9.978.196,41	30,47
TOTAL GENERAL	2.302	154.800.200,00	1.716	86.644.137,18	55,97

En cours d'exercice 2008, un plan de mise en œuvre portant « déploiement généralisé » a été d'ailleurs présenté au ministère des finances (DGT) en date du 11/ 02/ 2008. Son objectif est d'étendre l'organisation et les processus déployés à tous les niveaux d'organisation de la banque à l'ensemble de son réseau.

A cet effet, le comité de pilotage du déploiement (copil / OCA), institué le 06/04/2008, a adopté une démarche, en tenant compte des recommandations des

experts du MEDA, ainsi que de celles de l'audit institutionnel de 2006 pour la réalisation de l'expérience, au niveau du réseau de la banque, et cela en fonction de la typologie de chaque agence.

Dans ce cadre, il convient de souligner que la généralisation de l'OCA concernera, en priorité, les agences récemment aménagées et celles qui offrent des potentiels « infrastructure et portefeuille clients » adéquats.

En effet, cette première partie du réseau ne nécessite que de légers aménagements: externalisation et/ ou acquisition de GAB, signalétique, aménagement du front office particuliers et entreprises.

Pour le reste des agences, notamment celles dont les conditions sont moins favorables, cette généralisation se heurte a des contraintes plus importantes, tant sur le plan matériel : exigibilité des locaux vétusté et enclavement des sièges, que sur le plan de la ressource humaine : manque de personnel spécialisé et qualifié.

Pour atteindre l'organisation cible, la banque a retenu dans le cadre de son plan d'actions 2009/2010 la modernisation des infrastructures du réseau –projets d'aménagements et de reconstructions-, touchant 87 agences, plus autres études d'implantation de nouveaux réseaux d'exploitation, ainsi que la mise à niveau du personnels, et sa formation que sera traduite en plan de formation 2009 schématisé ci dessous.

Tracé du plan de formation 2009 :

Actions de formation	nombr	Montant (DA)
1) Formations qualifiantes		
-Organisation commercial en agence		
*Directeurs de GRE (I.F.I.D)	30	3.000.000,00
*Directeurs ALE (I.A.H.E.F)	160	17.600.000,00
*Chargés de clientèles Entreprise (chargé d'affaire)	20	1.200.000,00
*Chargés de clientèle (particulier)	15	900.000,00
-Le suivi du risque et précontentieux entreprises.	60	3.600.000,00
-Formation préparant au métier Directeur d'Agence 'pépinière'.	50	9.000.000,00
-La solution 'Global Banking'	85	6.482.700,00
-Les nouvelles normes comptables et financières.	100	3.000.000,00
-Formation Bancassurance.	20	-
-Formation des Chargés de Clientèle	70	25.200.000,00
S/ Total	610	69.982.700,00
2) Formation Diplômantes :		
-Cours de banque (S.I.B.F)	449	17.975.000,00
-I.T.B (S.I.B.F/ C.F.P.B)	09	3.420.000,00
-C.C.C.B (S.I.B.F/ C.F.P.B)	06	1.440.000,00
-Français professionnel	01	80.000,00
-Parrainage :		
*E.S.B	67	20.569.000,00
*I.S.G.P	02	379.055,00
*E.S.C	09	1.575.000,00
*I.F.I.D	04	5.200.000,00
S/ Total	547	50.638.055,00
3) Autres		
-Séminaire Inter- Entreprise	200	7.250.000,00
S/ Total	200	7.250.000,00
Total Général	1.357	127.870.755,00

Les résultats des activités menées durant l'exercice 2003 traduisent la poursuite de cette dynamique de changement.

A l'issue de cette année, les ressources clientèles se sont élevées à près de 405.000 millions de dinars, enregistrant une augmentation de l'ordre de 61.000 millions de dinars par rapport à 2002. Soit une évolution en valeur relative de 15% environ.

L'année 2003 a également vu l'encours des crédits alloués à la clientèle atteindre 202.267 millions de dinars, soit une augmentation, par rapport à l'année précédente, de plus 38,46%.

Cette année s'est distinguée par le développement d'une politique de recrutement et de formation de plus en plus qualitative. Notre bilan dans ce domaine affiche un total de près de 3.000 agents formés dans les différentes spécialités de la profession bancaire. Depuis, notre institution rassemble au fil des ans, de manière croissante, un personnel plus qualifié et polyvalents, des cadres et des savoirs faire de plus en plus diversifiés, exerçant un éventail de métiers de plus en plus adaptés -à l'instar des chargés de clientèle- avec un rayonnement de plus en plus étendu à l'échelle nationale.

En outre, nous remarquons que la formation au sein de la BADR continue à servir la stratégie « banque assise », en prenant en charge en 2004, la 11^{ème} promotion des chargés de clientèles, comprenant 198 stagiaires, aussi la formation « perfectionnement du Front et celle du Back Office avec respectivement 183 et 200 stagiaires. Aussi la formation de 23 du personnel d'accueil.

En 2006, cette même stratégie prend l'ampleur sur le caractère du réseau BADR, que sur le plan formation de cette exercice, nous décelons la prévision de prendre en charge la formation de 15 chargés de clientèles, qui reste sans réalisation, excédant un budget de KDA 4.860, preuve que c'est une formation qui a touché tous le réseau.

En 2009, la formation chargé de clientèle touche la nouvelle stratégie d'OCA, 70 chargés de clientèle à former, 20 chargé d'affaire, et 15 chargé de clientèle particulier.

En effet, la réussite de la politique de modernisation et de mise à niveau de l'institution est subordonnée à l'engagement du personnel à tous les niveaux.

Donc la formation suit la stratégie adoptée, et aide à la faire développer.

3- Démarche de construction du plan de formation au niveau de la BADR:

C'est ces instruments exposés précédemment notamment : le référentiel métier/compétences, la fiche d'évaluation (grille), et l'entretien d'évaluation, qui permettent l'évaluation des compétences et des performances, et aboutissent à tracer le plan de formation pour amener tous les agents vers les nouveaux métiers, définis selon les différents axes de progression, et à quel métier chacun est rattaché entre autre :

- Le référentiel métier / compétences est un document qui s'appuie sur le répertoire des emplois et fonctions bancaires. Il décrit pour chaque emploi –annexe 08- :

*La mission, les activités principales et les sous activités de l'emploi et propose des indicateurs de performances.

*L'ensemble des compétences attendues qu'il est nécessaire de posséder ou d'acquérir pour exercer au mieux les activités de l'emploi.

- L'entretien est avant tout un dialogue, qui débouche sur des améliorations dans l'organisation du travail permettant l'identification des besoins de formation ou d'appuis personnalisés, et la détermination des axes de progrès de chaque agent.

La démarche à retenir pour tracer le plan de formation est la suivante :

1- Renseigner les fiches d'évaluation (grille) :

*Déterminer le métier de chaque collaborateur à évaluer.

*Remettre les documents nécessaires, fiches de métier, la grille d'évaluation, à l'évalué.

* Expliquer la procédure et le sensibiliser sur l'importance de ce travail.

*Etablir par consensus la grille d'évaluation finale laquelle devra être signée par les deux parties : l'évalué et l'évaluateur -annexe 09-.

2- Exploitation des grilles d'évaluation :

* Remontée des informations :

Les directeurs d'agences font suivre toutes les grilles d'entretien d'évaluation à la hiérarchie habilitée (GRE), cependant les fiches correspondantes aux besoins des directions centrales seront acheminées au directeur central.

L'hiérarchie quelle soit, est alertée sur des situations particulières par note jointe.

*Traitement des informations :

Les GRE et les structures centrales seront destinataires d'un tableau Exel, dénommé « matrice de compétences », leur permettant de saisir les données des grilles d'évaluation, déjà ventilées par métier à leurs niveaux - respectivement annexe 10 et 11-, et d'obtenir directement les résultats regroupés par métier par ALE, GRE, et structure centrale.

Dresser le tableau récapitulatif des besoins conformément au modèle proposé -annexe12-

Les matrices prévoient l'utilisation de couleurs différentes pour faciliter la lecture du niveau de maîtrise par métier et par agent.

Niveau 1 : Absence de maîtrise (en rose)

Niveau 2 : En cours d'acquisition (en bleu)

Niveau 3 : Maîtrise dans les situations courantes (en jaune)

Niveau 4 : Maîtrise dans toutes les situations. (en violet)

Le GRE et la structure centrale doivent exploiter les données recueillies et en faire une synthèse à l'adresse de la Direction personnel (DP) et de la Direction Revalorisation des Ressources Humaines (DRRH), avec réacheminement du tableaux récapitulatif des besoins, accompagnés de commentaires indiquant les actions prioritaires à mener.

La DP et la DRRH centralisent les synthèses et en font l'exploitation.

L'évaluation des compétences est le premier maillon pour la détection des besoins qui seront hiérarchisés et analysés afin de construire le plan de formation.

A cette étape, les spécialistes formation, croisent les besoins de formations aux actions à mener, selon leur priorité, leur durée de formation qui sera exprimée selon le nombre de stagiaires à former, et la durée de stage que demande le calendrier de l'action elle-même, critères cernant le type de formation, interne ou externe, et le statut du plan de formation annuel ou pluriannuel, toute cette démarche doit être cadrée dans la mesure d'un budget alloué.

C'est cette réflexion que la BADR commence à poursuivre pour la construction de ces plans de formation, la raison pour laquelle, elle est en voie de sa généralisation pour toutes les structures du réseau BADR, car elle a trouvé de bons échos dans les structures d'essai.

Sauf que la lenteur d'exécution cause beaucoup de problèmes pour son acheminement à bout de projet pour toutes les structures.

Par ailleurs le paradoxal rituel qui reste encore quelques fois d'usage, pour la construction du plan de formation et afin de permettre le repérage des besoins en formation, la DRRH, demande par courrier ou fax, aux structures rattachées, de lui transmettre le nombre d'éléments évoluant dans chaque service, ou autrement, accuser à tous le réseau, le catalogue des actions de formation suggérées en fonction de la stratégie menée, en leur demandant de renseigner une liste nominative fixant le choix de chacun, avec l'approbation de son manager - annexe 13 -, ou l'acheminement du calendrier des actions pour le choix de la période, par la catégorie de stagiaires concernée de cette formation – annexe 14 -.

Ces données seront analysées et filtrées, selon les spécialités, le nombre de stagiaires à former, dans l'ensemble et dans le groupe, la durée de formation, et le nombre d'heure de formation. Ce plan de formation sera tracé en fonction d'une politique et une stratégie bien définies, avec l'immobilisation d'un budget alloué.

Dans les deux cas de figures, les acteurs concernés dans le réseau sont informés du coût des formations à tenir, afin de leur permettre l'établissement de leur budget formation - annexe 15 -.

L'exécution du plan de formation se tient par l'acheminement hiérarchique d'invitations nominatives ou groupées -annexe 16-, suivant la ligne de l'action et ses détails de déroulement.

4- Evaluation de la formation au sein de la BADR:

A fin de nous permettre l'évaluation de l'action de formation au sein de la BADR, nous procédons tous d'abord à faire une lecture sur le terrain des facteurs clés pour la réussite ou l'échec de cette opération transcrite au chapitre précédent, tout en s'exprimant en fonction des données de formation disponibles des exercices précédemment sélectionnés, et par la suite transposer les niveaux d'évaluation déjà exposés théoriquement.

4-1- Facteurs clés de la réussite ou de l'échec de la formation à la BADR :

4-1-1- La bonne identification du besoin :

Notre exposé de la démarche d'identification des besoins, et leurs exploitations précédemment, nous a permis de soulever certaines défaillances sur ce thème, et cela

malgré le grand intérêt que porte l'institution à la bonne utilisation, de ses instruments mis en application.

Nous constatons certaines formations lancées, sans l'expression de leur besoin d'application sur le terrain, à titre d'exemple : le plan de formation de l'exercice 2003 inclue 213 formés recensés pour la formation du crédit hypothécaire, avec coût global de DA 13.216.500 soit DA 62.050 / formé, pour une durée de 15 jours, sous traitée avec un établissement canadien.

Ce type de crédit, sujet de la dite formation n'a pas eu une mobilisation sur le terrain, un lancement de formation sans un projet préalable d'adaptation à la politique actuelle de la BADR.

Vu la défaillance au niveau des étapes précédentes, à ce stade doit intervenir le suivi de la mise en pratique de la formation sur le terrain pour réaménager, ajuster et optimiser cette action.

Cette formation pluriannuelle est interrompue, après réalisation du plan de formation 2003 et 2004, et à eu une rupture pour la suite des autres exercices.

Par ailleurs, on peut soulever d'autres insuffisances en matière d'identification des besoins de formation, comme consacrer des formation pour des personnes qui sont en phase de retraite, qui exprime déjà un investissement pour la formation sur le tas, et pas un besoin de formation.

Aussi des lancements de formations concernant des logiciels en phase d'essai, pas encore prêts pour utilisation parfaite, ayant eu plusieurs versions, nécessitant à chaque fois des mis à jour de formation.

4-1-2- La synchronisation :

Même en présence et bonne utilisation des instruments d'identification des besoins sur le terrain, la lenteur de leur application, et la lenteur du feedback de l'information mettent à l'épreuve la capacité des managers à conduire à bonnes voies la tenue des formations.

Malgré les efforts fournis par la BADR, on constate des fois des formations non synchronisées dans le temps. on trouve des formations qui viennent trop en retards par rapports à leur application, même si ça représente un nombre insignifiant par rapport aux formations données, par exemple: la formation lancée janvier 2010, concernant le concept leasing et fonds agricoles, un type de crédit qui a vraiment marqué sa réussite au niveau du réseau BADR, depuis son application en janvier 2009.

D'un autre coté, on peut croiser aussi des problèmes de planification qui freine l'efficacité et l'efficience de la formation, en ne pouvant réduire la file d'attente des formés, à faute de l'étalement des actions dans le temps à cause de moyens limités par rapport à la population concernée

Par ailleurs reste-t- il que la BADR a bien su synchronisé beaucoup de projets de formation qui ont bien appuyés ses stratégies tel que le projet banque assise et banque de détails, et beaucoup d'autres actions séparées.

4-1-3- La qualité pédagogique :

Sur ce plan la BADR fournit d'énormes efforts à fin de donner le meilleurs à ses formés.

Les programmes sont bien choisis pour combler le besoin de formation, et leur qualité est à la hauteur de permettre une bonne tenue pédagogique.

Les cas et les études sont calqués aux situations réelles, aux nomenclatures, et aux axes d'intérêts de la BADR. Aussi la formation se dote de moyens matériels d'une technologie similaire à celles adoptées à leurs postes de travail.

Par ailleurs pour réussir cette fonction, les moyens humains sont sélectionnés suivant des entretiens et des cahiers de charges, bien étudiés, généralement c'est des professionnels, des enseignants universitaires forgés sur le terrain, et qui exercent au sein d'établissements à convention interbancaires, ou dans les trois centres régionaux de formation BADR, spécialisés pour les formations internes à l'institution.

Ces centres de formations BADR, sont dotés d'équipements nécessaires, de responsables de formations, formateurs permanents, et d'autres contractants selon le besoin exprimé. L'ensemble de ces moyens humains est présent pour intervenir et superviser des opérations même en exploitation sur le tas.

Les méthodes pédagogiques diffèrent d'un professionnel formateur à un autre, sauf qu'il est exigé d'avoir un support pédagogique et de remettre un au formé, à fin de lui permettre un bon suivit de l'action et leur laisser une référence par la suite.

En outre il existe aussi des formations à l'étranger, destinée aux cadres de la BADR.

4-1-4- L'importance des résultats attendus et obtenus :

La BADR ne planifie pas des actions de formation sociales, la formation est l'un des maillons fort qui appuie ses stratégies, la raison pour laquelle elle se consacre et se donne pour la bonne conduite de ces actions lancées, à fin d'atteindre ses objectifs tracés.

Et par ailleurs, la BADR est aussi présente pour la motivation de ses participants formés, pour les bonnes fins et la réussite des formations. Ils sont toutes fois évalués par des tests finaux, car leur réussite peut être trophée par de nouveaux statuts, ou de nouvelles tâches exprimant un besoin sur le terrain. Donc, la motivation ne manque pas les acteurs de l'action de formation, ils sont tous motivé, et conscient de l'utilité, la nécessité, et l'obligation de la réussite de la formation et l'obtention de ses résultats attendus.

4-2- Les niveaux d'évaluation à la BADR:

Ce point incline la lumière sur deux volets, le premier c'est l'application de l'évaluation de la formation au sein de la BADR, et le deuxième c'est les résultats de l'évaluation de cette fonction, et cela au limite des informations que nous avons pu tirés sur place, en qualité de formatrice faisant partie du staff de la formation au sein de la BADR, et par ailleurs aussi formée bénéficiant de cette action.

4-1-1- Niveau 1 : l'évaluation de la satisfaction :

Ce niveau d'évaluation est entretenu à chaque fin de stage, un tour de table est pris en considération, en préservant l'anonymat des rédacteur des avis, et cela en demandant aux formés de donner leurs impressions et leurs taux de satisfaction sur le contenu et les conditions de la formation, sous forme de réponses à un questionnaire ou de notes sans précisions de l'émetteur.

Les critiques tenues sur la formation, servent pour un redressement des insuffisances sur tous les plans. Cependant, quelques subjectivités peuvent toucher

certains centres d'intérêts. Ce qui exclut ces propositions d'être des repères d'évaluation, car les satisfactions sur ce plan sont d'une certaine relativité.

Au niveau de la BADR, les stagiaires expriment leurs intérêts à toutes les conditions, et tous les paramètres de la formation, ils s'intéressent aux contenus riches surtout lorsqu'il s'agit de nouveaux produits, ou applications, aussi ils s'y mettent mieux avec les formateurs dynamiques et souples. L'ensemble de ce climat mouvant ne manque pas à l'environnement flexible de cette institution,

Par ailleurs, les formés sont content des commodités de la tenue de la formation, car la BADR donne un effort supplémentaire pour les mettre à l'aise et leur procurer tous le soin nécessaire que soit en terme d'hébergement, transport, ou autres.

Donc sur ce volet, les stagiaires sont satisfaits des contenus des formations tenues par la BADR, seulement ils réclament souvent la file d'attente, et la synchronisation des programmes vis à vis le terrain.

La formation leur permet d'autres horizons et aussi un changement d'atmosphère, donc selon ce critère la réussite n'est pas forcément la qualité des contenus, donc la sélection des évaluations sur la prestation fournie est inéluctable, la raison pour laquelle la BADR prépare un modèle bien précis pour l'évaluation de la satisfaction, dans lequel les différents paramètres de formation et chapitres de cette évaluation, sont bien séparés et répartis.

4-2-2- Niveau2 : L'évaluation pédagogique :

Au niveau de la BADR l'évaluation pédagogique est réparti en palais, d'abord avant le lancement de la formation, il y a le tracé des objectifs pédagogiques finaux, c'est à dire les connaissances, savoir faire ou comportements à devoir tenir par le groupe formé après l'action.

En outre, en cours de formation, le formateur travaille en coordination avec les responsables de formation -s'il n'est pas encore un-, afin de permettre une évaluation rigoureuse d'objectifs intercalaires fixés pour cerner le bon avancement de l'apprentissage, et pouvoir intervenir à temps, s'il y a une défaillance au niveau d'une étape d'enseignement, en la réparant avant de passer à une autre, car c'est un enchaînement d'un ensemble.

La réussite de l'évaluation finale, dépend de la réussite des étapes évaluées précédemment, et aussi de la réussite de leurs évaluations.

Les résultats tenus par les évaluations et les remarques tirées seront exploités et traités avant le commencement de la session qui suit.

Généralement les évaluations pédagogiques réussites au niveau de la BADR c'est les évaluations de formation tenues en groupe de formé spécialement BADR, sans que la formation soit interbancaire, car le feed-back de l'information circule plus rapidement, et encore avec plus d'objectivité parce qu'il s'agit d'un groupe de techniciens exerçant pour la même politique, donc la même vision, la même optique, et les même problème sur le terrain, à fin de les traiter soigneusement, ce qui permet le suivi et le pilotage d'une évaluation sur des étapes significatives de la formation, et qui deviennent en majorité de temps comme repère pour les formations similaires, allant à prendre forme d'un tableau de bord de l'action.

4-2-3- Niveau 3: évaluation du transfert sur les situations de travail.

On se trouve en réalité ici dans une situation très voisine de celle exposée à propos de l'évaluation pédagogique : l'évaluation n'est possible que s'il existe des objectifs à atteindre, par la contribution d'une action de formation à réaliser dans les meilleurs rapports.

C'est à dire, à partir du moment où, en amont d'une action de formation visant une modification d'un comportement individuel ou collectif au travail. La BADR a défini des indicateurs de transfert et un processus de suivi concerté entre les formateurs, l'encadrement et les stagiaires, il est possible d'évaluer de façon suffisamment précise le transfert des acquis de la formation dans la situation de travail.

Sauf que cette opération devient de plus en plus difficile, quand l'action vise des modifications à moyens ou long terme, car les stratégies de la BADR ont tendance à basculer suivant les conjonctures économiques et sociales, ce qui rend le suivi un peu difficile et les orientations flexibles, par rapport aux objectifs tracés préalablement.

La BADR fait rarement recours à l'évaluation du transfert de formation sur les situations de travail, sauf dans les cas de projets nouveaux à utilité fonctionnelle technique et d'application obligatoire, par exemple logiciel CANEVAS de crédit, logiciel SYRAT, ou bien dans les projets servant une nouvelles stratégies adoptée par exemple Banque Assise, Banque de Détails.

Dans ces cas de figures l'évaluation des résultats empiriques du transfert est tenue par rapport aux objectifs déjà tracés, cependant l'analyse reste toutes

fois subordonnée aux données, de l'environnement et aux paramètres de la conjoncture d'application du transfert de la formation.

Les coordinations dans ce cap, entre les différents acteurs de la formation sont prises en charge par les managers des actions, sauf qu'elles sont plus intensives entre les responsables de la formation et l'encadrement sur le terrain.

Et par la suite, les recommandations seront transposées sur le nouveau programme de formation concernant les sessions qui suivent.

La raison pour la quelle le feed-back de l'information doit être rapide.

Sinon l'exploitation de cette évaluation n'est pas aussi prise en considération, ni tenue par un suivi concernant les autres formations à caractère opérationnel, c'est à dire les formations d'application académique professionnelle, à titre d'exemple formation d'analyse financière, d'évaluation de projet, ou de comptable de banque.

L'objectif de cette étape est l'évaluation du transfert de la formation sur le terrain, c'est à dire la mémorisation des applications de la formation sur le tas. Sauf que l'intégration de cet évaluation est d'une façon différente au niveau de la BADR, qui procède à repérer à quel niveau sont les défaillances de pratiques du transfert afin de les corriger, sans créer ou se heurter aux conflits et aux problèmes de responsabilisation des acteurs, ni condamner une structure à la place d'une autre, et cela en exprimant l'objectivité que l'erreur n'est qu'un dépassement à redresser.

Et en parallèle, on s'abstient de cette évaluation concernant les formations jugées juste comme appuie à des acquis antérieurs.

4-2-4- Niveau 4 : l'évaluation des effets de la formation.

Cette évaluation est la moins prise en charge par la BADR, car c'est une institution qui ne prend pas en considération la performance individuelle, elle laisse le soin au manager de place pour gérer la quantité du travail, la qualité de la prestation, et le personnel concerné, tout en ne pas dépassant les directives et en respectant les délais.

La notion de performance individuelle, est introduite théoriquement, sans trouver un écho d'application sur les résultats du personnel.

Une défaillance remarquable touche ce volet d'évaluation, malgré que hormis tous les suivis touchants la formation directement, il existe sur le terrain tout un service d'animation commerciale, responsable des statistiques de la performance, de chaque rubrique dans la banque, concerné ou non par la formation.

Et malgré ça l'attention est peu consacré aux effets de la formation en terme de performance et efficience.

A titre d'exemple : une agence avec des agents passés par de multiples formations, qui subit une massive masse de désistements de dossiers de crédit, laisse à ouvrir tout un dossier de recherche et d'évaluation, sauf que les réactions sur le tas sont autres et passives.

Conclusion de la section 2:

Malgré tous les efforts tenus par la BADR pour mener la fonction formation sur ses bons enseignes, elle reste encore en besoin d'améliorer l'environnement dans lequel elle évolue, en plus synchroniser ses actions, et perfectionner ses méthodes d'évaluation.

CONCLUSION :

Les divers changements intervenus sur le plan organisationnel au niveau de la BADR, ont pour but de permettre aux structures rattachées d'assumer les missions dévolues avec beaucoup d'efficacité et d'efficience, d'insuffler une nouvelle dynamique de formation et de prendre en charge les problèmes du réseau avec acuité.

Chaque banque a la liberté d'adapter son répertoire de ressources humaines à ses propres particularités organisationnelles, en l'actualisant continuellement.

La BADR, dans son parcours de développement et de mutation actuels, exploite ce point d'appui pour ses perspectives, ce qui a poussé la direction générale à intégrer les spécificités de la BADR, entre autres le concept de « banque assise ».

La BADR, comme toute institution financière qui se respecte, se donne pour accomplir sa mission de développement des ressources humaines en parfait usage et efficacité, dont la formation est son maillon fort de changement.

En 2003, la BADR a réalisé d'excellents résultats financiers en conservant sa vocation principale de banque dédiée à l'accompagnement de l'agriculture, au développement du monde rural et de l'économie de notre pays, et en continuant d'améliorer ses positions compétitives dans la réalisation de ses objectifs dont la formation a jouer un rôle important pour servir la politique projetée.

Sauf que l'ensemble des facteurs de réussite **de cette action** ne sont pas tous réunis, et encore moins favorable sont les résultats de son évaluations.

On a conclu d'abords que les défaillances résident généralement dans l'absence de synchronisation des actions en premier lieu, et en second l'identification de besoin de formation, pas seulement en terme de formés, mais aussi en fonction des actions à lancées, qui manquent beaucoup de précisions et de rationalité.

Additivement à ce volet, on a constaté l'absence relative du quatrième niveau d'évaluation qui consiste dans l'évaluation des effets de la formation.

Ainsi que l'évaluation du transfert sur le terrain affiche une absence d'évaluations absolues pour les formations classiques, et des résultats variables concernant les formations d'application.

Mais ce qui donne rassurance, que la BADR ne baisse pas les bras pour améliorer cette fonction, outil de changement et appuie aux stratégies, et introduire la notation de performance qui n'est encore qu'un projet sur document en attente d'application sur le terrain, une fois appliqué permettra d'approfondir les compétences et utiliser cet ensemble d'outil afin d'évaluer et moderniser la gestion des ressources humaines, et arriver à cerner au mieux les besoins de la formation.

CONCLUSION GENERALE :

La pression exercée actuellement sur l'entreprise et qui risque de s'accroître au cours des années à venir, va contraindre les dirigeants et les managers à employer leurs ressources dans des conditions qui permettent de dégager la plus grande efficacité économique et la meilleure productivité, reflétées par la capacité de chaque entreprise à créer, à innover, et à produire. Aussi par l'efficacité du management et surtout la qualité et la valeur des hommes, et ce sera, dans ce domaine que résiderait la plus grande réserve de productivité.

Les institutions financières en sont conscientes de la complexité de la conjoncture actuelle, et la plupart ont engagé, depuis déjà plusieurs années, des efforts pour améliorer la qualité de leurs services, et cela en épanouissant les potentialités de leurs personnels, pourtant elles ne manquent pas de cadres, ayant même une responsabilité d'encadrement, mais qui nécessite parfois des points de repères pour assumer complètement les rôles et les fonctions attendus d'eux. C'est là que doit intervenir le management des ressources humaines et de la banque.

Notons tout d'abord que parmi les trois grandes fonctions que l'on met traditionnellement à la charge d'un management efficace des ressources humaines, en occurrence : l'acquisition, la conservation et le développement du facteur humain. Les deux premières ont tendance à ne pas soulever de trop grands problèmes, dans la mesure où leur importance et leurs implications dans la bonne marche de l'entreprise, sont aisément reconnus et acceptés par les responsables d'entreprises.

CONCLUSION GENERALE

En effet, ils sont nombreux à être aujourd'hui convaincus, à travers le monde, de l'importance du choix des hommes, force vitale de l'entreprise, et donc de la nécessité de *politique de recrutement et de sélection efficaces*.

De même qu'avec l'évolution de la législation du travail et le développement de la recherche en ergonomie, ils savent désormais que le facteur humain constitue, au même titre et peut être davantage encore que les ressources matérielles et financières, un capital qu'il s'agit de *conserver* durablement, ce qui implique le développement de relations de travail, et de conditions de travail offrant au personnel, un cadre de travail caractérisé par une franche concertation et un climat interne motivant et sécurisant.

Toutefois, l'importance de la troisième fonction citée, celle relative au *développement des hommes*, s'inscrit dans les politiques sociales contemporaines, elle devient un instrument de développement et répond au besoin de maîtrise des situations nouvelles engendrées par les progrès économiques et technologiques.

Donc la formation, un des éléments essentiels tendant à garantir la compétitivité de l'ensemble des entités, doit occuper aujourd'hui une place importante parmi les solutions destinées à répondre aux nouveaux problèmes posés par le contexte économique actuel.

Et pour y parvenir, elle doit être utilisée comme moyen d'ajustement pour permettre : aux personnels d'améliorer leurs adaptations aux postes occupés, de les aider à évoluer vers d'autres fonctions, et de combler un retard de leur niveau général. Aussi, servir également les objectifs de la direction, lorsque celle-ci veut faire évoluer sa culture d'entreprise, ou désire renforcer la chance de succès de ses

CONCLUSION GENERALE

stratégies, face aux différentes fluctuations de l'environnement par le biais de la mobilisation maximale des effectifs.

Toutefois, il serait utile de nous interroger sur la place de cette fonction parmi les autres fonctions du management des ressources humaines, en surcroît dans le contexte de bouleversement majeurs que connaît l'économie algérienne en générale, et notamment le secteur bancaire étatique, dont la BADR sera notre échantillon empirique pour la synthèse de cette formule.

Nonobstant les multiples centres d'intérêts qui enrichissent le sujet, nous avons limités notre champs de recherche à l'exploitation de deux hypothèses :

La première réside à confirmer d'abord l'existence de cette fonction formation au sein de notre banque.

Et la seconde, mettra en évidence le fonctionnement de cette action sur le terrain.

Nous avons procéder notre étude par une partie théorique composée des trois premiers chapitres de notre travail, et qui nous ont permis de conclure d'abord que la fonction Ressources Humaines avait besoin de mieux asseoir sa légitimité dans l'organisation en affichant davantage sa maturité.

Pour cela, elle s'est reposée sur l'innovation, celle-ci se situe au niveau stratégique : où la logique de l'engagement remplace celle du suiveur, puis au niveau de l'organisation : nouvelles formes organisationnelles, aménagement du temps du travail....., et surtout dans les politiques et les pratiques des organisations : logique de légalité, systèmes flexibles de rémunération, nouveaux modes de développement des compétences, dont la fonction formation joue son rôle primordiale de meneur et de teneur d'équilibre.

CONCLUSION GENERALE

La formation est liée au fonctionnement du marché du travail. Elle permet l'adéquation entre qualifications nouvelles et postes de travail.

Formation, qualification, et emploi sont des mots clés de toute croissance des entreprises. C'est la raison pour laquelle, les pouvoirs publics ont défini une politique de formation destinée aux travailleurs.

Le législateur intervient également pour offrir un cadre juridique à cette politique.

Ceci n'empêche, que hormis toutes les considérations légales, il est à noter que certaines entreprises consacrent un intérêt croissant pour de véritables stratégies de développement des compétences, car elles sont conscientes de la nécessité de maintenir à niveau, et de façon permanente ce produit, en fait 'jamais fini', dont la BADR fait preuve parfaite et un exemple vif de cette situation.

Dans le processus de formation, différentes parties sont appelées à intervenir, il s'agit notamment des pouvoirs publics (Etat, collectivités locales), l'entreprise (pour la définition du plan de formation et le financement), les formateurs, et le salarié ou le stagiaire.

Les méthodes pédagogiques adoptées sont multiples et diversifiées dépendamment au type de l'action de formation articulée, et aux composantes de sa ligne. Aussi le formateur à sa propre emprunte pour le choix de sa méthode, et de la tenue des séances de formation en bonnes voies, en évitant la lassitude, et donnant plus de motivation et d'intérêt à l'apprentissage, afin d'atteindre les objectifs tracés, car les formés ont tendance à la dynamique.

CONCLUSION GENERALE

Aussi, et d'autre part ailleurs, a travers les données obtenues lors de notre stage, au sein de la BADR, les entretiens que nous avons pu avoir, et notre avantage marqué, d'être formatrice et formé à la fois, nous avons pu relever les efforts énormes que fournies cette entité afin de remettre à la fonction formation sa juste valeur et ses correctes enseignes, parce qu'elle est convaincu que tous processus de changement est un processus de formation. Sauf qu'en parallèle, est aussi un coût de formation.

Cette logique incite la banque dans le cadre de sa gestion de ressources, à tracer une procédure cohérente pour le bon fonctionnement de la formation commençant par une bonne identification de besoins en terme d'actions de formation, qui appuient et renforcent les stratégies de l'institution, et qui doivent être sélectionnées par ordre de priorité, car le financement de ces actions est tenu par les fourches du budget de formation alloué.

Egalement, l'identification de besoins, aussi en terme de formés doit être par sélection pointue et très attentive aux nécessités du travail et aux vœux des salariés, créant un équilibre servant les deux partenaires.

Dans ce contexte, beaucoup d'efforts sont fournis par la BADR, tel que le référentiel des métiers, le questionnaire, et autres. Mais malgré ça, il existe encore des défaillances exprimées sur ce titre qui présente l'un des quatre facteurs clés de l'échec ou de la réussite de l'action de formation.

Aussi, la synchronisation au niveau de la BADR fait défaut, on accuse souvent des retards d'application de la formation sur le terrain.

CONCLUSION GENERALE

Des actions de formation sont lancées beaucoup avant la mise en place des moyens appropriés sur le tas, puisant un espace temps entre l'apprentissage et la pratique, ce qui engendre des situations de déséquilibre, d'oubli, ou de désintéressement.

Ou encore, on trouve des formations tenues sur des thèmes nécessitant encore des corrections sur leurs versions soumises, et qui risquent l'annulation avant même leur application, des fois parce qu'ils expriment beaucoup de défaillances et inconvénients en pratique, en cause de changement de stratégies, ou bien conséquence de prévisions injustes.

Par ailleurs, le suivi pédagogique à un bon appui, ayant des équipes de formateurs sur le tas pour accomplir cette tâche.

En résumé, l'ensemble des quatre facteurs de réussite de la formation n'est pas souvent à la fois réunis pour une même action de formation au niveau de la BADR, donc d'emblée, le terrain n'est pas aussi favorable pour l'affichage à chaque fois de bons résultats appropriés à cette formule.

L'assemblée de ces facteurs restent aléatoires et diffère d'une action à une autre, donc la conscience de leur indispensabilité existe, sauf qu'il y a encore souvent une négligence dans leur considération.

Dans cette conjoncture la BADR, met toutes ces potentialités pour remettre à la formation sa vraie médaille, et cela se justifie par les efforts fournis pour la modernisation d'évaluation de compétences afin de lui permettre de bien cerner les besoins en formation, et d'autre part l'évaluation de l'action de formation elle-même.

CONCLUSION GENERALE

Il existe ainsi, quatre niveaux d'évaluation des actions de formation, qui nécessitent inéluctablement une perfection et une attention indéfinie, car, cette démarche permet de déceler les défaillances des actions précédentes, afin de les corriger en prochaines sessions, ou même pour les formations à venir, et cela dans le cas où le suivi en cours de l'action n'intervient pas, ou n'arrive pas à détecter qu'il y a un problème.

La BADR est à la page quant à l'importance de ces quatre niveaux d'évaluations, sauf que leur adaptation sur le terrain reste non maîtrisable, et différente d'un niveau à un autre, dont l'évaluation de la satisfaction et l'évaluation pédagogique sont bien tenues.

D'autre part l'évaluation du transfert sur le terrain est facultative pour certaines formations pratiques spécialisées et absente pour certaines d'application académiques classiques.

Cependant, l'évaluation des effets de formation reste juste un projet en attente d'exécution, ayant même eu un autre projet complémentaire incitatif au calcul de la prime de performances individuelles pour motivation du personnels et l'évaluation de ses efforts individuels, mais qui est toujours aussi en instance..

Donc la réponse à notre problématique de recherche et aux hypothèses qui l'encadrent est bien cernée à travers les synthèses tirées des questionnaires, des interviews, et de notre stage sur le terrain.

On conclut la présence massive de la fonction formation au sein de la banque algérienne étatique BADR, et cela en raison du budget alloué à cette

CONCLUSION GENERALE

fonction, et aux efforts consacrés au développement de ses ressources humaines par le biais de cette action.

En outre, le bon fonctionnement du processus de la formation manque encore de technicité, et d'attention pour réunir l'ensemble des facteurs clés de la réussite de cette fonction.

Aussi l'évaluation de cette action nécessite plus de rigueur, et de progrès, car, elle marque encore une insuffisance sur le terrain.

Ainsi, que cette fonction doit être en coordination avec tous les autres services de la banque, et en complémentarité avec toutes les autres tâches à accomplir.

En d'autres termes, la fonction formation doit se professionnaliser et jusqu'à déboucher sur la création de nouvelles combinaisons managériales, et solutions permettant la délivrance des résultats attendus et mettre en évidence l'efficacité du bon management de la formation, et inspirant à reconnaître et valider l'expérience professionnelle de la BADR.

Cette prise de conscience doit être en fait, une issue de secours face à une plus grande lucidité à l'égard des nouveaux défis qu'impose le marché, défis qui se conjuguent en terme de flexibilité et d'adaptation permanente, et ce, aussi bien en ce qui concerne l'entreprise bancaire elle-même : à travers ces métiers, ces techniques de productions, ses méthodes d'organisation,..., qu'en ce qui concerne ses hommes aux différents niveaux de la hiérarchie.

Donc la recherche de l'efficacité au moindre coût, la fonction formation se doit d'être décentralisée et partagée. On devrait parler de plans de développement des compétences avec le recours au monitorat, au tutorat et au coaching. Et c'est là qu'on pourrai se demander, Est ce que l'OCA est une continuité de la stratégie banque assise, ou que la banque de détail est une brise aux services personnalisés ?

Et cela vu les budgets formation important alloué pendant les années de réalisation du plan de formation pluriannuel de cette action.

A ce stade, la formation se trouve disciplinée, et suit les stratégies dictées, **et** **mais** manque encore de coordination avec les autres services de la banque, ainsi qu'elle perd le repère du coût du temps.

BIBLIOGRAPHIE :

1- Ouvrage :

- ✚ M.J.BITNER, « Services capes : The impact of physical Surrounding on Customers and Emplpyees », Journal of Marketing, N° 56, Avril 1992. In M.ZOLLINGER & E LAMARQUE, “Marketing et stratégie de la banque”, Dunod, Paris, 1999.

- ✚ Jean BOUVIER, Le crédit Lyonnais 1863-1882, les années de formation d’une banque de dépôts, Tome I, SEUPEN, Paris, 1961.

- ✚ J.P . CITEAU «GRH Principes généraux et cas pratiques », 3^{ème} Ed, ARMAN COLIN, Paris 2000

- ✚ R. DANZIGER « le bilan social outil d’information et de gestion », Ed Dunod, Paris, 1983.

- ✚ Jacques DE BANDT & Jean GADREY « relations de service, marchés de services », Ed CNRS, Paris, 1994.

- ✚ S.DE COUSSERGUES, « Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie », DUNOD, Paris, 2002.

- ✚ M.DETSCH, « coûts et concurrence dans l’industrie bancaire », rapport pour le conseil National du crédit et l’association Française des banques,1992. In S.DE COUSSERGUES, « la banque structures, marchés, gestion » DALLOZ, Paris, 1996

- ✚ Gay HAMEL, « la résolution en tête », Ed Village mondial, Paris, 2000.
- ✚ E.LAMARQUE, Gestion bancaire, e-Node & pearson, Education, Paris, 2003.
- ✚ Hubert LANDIER, « L'Université d'entreprise », Editions Liaison, Paris, 2000.
- ✚ Jean Marc LE GALL, « La gestion des ressources humaines », Editions Que sais je ? Paris, 2000.
- ✚ Pierre .LOUART, « Gestion des Ressources Humaines », éditions Eyrolles, Paris, 1993.
- ✚ B.MARTORY , « les tableaux de bord sociaux » , ED, NATHAN, Paris,
- ✚ Alain MEIGNANT, « Manager la Formation », Editions Liaisons, Paris, 2001.
- ✚ Z. MIKDASHI, les banques à l'ère de la mondialisation, Edition Economica, Paris, 1998.
- ✚ Jean Jacques NERE, « Devenir Manager », Les éditions DEMOS, Paris, 2001.
- ✚ Marie-Dominique PUJOL, avec la collaboration de Bruno CHAPUIS « Ressources Humaines : la boîte à outils de l'entrepreneur », 2ème Ed d'Organisation, Paris, 2003.
- ✚ Jacques SOYER, « fonction Formation », 3ème édition, Edition d'Organisations, Paris, 2003.
- ✚ SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERETTI, ALIS, CHEVALIER, «Gestion Des Ressources Humaines », 2ème ed De BOECK Université, Paris, 2001.

- ✚ Raymond VATIER, développement de l'entreprise et promotion des hommes, entreprise moderne d'édition, Paris, 1960.
- ✚ Dimitri WEISS « la fonction ressources humaines », les éditions d'Organisations, Paris, Février 1993
- ✚ M.ZOLLINGER & E.LAMARQUE, « marketing et stratégie de la banque », DUNOD, Paris , 1999.

2-Revue

- ✚ Michel BARTHOD, « structure de la fonction personnelle et innovation sociale dans l'entreprise », In revue Personnel, N° 192, Novembre- Décembre 1976.
- ✚ D.W.DIAMOND, Financial Intermediation and delegated Monitoring, Review of Economie Studies, Juillet 1984. page 393-414. In Z. MIKDASHI, les banques à l'ère de la mondialisation, Ed Economica , Paris, 1998.
- ✚ Jean FOMBONNE, Où en est la formation dans l'entreprise ?, In Sociologie du Travail. Numéro spécial, 4/63, Oct-Dec, Paris, 1963.
- ✚ « La lettre du manager », N° 382, Mars 2000.
- ✚ Le numéro de la revue de gestion des ressources humaines, N°24, Jan-Fev 1998, Consacré au 20ème anniversaire du bilan social
- ✚ G.NAULLEAU, le contrôle de gestion bancaire et financier, « La revue Banque », Editeur, 1994
- ✚ R. VATIER «L'audit : qu'est ce que c'est ? » in revue personnel, N° 332, mai 1992.

3-Documentations internes :

- ✚ Conférence de cadre BADR 2006
- ✚ Décision Règlementaire BADR N° 02/2003 du 22/05/2003
- ✚ Décision Règlementaire BADR N° 06/ 2003 DU 22/ 05 / 2003
- ✚ Décision Règlementaire BADR N° 30/ 2009 du 02/ 03/ 2009
- ✚ Décision Règlementaire BADR N° 53/ 2009 du 26/ 04/ 2009
- ✚ Manuel de formation de DES Banque, « rôle des banques », SIBF, 2001.

4- Logiciels, et Autres références :

- ✚ « Droit du travail », Recueil de textes législatifs et réglementaires, 2ème édition complétée et mise à jour, institut national du travail, 4ème trimestre 2000.
- ✚ Journal Officiel, Loi N° 86/12 du 19/08/1986
- ✚ Logiciel juridique JORA N° 16 du 18-04-1990.
- ✚ Logiciel Microsoft ENCARTA , « Mangement », 2006
- ✚ :www.management.com, un article de Wiki PEDIA , L'encyclopédie libre, 2007.
- ✚ US National Center of éducation Statistics, 2000.

Liste des figures et des tableaux :

Liste des figures :

Figure 1	Un schéma général du processus management	37
Figure 2	Un schéma de rapports possibles dans une société anonyme	44
Figure 3	Organigramme type des activités financières	46
Figure 4	Organigramme hiérarchique et centres de responsabilité dans la banque	48

Liste des tableaux:

Tableau 1	Les rôles du support physique	40
------------------	-------------------------------	-----------

TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS

INTRODUCTION GENERALE 01

Chapitre I: Introduction aux ressources humaines et au management dans la banque 07

Introduction 07

Section 1 : Aperçu sur les Ressources Humaines et banque 08

I- Connaissance des Ressources Humaines en grand plan 08

1- Première période : de 1850-1916 « les prémices » 04

1-1- Le mouvement des idées 08

1-2- Les entreprises 09

1-3- La politique sociale 10

1-4- Le service personnel 12

2- Deuxième période : Poussée de différentes écoles 14

3- Troisième période : Ere de professionnalisation de la fonction RH 16

4- Quatrième période : Maturité actuelle de la GRH 20

II- Banque 21

1- Origine de la banque 21

2- Définition de la banque 22

2-1- Aspect économique 23

2-2- Aspect juridique 24

3- Spécificité de la production bancaire 26

3-1- Définition 26

3-2- Les économies d'échelle appliquées au secteur bancaire 27

Conclusion de la section 1 30

Section 2 : Revue sur le management dans la banque 31

I- Le management 31

1- Concepts du management 31

1-1- Définition 31

1-2- Généralités conceptuelles 32

2- Théories managériales 33

3- Type de management 36

3-1- Le management stratégique 36

3-2- Le management opérationnel 36

3-3- Le management tactique ou situationnel 37

4- Processus de management 37

II- Les composantes d'un système de management dans une banque 39

1- Processus de fabrication d'un service 40

1-1- La gestion du support physique 40

1-2- La gestion du personnel en contact 41

1-3- La gestion de la participation des clients 41

2- Le leader et le conseil d'administration	42
2-1- Le leader	42
2-2- La composition du conseil d'administration	43
3- Approche organisationnelle	44
3-1- Organigramme type des activités financière	45
3-2- Organigramme type des activités bancaire	46
3-3- Les centres de responsabilité	47
4- Les outils de pilotage des Ressources Humaines	49
4-1- Le tableau de bord social	49
4-2- Le bilan social	51
4-3- L'audit social	52
4-4- L'observatoire social	53
Conclusion de la section 2	54
Conclusion du chapitre 1	55

Chapitre II : Initiation a la formation **56**

Introduction 56

Section 1 : Préambule à la formation **57**

I- Généralités sur la formation 57

 1- Evolution de la formation 57

 2- Définition de la formation 59

 3- Les domaines d'application de la formation 61

 3-1- Domaine technique 61

 3-2- Domaine comportementale 61

 3-3- Domaine mixte 61

 4- Les objectifs de la formation 62

 4-1- Du point de vue de l'organisation 63

 4-2- Du point de vue des individus 64

II- Typologie de classement de la formation 66

 1- Typologie de classement selon l'initiative 66

 1-1- La formation sur l'initiative du salarié 66

 1-2- La formation sur l'initiative de l'entreprise 66

 2- Typologie de classement selon l'intervenant 67

 2-1- La formation interne 67

 2-2- La formation externe 67

 3- Typologie de classement selon les actions et les enjeux 68

 3-1- Formation d'ordre directement productif 69

 3-2- Formation d'ordre culturel et social 72

 4- Typologie de classement selon le cycle 73

 4-1- La formation initiale 73

 4-2- La formation continue 75

Conclusion de la section 1 76

Section 2 : Constituants et aspects pédagogiques de la formation **77**

I- Constituants de la formation 77

 1- Notion du besoin 77

2- Notion de la politique de formation	79
3- Notion de plan de formation	80
3-1- Un document contractuel qui lie différents acteurs	80
3-2- Un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés	80
4- Notion de système de formation	81
4-1- La fonction de régulation	81
4-2- La fonction de réalisation	82
II- Méthodes et techniques pédagogiques	83
1- Les méthodes affirmatives	83
1-1- L'exposé	83
1-2- Le TWI (Training within industry)	84
1-3- Le tutorat	85
1-4- Exercices et travaux pratiques	86
1-5- Méthode carrard	86
2- Les méthodes interrogatives	87
2-1- Coatching	88
2-2- Le e-learning	89
2-3- Méthodes déductives	91
3- Les méthodes actives	92
3-1- Pédagogie du projet	93
3-2- Réalisation de recherches	94
3-3- Méthode des cas	95
4- Autres approches	96
4-1- Méthodes audiovisuelles	96
4-2- Université d'entreprise	97
Conclusion section 2	99
Conclusion chapitre 2	100
Chapitre III : Le management de la formation	101
Introduction	101
Section 1 : Le passage des besoins au plan	102
I- Construction du plan de formation	102
1- Repérage des besoins	102
1-1- Besoins actuels	102
1-2- Besoins futurs	103
2- Compilation des besoins	103
2-1- Besoins personnels et individuels	104
2-2- Besoins collectifs	105
3- La traduction des besoins en lignes du plan	106
4- Le croisement des besoins et des moyens	107
4-1- L'équilibrage entre les besoins et les moyens	107
4-2- Configuration du plan de formation	109
II- La mise en pratique	111
1- La réalisation et la régulation pédagogique	111
1-1- Réalisation du plan	111
1-2- Régulation pédagogique	114

2- Suivre la mise en pratique sur le terrain	115
2-1- Le suivi de l'action formation	115
2-2- Le suivi pour un équilibre	116
3- Les principaux facteurs en cause dans le suivi	117
3-1- La mise à disposition d'un système d'information en feed back	117
3-2- Le système de récompense	118
3-3- La souplesse de l'organisation	118
3-4- Les autres acteurs du terrain	119
4- Les aspects budgétaires	120
4-1- Affectation budgétaire	120
4-2- Le suivi budgétaire et l'information des décideurs	122
Conclusion de la section 1	122

Section 2 : Evaluation et utilisation des résultats **123**

I- Echec ou réussite : les facteurs clés	123
1- Première catégorie : la bonne identification des besoins	123
2- Deuxième catégorie : la synchronisation	124
3- Troisième catégorie : la qualité pédagogique	125
4- Quatrième catégorie : l'importance des résultats attendus et obtenus	125
II - Les quatre niveaux d'évaluation	127
1- Niveau 1 : L'évaluation de satisfaction	127
2- Niveau 2 : L'évaluation pédagogique	129
3- Niveau 3 : L'évaluation du transfert sur les situations de travail	134
4- Niveau 4 : L'évaluation des effets de la formation	138
Conclusion de la section 2	139
Conclusion du chapitre 3	140

Chapitre IV : Management de la formation au sein de la BADR **141**

Introduction 141

Section1 : La BADR et le management bancaire **142**

I – La tenue du management bancaire	142
1- Les missions de la banque	142
1-1- L'intermédiation	143
1-2- Les opérations financières	145
1-3- Les opérations de trésorerie	145
2- Les stratégies de la banque	146
2-1- stratégies traditionnelles	146
2-2- Stratégies récentes	149
3- Rôle du manager	151
3-1- Appartenance au groupe de ses pairs	152
3-2- appartenance à l'équipe qu'il dirige	153
II - Le système bancaire algérien et la BADR	154
1- Système bancaire algérien	154
1-1- Situation antérieure à l'indépendance	154
1-2- Situation postérieure à l'indépendance	156
1-3- L'étatisation du système bancaire algérien	158

2- Missions et objectifs de la BADR	161
2-1- Les missions de la BADR	161
2-2- Les objectifs de la BADR	161
3- Nomenclature et stratégie de la BADR	157
3-1- Les secteurs stratégiques	162
3-2- Les relations avec les tiers	163
3-3- Délais de traitement des demandes de crédit	163
Conclusion de la section 1	165
Section 2 : La formation et le parcours stratégique de la BADR	166
I- L'évolution de la BADR	166
1- Présentation et historique de la BADR	166
1-1- Présentation de la BADR	166
1-2- L'évolution historique de la BADR	167
2- Organisation structurelle de la BADR	170
2-1- Rôle, mission et organisation des ALE	170
2-2- Rôle et organisation du GRE	171
3- Les grands axes de modernisation des RH au sein de la BADR	173
II- La formation au sein de la BADR	177
1- Cadre juridique de la formation à la BADR	177
2- La place qu'occupe la formation à la BADR	179
3- Construction du plan de formation	188
4- Evaluation de la formation au sein de la BADR	191
4-1- Facteurs clés de la réussite ou de l'échec de la formation à la BADR	191
4-2- Les niveaux d'évaluation de la formation à la BADR	195
Conclusion de la section 2	200
Conclusion du chapitre 4	201
CONCLUSION GENERALE	203
Bibliographie	
Liste des figures et des tableaux	
Annexe	

Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme « Banque Assise » 2003

Annexe 2 : Organigramme organisation Commerciale Agence OCA 2009

Annexe 3 : Organigramme du Groupe Régional d'Exploitation (GRE) 2003

Annexe 4 : Organigramme du Groupe Régional d'Exploitation (GRE) 2009

Annexe 5 : Plan de formation 2004

Annexe 6 : Liste des thèmes de formation réalisés durant le premier semestre 2006, et les organismes de ces formations.

Annexe 7 : Plan de formation 2005 et ses réalisations.

Annexe 8 : Le référentiel métier / compétences

Annexe 9 : Grille d'évaluation finale

Annexe 10 : Matrice de compétences au niveau agence

Annexe 11« matrice de compétences au niveau centrale

Annexe 12 : Tableau récapitulatif des besoins de formation ALE + GRE

Annexe 13 : Catalogue des actions de formation suggérées

Annexe 14 : Calendrier d'une action de formation

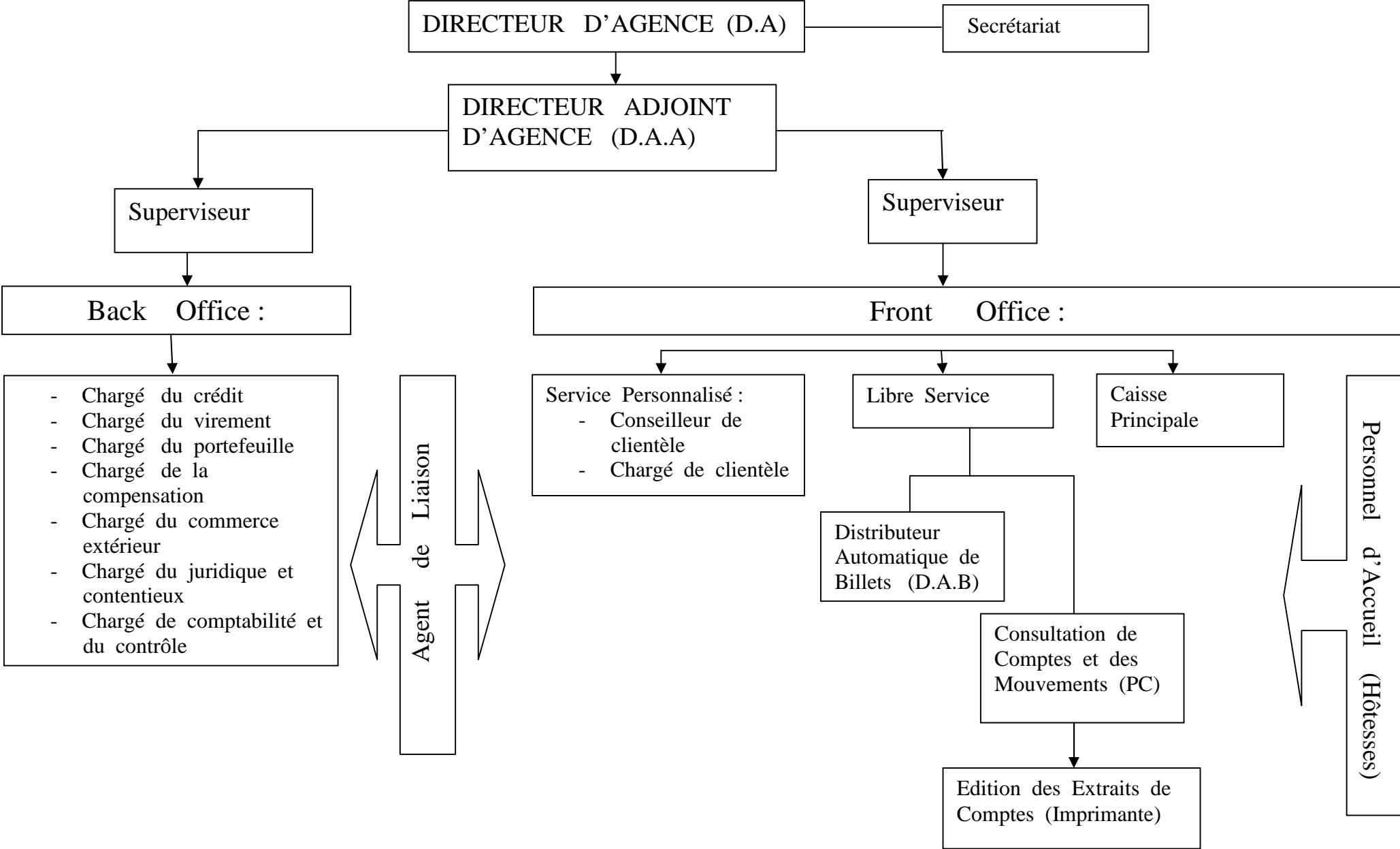
Annexe 15 : Coût des formations à tenir pour l'établissement du budget formation

Annexe 16 : L'exécution du plan de formation par l'acheminement hiérarchique d'invitations.

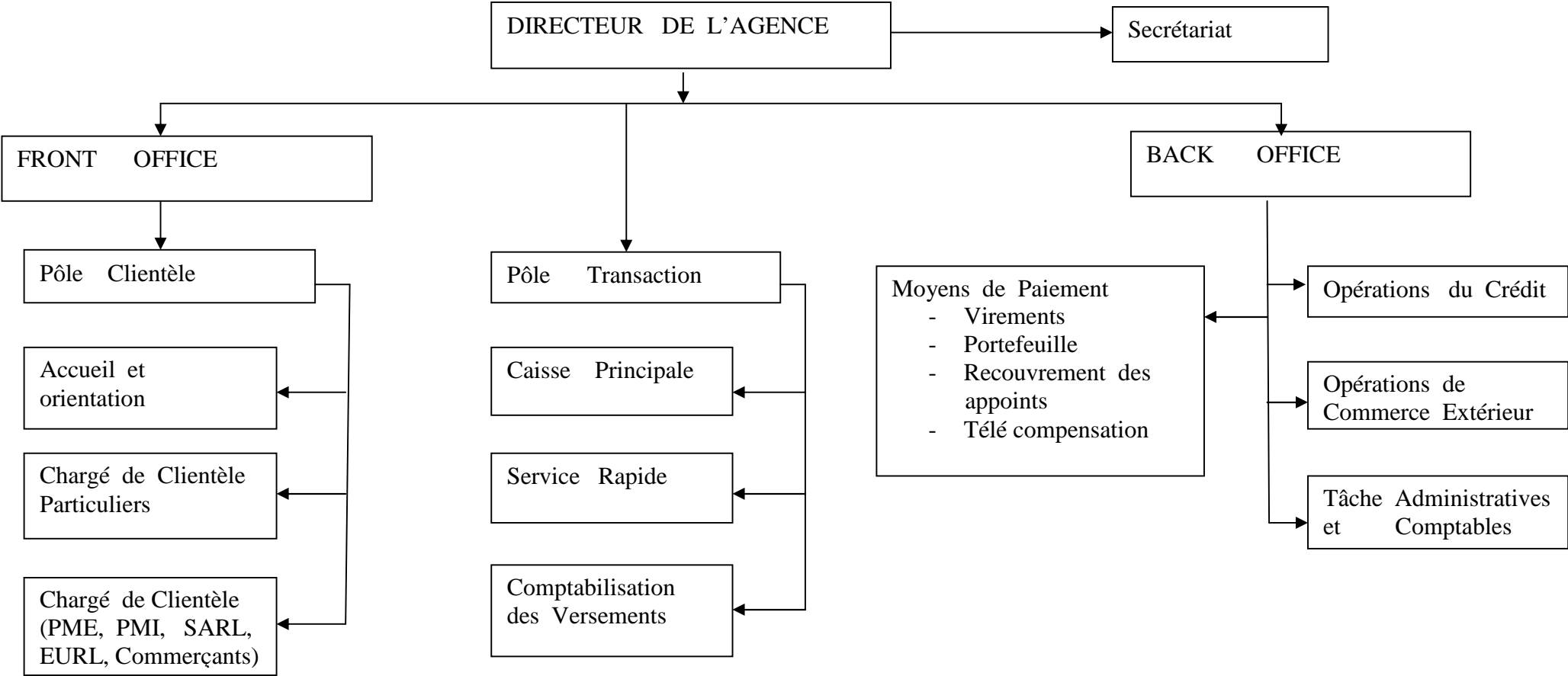
Listes des annexes :

- Annexe 01 :** Organigramme Banque Assise 2003
- Annexe 02 :** Organigramme organisation Commerciale Agence OCA 2009
- Annexe 03 :** Organigramme du Groupe Régional d'Exploitation GRE 2003
- Annexe 04 :** Organigramme du Groupe Régional d'Exploitation GRE 2009
- Annexe 05 :** Plan de formation 2004
- Annexe 06 :** Liste des thèmes de formation réalisés durant le premier semestre 2006, et les organismes de ces formations.
- Annexe 07 :** Plan de formation 2005 et ses réalisations.
- Annexe 08 :** Le référentiel métier / compétences
- Annexe 09 :** Grille d'évaluation finale
- Annexe 10 :** Matrice de compétences au niveau agence
- Annexe 11 :** Matrice de compétences niveau central
- Annexe 12 :** Tableau récapitulatif des besoins de formation ALE + GRE
- Annexe 13 :** Catalogue des actions de formation suggérées
- Annexe 14 :** Calendrier d'une action de formation
- Annexe 15 :** Coût des formations à tenir pour l'établissement du budget formation
- Annexe 16 :** L'exécution du plan de formation par l'acheminement hiérarchique d'invitations.

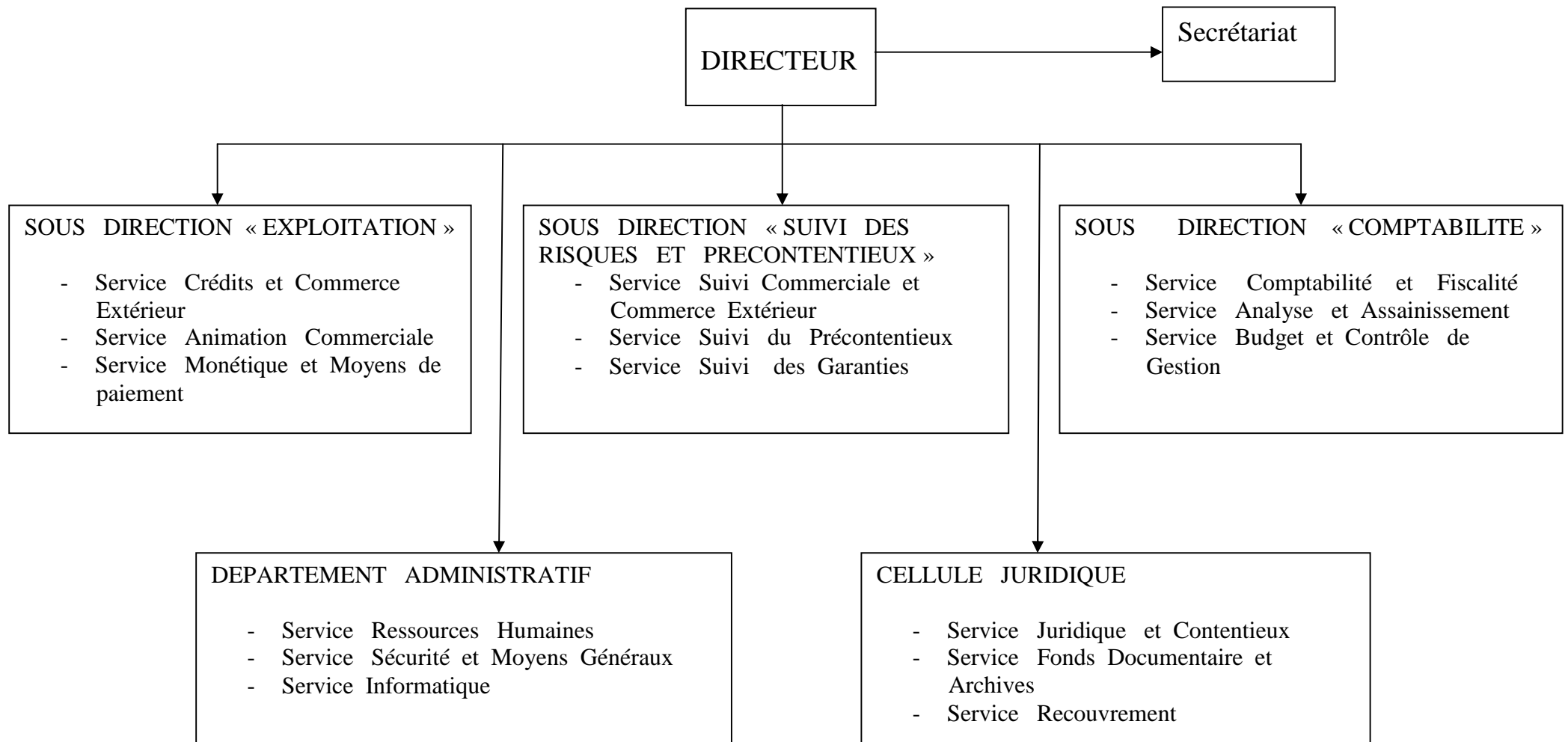
ORGANIGRAMME AGENCE LOCALE D'EXPLOITATION « BANQUE ASSISE »



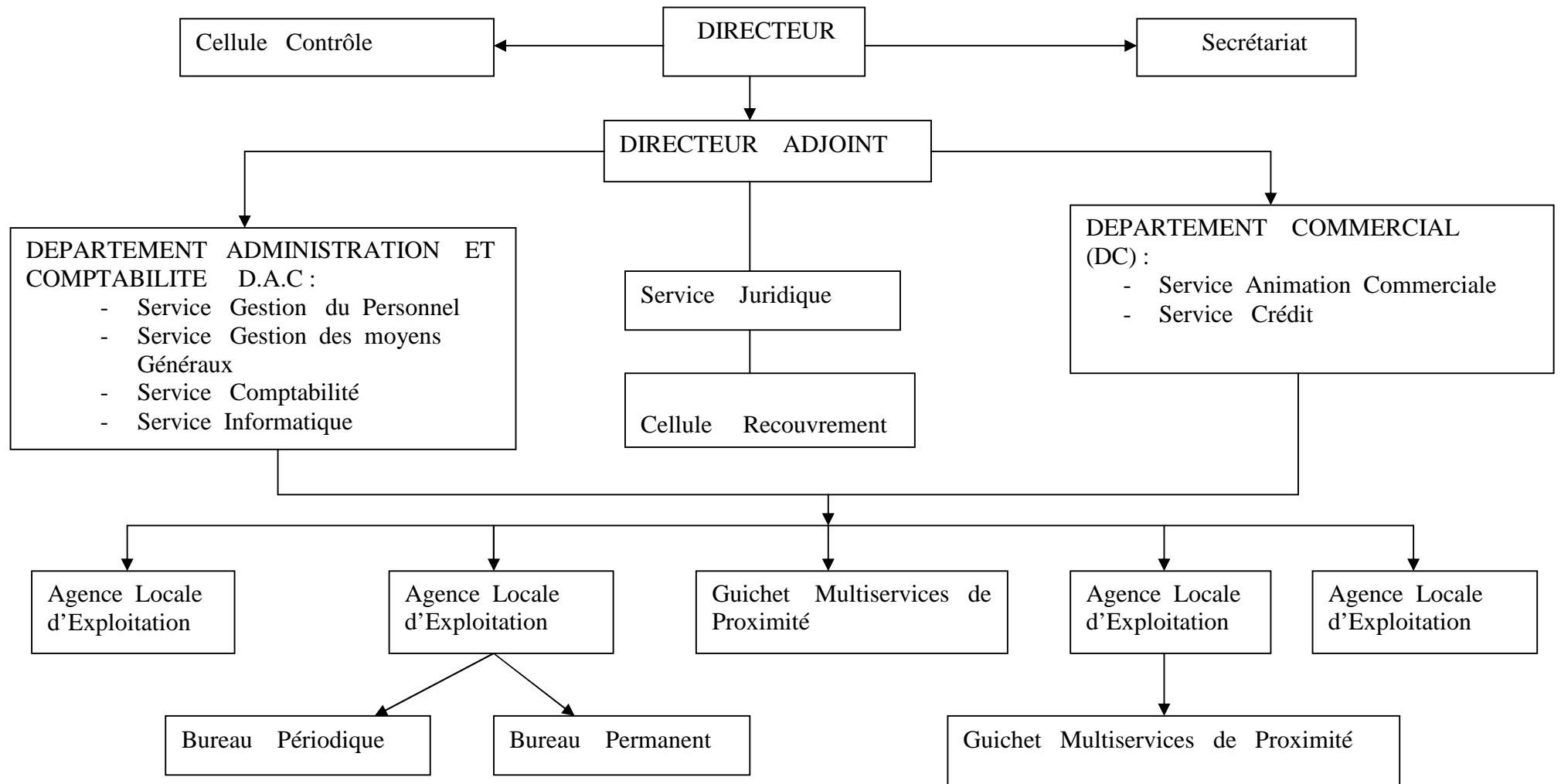
ORGANIGRAMME TYPE DE L'AGENCE LOCALE D'EXPLOITATION EVOLUANT EN « OCA »



Organigramme Groupe Régional d'Exploitation 2009



ORGANIGRAMME GROUPE REGIONAL D'EXPLOITATION GRE 2003



RESUME DU MEMOIRE DE MAGISTER

La formation dans le secteur bancaire, cas de la BADR

Les mots clefs : management, banque, ressources humaines, formation, plan de formation, budget de formation, besoins en formation, processus de formation, performances, l'évaluation de la formations.

Parmi les trois grandes fonctions que l'on met traditionnellement à la charge d'un management efficace des ressources humaines, en occurrence : l'acquisition, la conservation et le développement du facteur humain.

Toutefois, nous avons jugé instructif de mettre la lumière sur la réalité de la formation dans le secteur bancaire algérien, et d'exploiter la qualité de cette fonction au sein de la BADR en particulier. D'où notre recherche s'articulera dans ce contexte évolutif pour examiner ces réflexions et répondre à une question principale.

Quelle est la portée du management de la formation des ressources humaines dans la banque algérienne de l'agriculture et du développement rural ?

Nonobstant les multiples centres d'intérêts qui enrichissent le sujet, nous avons limités notre champs de recherche à l'exploitation de deux hypothèses :

- 1- L'existence de la fonction formation au sein de cette institution.
- 2- Le bon fonctionnement de cette action formation sur le terrain, en répondant aux exigences managériales y afférentes.

Les éléments de réponses à notre problématiques seront véhiculés par le biais d'un plan de travail répartis en quatre chapitres, et chacun en deux sections. On a conclu :

* La formation est utilisée comme un moyen d'ajustement pour permettre : aux personnels d'améliorer leurs adaptations aux postes occupés, de les aider à évoluer vers d'autres fonctions, et de combler un retard de leur niveau général. Aussi, servir les objectifs de la direction, lorsque celle-ci veut faire évoluer sa culture d'entreprise, ou désire renforcer la chance de succès de ses stratégies, par le biais de la mobilisation maximale des effectifs.

* Une présence massive de la fonction formation au sein de notre institution financière, et cela en raison des budgets alloués à cette action, et aux efforts consacrés au développement de ses ressources humaines par le biais de cette formule.

*En outre, le bon fonctionnement du processus de la formation manque encore de technicité, et d'attention pour réunir l'ensemble des facteurs clés de la réussite.

*Aussi l'évaluation de cette action nécessite plus de rigueur, et de progrès, car, elle marque encore une insuffisance sur le terrain surtout