

## **0. INTRODUCTION**

### **1. Problématique**

La formation professionnelle est une activité liée à l'emploi, soutenue financièrement ou autrement, par l'entreprise ou l'organisation, dont l'initiative relève de l'employeur, d'un salarié ou d'un groupe de salariés ou de leurs représentants.

Conçue pour développer divers types de compétences liées à l'emploi, la formation vise à permettre au personnel d'effectuer son travail plus efficacement, d'avoir une plus grande maîtrise de son travail et des changements et, le cas échéant, d'être préparé à assumer d'autres tâches ou responsabilités dans la même entreprise ou organisation, dans le même secteur d'activités ou dans d'autres, à la suite de modifications d'ordre technique ou organisationnel du salarié.

La formation répond à la fois aux souhaits du personnel et aux besoins de l'entreprise et elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs : satisfaction professionnelle, performance économique.

Vu sous cet angle, la formation devrait toujours être considérée comme un investissement et non comme une dépense puisqu'elle conditionne au même titre que l'équipement<sup>1</sup>.

L'une des raisons qui font qu'une entreprise soit efficace, est l'importance qu'elle accorde aux activités de formation qu'elle offre à ses employés.

La formation en milieu du travail est indispensable d'une part, pour l'employé car si cette dernière est organisée d'une façon permanente, elle permet de trouver des solutions aux problèmes, difficultés et aux exigences de son poste, d'autre part, pour l'entreprise car au fur et à mesure qu'elle utilise un personnel compétent, elle peut maximiser sa production<sup>2</sup>.

Par conséquent, il est important et indispensable de se pencher chaque fois, après une action de formation sur l'évaluation des effets de la formation.

Ainsi, nous avons décidé, pour mieux appréhender l'efficacité de la formation reçue par le personnel de la SONAS, de réaliser une étude portant sur les Réactions du Personnel de la Société Nationale d'Assurances vis-à-vis de la Formation Professionnelle dispensée au sein de l'entreprise.

A travers les réactions de nos enquêtés, nous voulons répondre à la question générale ci-après : quel est le niveau de satisfaction des bénéficiaires de la formation par rapport aux différents aspects de l'action de formation dispensée ?

### **2. Hypothèse du travail**

<sup>1</sup> Wikipedia, Encyclopédie Libre. « <http://fr.wikipedia.org/wiki/formation-professionnelle> »

<sup>2</sup> Sema BANGAPA, contribution à l'élaboration de la politique de formation du personnel de l'ONATRA, OSP/UPN, 1998

Pour répondre à notre problématique, nous avons conçu notre hypothèse de la manière suivante : les réactions des agents de la Direction des Services Généraux de la Société Nationale d'Assurances vis-à-vis de la formation sont diverses et de nature variée.

### **3. Intérêt du sujet**

En cette période caractérisée par des diverses difficultés de fonctionnement au sein des entreprises publiques, il apparaît opportun d'analyser un des mécanismes managériaux pouvant éviter aux leaders d'entreprises et à leurs collaborateurs de sombrer dans le gouffre de la mégestion au sein de leurs institutions.

Aussi à partir d'une tentative d'analyse de la réalité de la formation professionnelle au sein de cette grande entreprise, nous voulons suggérer des orientations à long terme qui permettent de maîtriser le destin.

En portant notre étude sur ce sujet, notre souci est que son contenu soit une contribution pour la réflexion et la recherche des voies et moyens en vue du progrès.

### **4. Méthodes et techniques de recherche**

Pour mener à bien notre recherche, nous avons utilisé la méthode d'enquête par questionnaire qui comprenait des questions à réponses ouvertes et fermées. Nous avons également recouru à la technique documentaire pour rassembler les données théoriques indispensables à l'élaboration de notre recherche.

### **5. Délimitation Spatio - temporelle**

Notre étude porte sur les Réactions du Personnel de la Direction des Services Généraux de la Société Nationale d'Assurances vis-à-vis de la Formation Professionnelle durant l'année 2009.

### **6. Subdivision de la recherche**

Hormis l'introduction et la conclusion, notre recherche compte trois chapitres. Le premier porte sur les considérations théoriques, le second présente l'entreprise sous étude et la méthodologie de la recherche et enfin le troisième porte sur la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats.

## **CHAPITRE I : CONSIDERATIONS THEORIQUES**

Ce chapitre qui est essentiellement théorique, consiste à préserver le lecteur de tout risque de confusion terminologique et circonscrit le cadre purement conceptuel de la présente réflexion.

## **I.1 FORMATION**

### **I.1.1 Définitions**

Le concept formation provient étymologiquement du mot latin « formare » qui signifie « donner une forme ».<sup>3</sup>

ISAFFO, considère la formation comme étant le moyen créateur de potentiel d'action, de disponibilité au changement et aux adaptations de capacité d'innover<sup>4</sup>.

Tandis que Raymond VATIER, insiste sur l'action des transmissions des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation. Ainsi pour lui, la formation est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles pour la bonne marche de l'organisation<sup>5</sup>.

La formation professionnelle est le processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir et le savoir faire (habiletés et compétence) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle. Elle participe étroitement à la création des identités professionnelles<sup>6</sup>.

La formation professionnelle est toute action de formation en rapport avec l'activité professionnelle<sup>7</sup>.

La formation professionnelle a pour objet de<sup>8</sup> :

- Favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des travailleurs ;
- Permettre leur maintien dans l'emploi ;
- Favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle ;
- Contribuer au développement économique et culturel et à leur promotion sociale.

<sup>3</sup> Nouveau Dictionnaire Etymologique, éd. Librairie, paris, 1971

<sup>4</sup> Isaffo J.R, La Gestion des Ressources Humaines : un nouveau défi pour les entreprises zaïroises, éd. CADECEC, Kinshasa, 1990, P215

<sup>5</sup> Raymond VATIER, Développement de L'entreprise et Promotion des Hommes, éd. Entreprise Moderne, Paris, 1960, P 2

<sup>6</sup> Wikipedia, Encyclopédie Libre. « <http://fr.wikipedia.org/wiki/formation-professionnelle> »

<sup>7</sup> François GALLIGANI, le Déroulement d'une Action de Formation, éd. d'Organisation, Paris, 1981, P188

<sup>8</sup> Bergeron J.L, Coten N, Leger, Jacques J et Belangir, les Aspects Humains de L'Organisation Québec, éd. Gaétan Morion, 1979, P29

## **I.1.2 Objectifs de la Formation<sup>9</sup>**

### **a. La formation développe le professionnalisme et crée des liens dans l'entreprise**

En accroissant les compétences, elle participe à l'amélioration de la performance de l'entreprise, donc à son efficacité économique, et à l'enrichissement des responsabilités de son personnel.

### **b. La formation anticipe les évolutions**

- En encourageant les démarches prévisionnelles ;
- En préparant le personnel aux changements technologiques et culturels;
- En aidant chacun dans son projet d'évolution professionnelle « qui peut intégrer :
  - Une formation générale de remise à niveau ;
  - Une rencontre professionnelle ;
  - Un développement personnel.

## **I.1.3 Effets de la Formation<sup>10</sup>**

Les effets de la formation sont voulus soit par le travailleur soit par l'entreprise par rapport aux objectifs poursuivis. Classiquement la formation rencontre deux demandes :  
L'une vise à obtenir des informations sur l'efficacité de la situation elle-même par examen ou par connaissance du degré de satisfaction du formé. Car l'on suppose d'une part que le travailleur possède une vision de ce qu'il vient chercher et l'utilisation qu'il pourra faire des connaissances acquises. D'autre part, la satisfaction est fonction du recouvrement entre les connaissances recherchées et acquises.

L'autre démarche est celle à examiner globalement au niveau d'un ensemble de travailleurs, les phénomènes faisant apparaître une évolution de comportement du personnel formé. On comparera systématiquement ces phénomènes à ceux manifestés par le personnel non formé. Ceci permet de mesurer les signes de mise en œuvre des connaissances observées avant la formation.

L'objectif essentiel de la formation est de permettre un changement positif. Elle apparaît alors comme un moyen de répondre aux besoins généraux de l'entreprise. Elle mène à la création d'un esprit de mobilité chez les travailleurs.

Considérée sous cette optique, la formation paraît comme une des principales actions occasionnant le développement économique et social de l'entreprise.

---

<sup>9</sup> François GALLIGANI, Op. Cit

<sup>10</sup> Bergeron J.L, Op. Cit.

La formation envisage les effets à trois niveaux :

- Les compétences ;
- Le changement de comportement ;
- Les résultats.

**a. Au niveau des compétences**

L'évolution dans le sens technico-économique préserve et améliore la formation de l'entreprise. Comme dit précédemment, une formation continue est l'un des moyens stratégiques pour satisfaire le besoin d'adaptation.

Ce rôle coïncide avec l'importance accordée au facteur humain. Cette conception est conforme à la théorie économique du « capital humain » et repose sur le postulat que les connaissances acquises par la formation augmentent le savoir dans la compétence individuelle et se traduit par un accroissement de productivité.<sup>11</sup>

Il est donc difficile de considérer l'effet de la formation qu'au niveau individuel, sans le considérer au niveau collectif. Ainsi, la compétence acquise modifiera le projet de production, qu'en fonction d'initiatives prises par l'entreprise.

**b. Au niveau du changement de comportement du travailleur**

Le comportement au travail ne peut être réduit aux caractéristiques individuelles, car il paraîtra insuffisant d'agir uniquement sur l'individu pour obtenir le changement désiré au cas où on admettait que la façon de travailler et le résultat de la transaction s'effectuant entre l'individu et son environnement.

En résumé, il ne suffit pas de former les individus à un nouveau savoir faire ou savoir être, il faut que cet apprentissage soit associé, d'une part à un « savoir faire » et un « vouloir être », d'autres parts, les cadres institutionnels et organisationnels de l'entreprise se transforment pour donner le « pouvoir faire » et le « pouvoir être » nécessaires à la mise en œuvre des résultats de la formation<sup>12</sup>.

**c. Au niveau de résultat**

La formation permet aux acteurs sociaux d'élargir leur pouvoir créatif. L'accès au processus d'innovation ne sera possible que dans la mesure où on aura le pouvoir d'agir sur le mécanisme de fonctionnement du système de l'entreprise.

En effet, on ne voit pas seulement la capacité individuelle de création, mais aussi la capacité collective. Et celle-ci n'est pas la somme de capacité individuelle mais leur combinaison.

---

<sup>11</sup> Mingotaud F., Op. Cit., P 148

<sup>12</sup> Mingotaud F., Idem, P 148

### I.1.4 Coût de la Formation

La formation engendre un certain nombre de dépenses, qu'il s'agisse de la formation interne ou externe. Le coût supporté par l'entreprise varie en fonction, de l'importance qu'elle accorde à la fonction, de l'urgence et de l'appréciation qu'elle donne.

On peut par exemple accorder un stage d'un mois à l'extérieur du pays coûtant 500 dollars américains pour un cadre, alors qu'une action de même valeur pourrait être refusée à un subalterne. De même, une entreprise peut refuser de dépenser 2 % de sa masse salariale pour la formation, tandis qu'une autre peut accepter de dépenser plus de 10 %.<sup>13</sup>

Toute fois la décision vient après la comparaison de deux indicateurs ci-après :

1.	$\frac{\text{Total dépense de formation X 100}}{\text{Masse Salariale}}$	14
2.	$\frac{\text{Total dépense de formation X 100}}{\text{Total des charges}}$	15

En effet, les deux pourcentages facilitent la tâche aux responsables de formation d'avoir une idée sur l'action de l'entreprise afin de décider.

Le coût de la formation est constitué par le service de formation et examiné au niveau financier.

A ce niveau, le calcul se rapporte essentiellement sur le budget de la formation tant au niveau de l'évaluation de son coût que des emplois. Ceci par catégorie de destinataire des formations aussi bien par rapport aux moyens à disposition de signification y accordée par rapport à l'objectif assigné à l'entreprise et à la répartition de la masse financière parmi le secteur de l'entreprise.

Le coût calculé par la formation est constaté au même titre que les autres coûts de l'entreprise. Le type de dépenses se diffère lorsqu'il s'agit de la formation externe ou interne.

### I.1.5 Contrôle en Formation<sup>16</sup>

Vérification des connaissances, des aptitudes, des acquis d'un apprenant à un moment donné de la formation (avant, pendant ou à la fin).

Les méthodes contrôle sont multiples (tests, examens, interrogations, travail pratique, essai, etc.). Les contrôles en cours de formation sont des jalons destinés à mesure l'écart entre les acquis et les objectifs.

<sup>13</sup> M. PICARD, Gestion Basic : Economie de l'Entreprise, éd. Nathan, Paris, 1992, P 47

<sup>14</sup> M. PICARD, Idem

<sup>15</sup> M. PICARD, Ibidem

<sup>16</sup> François GALLIGANI, Op Cit, P185

## **1.2 ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION<sup>17</sup>**

L'analyse de besoins de formation est la première opération avant l'élaboration d'un programme ou d'une activité de formation au sein d'une organisation.

L'analyse des besoins de formation poursuit plusieurs objectifs. La raison fondamentale qui justifie cette analyse est l'identification des différences entre le niveau de performance réelle et le niveau de performance désirée. Ce qui implique trois étapes :

- Identification des connaissances et habilités requises
- Evaluation de la situation actuelle
- Appréciation de la différence entre la situation actuelle et la situation souhaitée.

Idéalement, ces trois étapes doivent être menées séparément et successivement.

### **I.2.1. Nécessité de procéder à l'analyse des besoins**

Le résultat de cette analyse fournit la base de connaissance sur laquelle il est possible de concevoir un programme de formation. En plus de permettre la poursuite de cet objectif fondamental, l'analyse des besoins s'avère très utile :

- Pour comprendre les changements aux quels est confronté l'organisation ;
- Pour transformer le système de classification du personnel en une véritable gestion de développement de carrière ;
- Pour identifier des solutions à des problèmes ;
- Pour fournir les augmentations en faveur d'une formation plus importante.

### **I.2.2. Les Trois niveaux d'analyses des Besoins de Formation**

L'analyse des besoins doit se faire à trois niveaux dans l'organisation :

#### **I.2.2.1. Au niveau individuel**

Il faut évaluer les forces et les carences du personnel en place et déterminer qui doit suivre telle ou telle autre formation. L'employé doit également évaluer ses propres besoins.

#### **I.2.2.2. Au niveau de l'entreprise**

L'analyse peut se dérouler sur l'ensemble, sur un département, sur une catégorie de services. Une des stratégies consiste à étudier un type d'emploi en détail (description de tâches, habilités et connaissances, compétences nécessaires, etc.), pour savoir si les programmes de formation actuels répondent au besoin ou si d'autres formations doivent être proposées. Une autre démarche est de partir des problèmes que l'entreprise a notifié, puis de déceler si une des réponses d'amélioration peut être la formation.

---

<sup>17</sup> ABC d'Online Formapro, Le Portail de la Formation Professionnelle, 2009 <http://www.online-formapro.com>

### **I.2.2.3 Au niveau stratégique**

A ce niveau, l'analyse s'intéresse au département de l'organisation et aux besoins de formation à satisfaire afin que l'organisation puisse faire face aux défis de l'avenir. On s'intéresse sur le profil de l'employé de demain et sur la formation à mettre en place pour assurer son développement. C'est pouvoir anticiper sur de nouvelles compétences à acquérir dans un monde en mouvement.

## **I.3 RECENSEMENT DES BESOINS DE FORMATION<sup>18</sup>**

Le recensement des besoins de formation permet la construction du plan de formation de l'entreprise. Pour effectuer un recensement correct des objectifs, il ne s'agit pas de recueillir auprès du personnel ses demandes à suivre tel ou tel stage, ni ses « envies » exprimées en termes de contenu. Mais il s'agit de relever les objectifs des intéressés pour se poser ensuite la question : « la formation peut-elle faciliter l'atteinte de ces objectifs ? » Si la réponse est positive, alors nous aurons trouvé des besoins de formation exprimés en termes d'objectifs à atteindre. C'est la seule façon efficace, pour la formation adaptation, d'opérer un recensement en vue de la construction du plan de formation. La question « comment recenser les besoins de formation ? » devient donc « comment recenser les objectifs qui utiliseront comme moyen la formation ? ».

Les objectifs peuvent provenir de plusieurs sources :

- La déclinaison des objectifs de l'échelon supérieur ;
- La découverte d'un dysfonctionnement ;
- La recherche d'amélioration dans la réalisation d'une mission ;
- La contribution de l'entité de travail à la réalisation d'un projet ;
- La prise en compte de données sur l'évolution des emplois.

En effet, après avoir défini l'objectif il y a lieu de déterminer les moyens nécessaires, de préciser ce qui sépare la situation actuelle de la situation souhaitée, de mesurer des écarts, pour découvrir si un développement des savoirs, des savoir-faire ou des savoirs être va résoudre le problème.

### **I.3.1. Besoin de formation**

C'est l'écart entre les compétences existantes et les compétences nécessaires au développement de l'entreprise. La formation vient donc combler un manque de compétence ( : ensemble de savoir-faire et capacités propres à une personne, qui se construit, s'identifie et évolue par rapport à une situation de travail) identifié.

C'est la formation nécessaire pour résoudre un problème posé, individuel ou concernant l'entreprise.

---

<sup>18</sup> Sylvie FAISANDIER et Jacques SOYER, Fonction Formation, éd. Organisation, Paris, 2007, P 229

### **I.3.2 Types des besoins de formation**

Pour établir un plan de formation qui répondra aux besoins de l'entreprise, et de ses salariés, il est nécessaire de « recenser » des besoins de formation.

Deux types de besoin sont recensés au moyen de deux outils différents :

- La « fiche de recueil des besoins collectifs de formation », elle est complétée à l'époque de l'élaboration des plans d'action ;
- La « fiche de recueil des besoins individuels de formation », elle est complétée à l'occasion de l'entretien d'activités.

#### **I.3.2.1 Les Recensement des besoins collectifs de formation**

##### **❖ Besoin collectif de formation**

Un besoin de formation est dit collectif lorsqu'il a été émis par un groupe de travail, comme moyen d'atteindre un objectif opérationnel. Le regroupement de besoins individuels identiques peut produire un besoin collectif.

##### **❖ Comment et quand recenser ces besoins collectifs ?**

Le recensement des besoins collectifs se fait en liaison avec les plans d'action annuels et selon une démarche descendante puis remontante, à tous les niveaux hiérarchiques. Chaque hiérarchique fait toujours partie de deux groupes de travail : d'abord comme collaborateur dans l'unité de son responsable, et participant à la construction du plan d'action, il recueille alors des informations sur les objectifs de ce groupe, puis comme responsable de sa propre équipe, il utilise les informations recueillies précédemment pour construire le plan d'action de son unité et doit se préoccuper de cohérence entre ces deux plans.

##### **• La phase descendante de recherche des besoins**

Le comité de direction, après avoir défini les orientations de l'entreprise, recherche, sous la responsabilité du Directeur Général, les besoins généraux de formation au niveau de l'entreprise, ainsi que les besoins spécifiques à chaque direction.

Chaque directeur a la responsabilité de communiquer à ses collaborateurs les orientations qui les concernent. Il établit avec eux, et en cohérence avec ces orientations, un plan d'action visant l'atteinte des objectifs opérationnels. Ce plan est, si il y a lieu, assorti des besoins de formation.

La même démarche est accomplie au niveau des chefs de département, et c'est ainsi que, du directeur au chef de groupe, chaque hiérarchique peut recenser des besoins collectifs de formation au niveau de son unité de travail, après s'être assuré de leur cohérence avec ceux émis par sa hiérarchie.

La réflexion doit porter non seulement sur les besoins de formation propre à chaque fonction ou groupe de travail, mais également sur les besoins de formation afférents aux relations entre les personnes, les fonctions et les groupes.

- **La phase remontante de hiérarchisation des besoins**

Les chefs de groupes remontent le recensement de leurs besoins collectifs au chef de sections. Ce dernier, avec ses chefs de groupes, hiérarchisent les besoins de formation en termes de priorités. Il transmet ensuite les besoins au chef de service.

Le chef de service, en accord avec les chefs de sections, hiérarchise de la même façon les besoins des différentes sections; il les transmet ensuite au chef de département, et ainsi de suite jusqu'au directeur.

Quand l'ensemble de cette phase remontante est terminé, le directeur transmet au département formation l'ensemble hiérarchisé des besoins de formation collective de sa direction.

- **La fiche «de recueil des besoins collectifs de Formation »**

De telles fiches sont disponibles au département de formation.

Les informations suivantes y figurent :

- ✓ l'échéance : dates prévues pour l'action formation ;
- ✓ l'énoncé des problèmes à résoudre ou les objectifs à atteindre par la formation ;
- ✓ le personnel concerné (fonctions, statuts et effectifs).

Ces fiches doivent être retournées au département de formation, elles sont indispensables pour élaborer le projet de plan de formation.

### **I.3.2.2 Le recensement des besoins individuels de formation**

- ❖ **Besoin individuel de formation**

C'est un besoin de formation que peut ressentir le salarié en vue d'une meilleure adaptation à la fonction occupée, d'une préparation à des changements à l'intérieur de sa fonction, ou d'un changement de fonction prévu avec sa hiérarchie à l'intérieur du même secteur.

- ❖ **Comment et quand recenser ces besoins individuels de formation ?**

Les besoins individuels sont recensés au cours d'entretiens d'activité car la formation peut être un moyen d'adaptation ou de préparation à une évolution des fonctions.

Pour le recensement des besoins, une fiche intitulée « besoins individuels de formation » est disponible au département formation.

Cette fiche est à compléter et à envoyer au département formation pour traitement. L'envoi au département formation doit se faire au plus tard : le 15 octobre pour que le traitement puisse être intégré au plan de l'année civile qui suit.

La période des entreprises d'activité constitue l'époque privilégiée de recueil des besoins de formation. Toutefois, chaque « **incident** » dans le déroulement du travail peut être l'occasion

de faire le point avec les collaborateurs sur leurs besoins de formation. Une **fiche** des besoins de formation peut donc être complétée à tout moment.

#### ❖ La « **fiche de recueil des besoins individuels de formation** »

Cette fiche est complétée au cours d'un entretien entre le manager direct et le collaborateur. Le manager et son collaborateur se mettent d'accord sur un énoncé de problème à résoudre sous la forme d'objectifs à atteindre grâce à la formation, et sur une liste de stages souhaités par l'intéressé. Le recensement des besoins peut être comparé à une enquête.

#### ❖ **Traitement des fiches**

Le dépouillement des fiches est effectué fin octobre, début Novembre par le département formation. Il se fait en deux temps :

- Le relevé et le classement des besoins de formation ;
- La réponse aux besoins de formation émis.

##### 1) Le classement des besoins de formation

Le département formation classe les besoins par type de stages ou actions de formation, tous directions confondues, ceci fournit des éléments pour la construction des plans de formation : du plan suivant ou des plans à venir.

Le département formation « valorise » le coût de la formation demandée en ce qui concerne la formation externe. Il s'agit d'un coût moyen porté à la connaissance de la hiérarchie pour l'aider à faire ses demandes de budget.

##### 2) La réponse aux besoins émis

Le plan de formation est connu et définitif dans le courant du mois de décembre, après que la commission formation et Emploi et le Comité d'Entreprise aient donné leur Avis. Le département formation est alors en mesure d'apporter une réponse aux besoins de formation émis, puisqu'il connaît la liste des actions de formation mises au plan, le personnel concerné par chacune d'elles, ainsi que l'époque à laquelle elles se dérouleront.

Si le besoin énoncé peut être satisfait à l'intérieur de l'entreprise, le département formation le signalera directement aux intéressés. Ces derniers doivent alors déclencher leur inscription.

Si le besoin de formation énoncé ne peut être satisfait à l'intérieur de l'entreprise, puisque aucune action, pouvant y répondre, n'est prévue au plan, il n'y a pas de réponse de la part du département formation.

Ce besoin de formation ne peut être satisfait dans l'immédiat que par la formation externe individuelle. L'intéressé doit alors, si un budget est mis à sa disposition, rencontrer le responsable formation qui l'aidera à préciser son besoin de formation et lui donnera tous renseignements utiles sur le choix de l'organisme, les stages susceptibles de convenir et le calendrier des sessions.

### **I.3.2.3 Recensement des besoins personnels de formation**

Un besoin est dit personnel 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. Au départ, cette formation est à l'initiative du salarié. Elle le restera ou, si l'entreprise l'accepte, elle deviendra à l'initiative de l'entreprise (plan de formation) et nous pourrions parler de besoin individuel.

Les besoins personnels de formation sont des besoins qui n'ont pas de rapport avec la fonction occupée ou à occuper dans le même secteur. Ils correspondent à une orientation nouvelle envisagée par l'intéressé, ou bien à un désir de développement personnel sans liaison avec les objectifs de l'entreprise.

Le département formation n'effectue pas de recensement systématique pour ce type de besoin de formation. Toutefois, à l'occasion de l'entretien d'activité, si le collaborateur émet un désir de réorientation dans l'entreprise, assorti d'un besoin de formation, il appartient au département formation de porter ces souhaits sur l'imprimé "entretien d'activité" et non sur la fiche "besoins individuels de formation".

En effet, il y a lieu de porter ces aspirations à la connaissance du « gestionnaire du personnel » qui peut seul les prendre en compte, puisqu'il s'agit pour le collaborateur, de quitter son secteur.

De plus, il appartient au département formation de spécifier à l'intéressé que la formation ne sera engagée que dans la limite des postes à pouvoir.

Pour les besoins personnels, sans relation avec les objectifs économiques ou sociaux de l'entreprise, il est conseillé aux intéressés de s'orienter vers un congé individuel de formation.

### **I.3.3 Formation sur l'initiative du salarié ou sur l'initiative de l'entreprise<sup>19</sup>**

#### **I.3.3.1 L'initiative du salarié**

La formation a été identifiée, par le salarié, comme le moyen d'atteindre un objectif qui lui est personnel. Cet objectif présente une relation plus ou moins directe avec l'entreprise ou avec le poste de travail occupé.

Les objectifs possibles sont :

- Améliorer l'adaptation au poste occupé.
- Evoluer vers un poste voisin de celui qui est actuellement occupé.
- Se reconvertir dans un autre métier.
- Se promouvoir dans l'entreprise.
- Acquérir une qualification professionnelle.
- Acquérir un savoir à finalité culturelle, sans relation avec l'entreprise,
- Développer un savoir-faire ou un savoir être pour la réalisation d'une activité sociale ou de loisirs.
- Utiliser un droit sans autre objectif précis.

#### **I.3.3.2 L'initiative de l'entreprise**

<sup>19</sup> Sylvie FAISANDIER et Jacques SOYER, Op. Cit.

Les actions de formation sur l'initiative de l'entreprise correspondent aux actions figurant au plan de formation par décision des managers, auxquelles s'ajoutent celles qui, partant de l'initiative d'un salarié, sont acceptées par l'entreprise.

La formation sur l'initiative de l'entreprise correspond au plan de formation. Celle sur l'initiative du salarié correspond au congé individuel de formation, voire à la promotion sociale ou aux formations en dehors du temps de travail.

Le tableau, ci-dessous, résume les différents types de besoins de formation avec leur mode de recueil, l'indication de celui qui en prend l'initiative et de celui qui en assure la responsabilité essentielle.

**Figure : Les types de Besoins de Formation**

LES TYPES DE BESOINS	MODE DE RECEUIL	FORMATION SUR L'INITIATIVE ...	SOUS LA RESPONSABILITE
COLLECTIFS en rapport avec les objectifs opérationnels des unités ou de l'entreprise	Travaux de groupe, lors de l'élaboration des plans d'action des unités	de l'entreprise	du manager de l'unité
INDIVIDUELS en rapport avec les postes occupés ou à occuper dans la même unité.	L'entretien d'activité	de l'entreprise	du manager de l'unité
PERSONNELS d'évolution dans l'entreprise avec changement de métier	L'entretien d'appréciation du potentiel ou « professionnel »	de l'entreprise ou du salarié	du salarié + de la DRH
PERSONNELS sans liaison avec les objectifs économiques de l'entreprise, mais en rapport avec ses objectifs sociaux	Enquêtes du service formation ou de la commission formation	de l'entreprise	du service formation
PERSONNELS sans liaison avec les objectifs économiques ou sociaux de l'entreprise	Pas de recensement systématique	du salarié	du salarié

### 1.3.4. Types de formation<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Sylvie FAISANDIER et Jacques SOYER, Op. Cit.

Si les outils du recueil sont sensiblement identiques, les acteurs concernés et les procédures varient en fonction du type de formation en cause.

Avant d'aborder ces aspects pratiques, il nous semble utile de préciser **les conditions à respecter** pour que les objectifs aient des chances d'être atteints. Ceci reste valable quelque soit le type de formation.

***a. Impliquer le personnel concerné et sa hiérarchie dans l'énoncé des problèmes à résoudre.***

Le commanditaire (ou prescripteur) est souvent un chef de service ou un directeur. S'il a pris seul la décision de réclamer une formation pour son personnel, il sera utile de consacrer un temps préalable à la prise de conscience, par le personnel lui-même, de la nécessité du changement. L'échelon hiérarchique supérieur qui commande l'action pourra par exemple se contenter de fixer aux équipes le but à atteindre (les objectifs finals). Le personnel devra, quand à lui, rechercher avec l'aide de ses managers directs les moyens nécessaires, ou les problèmes qui vont se poser pour la réalisation des objectifs finals.

***b. Faire participer ces mêmes acteurs à la recherche des solutions et à l'énoncé des objectifs de formation.***

Lorsque les problèmes à régler sont clairement identifiés, le personnel peut étudier les diverses solutions qui conduiront leur unité de travail vers le but visé. La formation n'est pas le seul moyen à disposition, d'autres solutions peuvent produire la réussite : évolution des outils ou des méthodes de travail, amélioration de l'ergonomie du poste, meilleure information, etc. Le personnel pourra également définir, avec ses managers, les compétences et les comportements nouveaux qui amélioreront ses performances. Personnel et managers seront alors prêts à passer à l'étape suivante, celle de la définition d'un plan d'action.

***c. Faire élaborer un plan d'action visant la réalisation des objectifs préalablement identifiés et acceptés.***

Les plans d'action de formation doivent être élaborés avec une démarche globale, encore appelée systémique. Ils comportent l'ensemble des moyens propres à la réalisation des objectifs visés. Au cours de l'étape précédente des solutions ont été imaginées, il s'agit maintenant de planifier ces différentes solutions.

***d. Faire entrer les actions de formation correspondantes dans le plan de formation de l'entreprise.***

En effet, toutes les actions de formation ne sont pas systématiquement retenues pour figurer au plan de formation. Le décideur de la construction du plan de formation (généralement le directeur de l'unité concernée par le changement) doit respecter un budget alloué pour l'exercice comptable ou pour l'année civile à venir. Il peut être amené à respecter ou à fixer lui-même des priorités.

Que recherchons-nous en respectant ces quatre conditions ? Nous recherchons la contractualisation des changements qui vont s'opérer et par là même la motivation des acteurs. En l'absence de cette motivation, nous rencontrons la classique résistance au changement chez ces derniers.

### **1.3.4.1. Adaptation**

Le recensement des besoins de formation liés à l'adaptation consiste donc soit à être présent au moment de la définition des objectifs (ce qui n'est envisageable que pour les petites structures), soit faire en sorte que les managers prennent l'habitude de s'interroger sur l'opportunité d'une formation comme moyen d'un plan d'action important, le responsable formation prend contact avec le responsable concerné et recherche avec lui si le personnel va disposer des savoirs, savoir-faire et savoir être nécessaires à la réussite du plan d'action.

Ce type de formation est nécessaire dès l'entrée dans le poste, lorsque le système de formation scolaire ou universitaire n'assure pas la qualification professionnelle souhaitée.

#### **❖ Les acteurs du recueil et leurs rôles**

##### **➤ Le responsable formation**

Lorsque l'entreprise a choisi de préciser une période bien définie pour effectuer le recueil, c'est souvent le responsable formation qui lance l'opération. C'est lui également qui va prendre la responsabilité de faire effectuer par la direction (comité de direction ou groupe défini par lui), le recueil des besoins globaux de l'entreprise, en matière d'adaptation. Ensuite, il aide les managers à identifier les dysfonctionnements de leurs unités de travail. Il le fait en leur proposant des outils d'analyse et en les assistant au niveau de leur utilisation. Son rôle est essentiellement un rôle d'assistance et de conseil. Enfin, il assiste les directions dans leur recherche de regroupement des différents besoins remontés du terrain et reçoit tous les besoins entérinés par les directeurs. Si le cas se présente, il peut aussi proposer des regroupements, au niveau de l'entreprise, des besoins de formation émanant de plusieurs directions. Il lui appartient également de mettre à jour les procédures du recueil avec, s'il existe, le groupe pilote formation. Il le fera avec une large participation de ceux qui auront à utiliser les méthodes ou les outils proposés.

##### **➤ Les futurs formés**

Ils participent au recensement, c'est le meilleur moyen d'obtenir leur motivation vis-à-vis de l'action qui sera éventuellement engagée. En effet, cette participation leur fait découvrir, par l'action, les liens qui existent entre l'objectif visé et la solution formation. Beaucoup de managers évitent cette participation craignant que l'objectif visé ne soit pas partagé, mais vouloir agir « en force » ne règlera pas le problème : le moment venu d'appliquer la formation, la résistance au changement sera là. Il vaut mieux un objectif négocié, peut-être moins ambitieux, mais atteint qu'un objectif imposé, mais à moitié ou jamais atteint.

#### **❖ Le moment du recueil**

Pour les besoins individuels, le recensement est souvent réalisé au cours des entretiens annuels d'activité qui sont organisés avec chaque collaborateur. Nous conseillons toutefois de

le faire tout au long de l'année, au cours d'entretiens résolutifs, lorsque le collaborateur rencontre une difficulté. Ce système plus souple répond bien à la mouvance de l'environnement. De plus, il est préférable de réaliser la recherche de la solution formation, dès le constat du problème à résoudre ou dès la fixation de l'objectif ; quelques mois plus tard, la mémoire fera peut-être défaut aux acteurs.

Pour les besoins collectifs des diverses unités de l'entreprise, le recensement se fait à l'occasion des réunions mises en place lorsqu'une difficulté est rencontrée par le groupe de travail, ou encore à l'occasion de réunions organisées systématiquement, avec une périodicité annuelle, et spécifiques au recueil des besoins de formation.

#### **I.3.4.2. Formation liée à la gestion de l'emploi**

Ce type de formation suppose la présence dans l'entreprise d'une gestion des emplois et des compétences. Le recensement des besoins de formation correspond d'une part à la phase de définition des futurs métiers de l'entreprise, en niveau de qualification et en effectif, et d'autre part à l'identification des déséquilibres entre les besoins et les ressources et des moyens d'ajustement (reclassement, formation, recrutement...).

C'est la nouvelle structure qui nous fournit les besoins, lesquels peuvent être de deux natures :

- Les besoins des personnes qui occuperont les nouveaux postes, dans la mesure où on n'a pas trouvé dans l'entreprise des personnes qualifiées pour les occuper directement ;
- Les besoins des personnes qui voient leur poste disparaître, dans la mesure où d'autres postes ne peuvent être tenus directement par ces personnes. Contrairement à la formation adaptation, où nous connaissons toujours la population cible à former, ici elle n'est pas connue pour la première catégorie de besoins. Le recensement va donc nécessiter la recherche des individus à former. Pour recenser les individus à former, il sera nécessaire de lancer des campagnes d'information expliquant les révolutions des métiers et tous les moyens mis en œuvre visant le développement de la mobilité. Si les futurs titulaires des postes ne sont pas trouvés dans l'entreprise, il faudra recourir au recrutement externe et éventuellement prévoir des formations d'adaptation initiale.

La connaissance précise des besoins de ce type n'est possible qu'à la suite d'un travail de définition des emplois futurs et de mesure des compétences présentes dans l'entreprise, travail complété par une mesure des aptitudes du personnel pour lequel on envisage une formation professionnelles (généralement longue et onéreuse, il n'est pas souhaitable, tant humainement qu'économiquement, de lancer des personnes sur des actions lourdes avec le risque de devoir les stopper par manque d'aptitude). Les intéressés sont donc rigoureusement sélectionnés et les futurs managers effectuent le choix final de ceux qui seront formés.

#### **❖ Les acteurs du recueil et leurs rôles**

➤ **La direction générale**

Elle anticipe les principales évolutions de l'environnement et à partir de ses stratégies, elle définit les changements qui prépareront l'entreprise à faire face à ces évolutions.

➤ **Les managers des unités concernées par les évolutions**

Comme on vient de voir, ce sont les managers qui sont responsable de la définition de leur future structure, donc des futurs emplois de leur unité, les spécialistes de la DRH apportent conseil et assistance. Les hiérarchiques sont également chargés de la sélection des personnes à former. Les futurs formés n'interviennent généralement pas dans ce recueil des besoins, car ils ne sont pas toujours identifiés.

➤ **Un psychologue interne ou externe**

Il intervient pour mesurer les aptitudes des personnes pressenties ou volontaires pour une évolution vers un autre métier. Il s'agit d'un travail d'orientation.

❖ **Le moment du recueil**

Les travaux à mettre en œuvre sont très lourds, il est difficile de programmer avec précision leur aboutissement. Aussi ne peut-on définir une période pour le recensement de ce type de besoins. Le recueil se fera tout au long de l'année.

Les inscriptions des salariés intéressés par les formations proposées se feront à l'issue des campagnes d'information mises en œuvre par la direction des ressources humaines. Ces campagnes sont généralement distribuées dans le temps, compte tenu des moyens qu'elles mobilisent.

**1.3.4.3. Outils intellectuels de base**

Pour ce type de formation il s'agit de prévoir si les évolutions techniques vont se traduire à long terme par une inadaptation de la main d'œuvre.

Trois questions à se poser :

1. Le personnel est-il « fragile » au niveau de ses connaissances de base ?
2. L'entreprise s'oriente-t-elle vers une baisse de ses effectifs ?
3. les postes de demain vont-ils exiger des apprentissages nécessitant un bon niveau général ?

Si la réponse à la question 1 est non, il n'y a pas de problème ; nous pouvons même nous dispenser de répondre aux deux autres questions. L'entreprise n'a pas de besoin de formation du type 3.

En revanche, si la réponse à la première question est oui, il nous faut répondre aux deux autres questions. Si la réponse est non aux deux, il n'y a pas de problème. Mais si la réponse est oui à l'une des deux, les besoins de formation générale existe, il reste à mesurer l'ampleur. Il faudra déterminer les domaines pour lesquels le personnel présente des manques pour une éventuelle reconversion et les porter au catalogue de la formations collectives internes, si les

effectifs de l'entreprise ne justifient pas la mise en place de formations collectives internes, il faudra encourager l'inscription dans des stages externes ou mettre en place un centre ressources qui permettra l'individualisation des apprentissages.

#### ❖ **Les acteurs du recueil et leurs rôles**

##### ➤ **Le responsable formation**

C'est à lui qu'incombe la responsabilité de s'interroger sur l'opportunité de mettre en place de telles formations dans son entreprise. Il n'est toutefois pas décideur, il ne fait que poser le problème à la direction. Lorsque la décision est prise, il lance un catalogue et recueille les inscriptions.

##### ➤ **La direction générale**

C'est elle qui prendra la décision à partir des conseils du responsable formation. En effet, si l'on veut que la formation soit efficace, l'investissement doit être maintenu pendant plusieurs années : une remontée du niveau ne peut se réaliser, dans la majorité des cas, sur quelques années seulement, mais exige un investissement à long terme.

##### ➤ **Le manager de chaque unité de travail**

Il n'intervient pas dans le recensement proprement dit, mais dans la phase de prise d'inscription lorsqu'il conseille ses collaborateurs sur leur « avenir » dans l'entreprise. Il est en effet de sa responsabilité d'attirer l'attention des salariés sur leurs risques d'inadaptation à terme.

##### ➤ **Les futurs formés**

Ils interviennent dans la prise d'inscription. Ces sont en général les premiers responsables, puisque cette formation se réalise généralement sur la base du volontariat. On ne peut en effet imposer ces formations sans prendre le risque de les rendre inefficaces.

#### ❖ **Le moment du recueil**

La réflexion peut se faire à n'importe quel moment, il est d'ailleurs souhaitable de ne pas la réaliser pendant la construction du projet de plan de formation qui est une période plus chargée pour le responsable formation et durant laquelle sa présence est plus utile auprès des managers. On choisira une période plus calme de l'activité de l'entreprise.

#### **1.3.4.4. Culture d'entreprise**

La direction de l'entreprise souhaite-t-elle développer, par la formation, une culture commune pour l'ensemble de la société. Si la réponse est oui, deux cas peuvent se présenter :

- La culture d'entreprise est déjà définie par une charte, un projet ou toute autre formule de mobilisation ;
- Elle reste à préciser ; dans ce cas il faudra commencer par la formaliser.

Si la culture est déjà déterminée, le responsable formation mettra en place un groupe de travail qui aura pour mission de proposer les moyens de son déploiement.

Dans la seconde éventualité, le responsable formation suggérera une démarche participative qui répondra à deux objectifs : définir la culture partagée par le personnel et proposer les moyens de son déploiement.

Les moyens du développement de la culture étant fixés, il reste à faire connaître les actions de formation qui ont été trouvées. Comme pour les actions du type « outils intellectuels de base », elles figureront sur un catalogue qui sera diffusé en vue de la prise d'inscription.

### ❖ **Les acteurs du recueil et leurs rôles**

#### ➤ **Le responsable formation**

Comme pour le type précédent, c'est lui qui fera l'étude préalable d'opportunité et qui fera décider la direction générale. Lorsque la décision est prise, il est généralement chargé de sa mise en œuvre, il le fait avec un groupe de pilotage qui, partant de la culture, fixe les actions qui vont contribuer à son développement. Lorsque les actions sont définies, il lance un catalogue et recueille les inscriptions.

Chaque année, il fait mettre à jour, par la direction, la liste des stages qui développeront la culture d'entreprise.

#### ➤ **La direction générale**

Elle prend la décision d'engager l'entreprise dans ce type de formation. Elle peut également contribuer à la définition de la culture d'entreprise et proposer quelques idées de stages qu'elle considère devoir être suivies par telle ou telle catégorie de personnel.

#### ➤ **Le manager de chaque unité de travail**

Il peut être impliqué dans un groupe de pilotage (le groupe qui définit tous les stages à mettre au catalogue, ou l'un des groupes travaillant sur une famille de stages ou sur un stage en particulier). Mais il est surtout concerné par les prises d'inscription de ses collaborateurs directs qu'il doit encourager à s'inscrire. Responsabilité qu'il n'exerce pas volontiers, car ces actions développent un absentéisme qui n'est pas compensé par une rentabilité immédiate pour son service.

#### ➤ **Les futurs formés**

Ils interviennent dans la prise d'inscription. Ce sont les premiers responsables, puisque la formation se réalise en général sur la base du volontariat. Ils peuvent être consultés au moment de la construction du catalogue.

### ❖ **Le moment du recueil**

La culture d'entreprise peut se définir à tout moment de l'année. Toutefois, la question portant sur le désir de développer la culture par le biais de la formation sera posée avant de figer le projet de plan de formation. C'est à l'occasion des entretiens individuels que le supérieur conseille son collaborateur sur l'inscription à un stage du catalogue de formation interne, ou recueille ses désirs de suivre tel ou tel stage. Toutes les demandes d'inscription sont transmises soit à un moment défini par le responsable formation, soit à tout moment de l'année si l'on a mis en place un système souple d'inscription.

#### **1.3.4.5. Formation liée à un projet d'entreprise**

Recenser les besoins de ce type de formation revient d'une part à s'interroger sur la présence de tels projets et d'autre part à définir les objectifs de formation des actions susceptibles de les servir.

Tout projet ne présente pas systématiquement la nécessité d'engager une action de formation, mais si le plan d'action du projet comporte des éléments pour lesquels les personnes impliquées ne disposent pas des capacités pour agir, alors le besoin de formation existe. Ces formations seront gérées comme des formations (adaptation).

C'est donc en se rapprochant de la direction, puis des responsables des projets que le responsable formation recense les besoins de ce type.

### ❖ **Les acteurs du recueil et leurs rôles.**

#### ➤ **Le responsable formation**

Il pose la question à la direction générale de savoir si un projet d'envergure sera lancé dans l'année considérée et si la formation est envisagée comme moyen du plan d'action. Informé des objectifs et des modalités du projet ou lorsqu'un projet est en cours de réalisation, il peut également proposer, à la direction, des actions de formation qui favoriseront leur réussite.

#### ➤ **La direction générale**

Elle décide, sur les conseils du responsable formation.

#### ➤ **Le manager de chaque unité de travail impliqué dans les projets**

Il participe habituellement à la construction de l'action de formation. Il recense en fait les moyens qui sévissent les objectifs qui lui ont été assignés dans le cadre du projet.

#### ➤ **Les futurs formés**

Les actions sont souvent obligatoires. Le recensement est donc systématique ; les futurs formés, au cours de démarches participatives, sont automatiquement impliqués dans la construction des plans d'action.

## ❖ **Le moment du recueil**

Pour les entreprises qui construisent le plan de formation à une période bien précise de l'année, la logique veut que le recensement s'opère juste avant cette période, mais les projets sont initiés à tout moment. Il faudra donc soit modifier le plan, soit attendre le plan suivant. Le véritable travail de recueil de ces besoins se fait à n'importe quel moment de l'année et de préférence lorsque le projet d'entreprise s'élabore. Pour les projets en cours, le responsable formation pourra proposer, au moment de la construction du plan, les actions qui lui semblent faciliter l'atteinte de leurs objectifs.

### **1.3.4.6. Formation « œuvre sociale »**

Rares sont les entreprises qui développent ce type de formation. Si c'est toutefois le cas, comment utiliser au mieux cet outil de motivation du personnel ? On pourra s'inspirer de ce qui est fait au niveau des politiques salariales : accorder les formations demandées de la même façon qu'on accorde les augmentations de salaire, c'est-à-dire aux plus méritants.

Le thème de la formation étant laissé à l'initiative du collaborateur, nous ne pouvons parler d'un réel recueil de besoins. Ce qui est à connaître, pour une bonne gestion, c'est le nombre de personnes qui se manifesteront et si ce nombre excède les moyens financiers de l'entreprise, il suffira de faire déterminer par la direction le montant du budget à allouer pour ce type d'actions.

Si l'entreprise souhaite apporter une réponse collective, en inscrivant au plan de formation des stages de ce type, il faudra en définir les thèmes. Lorsque les thèmes demandés sont vraiment très diversifiés, on a recours uniquement à la formation individuelle externe ou bien, au comble de cette conception, on inscrit un stage au plan de formation et on fait la promotion (on se trouve alors en pleine « société de consommation avec un produit, la formation, objet publicitaire ! Le but étant de rendre le plus grand nombre possible de collaborateurs « heureux » avec le plus petit budget possible ; le stage collectif interne est moins coûteux que la formation individuelle externe).

Au niveau des outils du recueil, ce qui est présenté plus loin ne s'applique absolument pas à cette conception de la formation. Il suffit de diffuser une « fiche de vœux » (ou d'inscription aux stages collectifs internes choisis au titre de l'œuvre sociale) qui sera visée par la ligne managériale. Cette dernière définira si le salarié « mérite » la formation envisagée. Le décideur final étant le responsable budgétaire : un hiérarchique (le directeur concerné) ou un responsable de la DRH (par exemple, la personne chargée de l'appréciation ou de la rémunération ; on évitera le responsable formation pour ne pas nuire à son image auprès des managers).

## ❖ **Les acteurs du recueil et leurs rôles**

### ➤ **Le responsable formation**

Comme il est écrit plus haut, on évitera de l'impliquer directement au niveau de l'engagement de dépense. Il sera surtout informé de l'enveloppe budgétaire à prévoir de façon à pouvoir écrire le projet de plan de formation.

➤ **La direction générale**

Elle décide, sur les conseils du directeur des ressources humaines, de la masse budgétaire à allouer pour ces formations. Dans les cas extrêmes d'application de cette conception de la formation, elle peut également définir les stages collectifs internes à promouvoir au titre de l'œuvre sociale.

➤ **Le manager direct**

Il recueille les «envies» de formation de ses collaborateurs et émet un avis qu'il commente aux intéressés, comme pour une augmentation salariale. On peut imaginer que le bon manager est celui qui aide le salarié à bien identifier les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs personnels ; dans ce cas, le manager peut apporter une aide au niveau du choix de l'action de formation.

➤ **Les futurs formés**

Les futurs formés sont les seuls à réaliser une réflexion sur le réel besoin : quelle est la formation qui facilitera l'atteinte de leurs objectifs personnels ?

❖ **Le moment du recueil**

La réflexion sur ce type de besoins se fait à n'importe quel moment, il est toutefois nécessaire de fixer le budget afférent, au moment de la construction du projet de plan de formation.

## **I.4 CHOIX EN FORMATION <sup>21</sup>**

La politique de formation repose sur des choix ci-dessous :

---

<sup>21</sup> Makindu MASSAMBA, Gestion des Ressources Humaines, L2 FASE/UPC, 2009, P 48

### **1.4.1 Choix des Objectifs de la Formation**

Donner une compétence professionnelle à ceux qui n'en ont pas ou développer celle du personnel qualifié et de la hiérarchie : réactualisation de connaissances techniques visant à maintenir le potentiel, informations du personnel sur l'entreprise, son fonctionnement, ses produits dans un but d'intégration et d'amélioration des communications, formation actuelle plus large pour tous ou deuxième charrue pour ceux qui n'ont pu pas bénéficier longtemps de l'école, l'entreprise peut retenir un ou plusieurs de ces objectifs. Ces choix ont des conséquences en termes de contenu de bénéficiaires et de modalité.

### **1.4.2 Choix du Budget**

C'est là un choix important : quelles sont les dépenses que l'entreprise est prête à engager en matière de formation ? L'entreprise est-elle prête à aller plus loin et si oui quel est le seuil maximum ? (Il y a lieu de connaître les dépenses que l'entreprise est prête à engager en matière de formation et le budget doit être élaboré en fonction des objectifs assignés).

### **1.4.3 Choix des Contenus (Matières)**

La formation peut être une formation générale, destinée à élever le niveau général des connaissances des bénéficiaires ou une formation technique visant à développer leurs compétences professionnelles. Cette distinction est cependant délicate. Certaines formations présentent un caractère mixte. Aujourd'hui les formations « encadrement » comportent une formation générale (théorie de communications, analyse transactionnelle...) et une partie plus opérationnelle.

### **1.4.4 Choix des Bénéficiaires**

La formation peut être systématique et concernée par le roulement de tout le personnel. Elle ne peut concerner que quelques catégories en fonction des objectifs de l'entreprise, les bénéficiaires peuvent être des volontaires ou au contraire des personnes désignées. La ventilation des bénéficiaires selon les catégories professionnelles traduit les choix de l'entreprise, si les agents les moins qualifiés sont les grands bénéficiaires, on retrouve l'objectif apparaître davantage, le développement du potentiel existant, voire la simple satisfaction des demandes exprimées (les agents les plus qualifiés sont ceux qui expriment les demandes les plus nombreuses).

### **1.4.5. Choix des Modalités**

Ici, nous pouvons dire que l'éventualité des choix est large :

#### **1.4.5.1. Durée de Formation**

L'entreprise peut favoriser les formations courtes n'impliquant pas une absence durable. Par exemple une journée tous les 15 jours pendant 3 mois pour les cadres, une demi-journée par semaine pendant 2 mois pour d'autres catégories. Elle peut retenir des formations impliquant une rupture avec la situation professionnelle (1 à 6 mois plein temps). Ces formations précéderont souvent des promotions ou mutations ou émulations.

#### **1.4.5.2. Formation Intra ou Inter**

La formation « intra » regroupe des agents de la même entreprise, la formation « inter » des agents de diverses provenances. La première formule facilite l'adaptation du contenu, le renforcement des communications internes, la création d'un langage commun... la formule « inter » permet une confrontation de cultures d'entreprises différentes, des échanges fructueux. L'hétérogénéité des participants et les situations professionnelles peut entraîner des échecs.

#### **1.4.5.3 Formations par moyens internes et organismes extérieurs**

L'entreprise peut se doter d'un « Centre de formation » disposant de son équipe d'intervenants ou faire appel à des organismes extérieurs. La seconde formule apporte plus de souplesse, elle permet de suivre les modifications du contenu du plan de formation. L'Offre de formation est actuellement riche, variée, de qualité inégale certes mais en moyenne élevée.

Une tendance nette pour l'inclusion du temps de formation dans les heures de travail apparaît. C'est surtout pour les préparations d'un diplôme que les salariés acceptent d'empiéter sur leur temps libre et de « sacrifier » deux heures le soir ou le samedi.

#### **1.4.5.4. Formules pédagogiques (méthodes actives)**

Les techniques d'animation et les outils sont variés. La session de formation qui réunit un animateur et des salariés de l'entreprise constituent une situation sociale complexe marquée par des attentes individuelles et collectives. Il importe de veiller à la comptabilité des techniques et à l'insertion des outils dans un processus pédagogique d'ensemble.

## **I.5 PLAN DE FORMATION <sup>22</sup>**

Le plan de formation planifie et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus. C'est la liste de moyens prévus pour atteindre les objectifs définis. Il comporte :

---

<sup>22</sup> Makindu MASSAMBA, Op. Cit. , P 50

- Les objectifs ;
- Les priorités ;
- Le contenu ;
- La pédagogie ;
- La durée, le calendrier ;
- Le budget ;
- Les catégories de bénéficiaires ;
- La matière dont ces actions seront évaluées.

## I.6 CONCEPTION DES PROGRAMMES DE FORMATION <sup>23</sup>

Le formateur doit organiser les données issues de l'analyse des besoins même si les comportements dégagés sont précis, il reste à les regrouper et à les approfondir de manière qu'elles soient significatives du point de vue de l'apprentissage. Ces objectifs du programme servent alors à transformer ces comportements en compétences distinctes (connaissance, habiletés, attitudes), à les hiérarchiser en séquences d'apprentissage. Ils facilitent enfin le choix de la matière à incorporer au programme.

### I.6.1. Objectifs d'Apprentissage

Un objectif est un énoncé qui décrit ce que les stagiaires devront savoir ou faire à la fin d'un ou de plusieurs segments du programme de formation.

### I.6.2. Sélection des Stagiaires

Dans tous les cas, il est important de spécifier les conditions d'accès à la formation.

Les critères suivants peuvent influencer le processus de sélection des stagiaires :

- Les coûts de formation, le budget disponible ;
- La priorité accordée à la formation en fonction de l'urgence du problème ;
- Les recommandations des responsables techniques concernant certains employés ;
- Le caractère obligatoire de la formation ;
- L'impact de la formation sur un groupe

### Planification et Elaboration d'un Programme de Formation <sup>24</sup>

Choix et Production des Méthodes Pédagogiques et des Techniques Audiovisuelles

Plan du cours / Documents de Stagiaires

Production de Matériels Administratifs :  
Horaires, Brochures, Coûts

<sup>23</sup> Makindu MASSAMBA, Id

<sup>24</sup> A. ERALY, Administration

Source : A. ERALY, P.192.

### **I.6.3. Recrutement de concepteurs et animateurs**

Plusieurs établissements ou organismes fournissent des « expert » dans une matière ainsi que de nombreuses sources d'informations pour établir le contenu du programme. Lorsqu'on a le choix, la préférence doit toujours aller aux ressources de l'organisation même. Un formateur crédible dans l'organisation présente l'avantage de connaître celle-ci et d'utiliser des termes et des exemples appropriés et familiers pour les stagiaires. De plus, si ce formateur est un cadre, il servira de modèle et contribuera à concrétiser le principe selon lequel la formation est d'abord la responsabilité des gestionnaires.

On peut recourir à d'autres établissements lorsqu'un formateur interne est difficile à trouver soit pour des raisons "politiques" (dans ce cas, par exemple d'un climat tendu dans l'organisation).

### **I.6.4. Méthodes Pédagogiques et Techniques Audio-visuelles**

Il existe une abondante documentation sur les méthodes pédagogiques et les techniques audio-visuelles. A ce stade, le formateur recherche la meilleure méthode à utiliser dans son enseignement. Malgré le nombre élevé d'études comparatives, il existe peu d'arguments irréfutables pour choisir une méthode pédagogique plutôt qu'une autre. Chacune peut

contribuer grandement à l'apprentissage quand elle est apportée aux objectifs et au contenu des cours, ainsi qu'aux capacités des stagiaires, il est toutefois possible, connaissant les caractéristiques de chacune des méthodes, de classer celles-ci selon qu'elles renvoient à des objectifs d'apprentissage d'ordre cognitif ou affectif, allant du simple au complexe.

Quant aux techniques audio-visuelles, voici quelques conseils pratiques :

- Considérer les coûts et la facilité de transport ;
- Choisir ces techniques en fonction des intérêts, du niveau de compréhension et de concentration des stagiaires ainsi que de la matière à traiter ;
- Tenir compte de la taille du groupe, du temps disponible ;
- Ne pas abuser des techniques audio-visuelles ;
- Tester l'équipement avant usage et prévoir une activité de remplacement en cas de mauvais fonctionnement.

## **I.7 ORGANISATION DE LA FORMATION<sup>25</sup>**

La formation suscite des attentes de la part du personnel et de l'entreprise et met en jeu des budgets élevés. Il est donc important d'assurer, par une organisation et un suivi adopté, l'utilisation optimale du budget alloué.

### **I.7.1 Gestion de la Formation**

#### **I.7.1.1 Information du service formation**

Le service formation doit disposer en permanence d'informations sur :

- la réglementation et son évolution (différentes publications, journées d'informations et de formation qu'il organise permettent une actualisation permanente) ;
- les moyens de formation externes.

L'offre de formation est importante. Le service de formation peut difficilement maintenir à jour une documentation sur les organes et les stages susceptibles de répondre à ses besoins et à un recours croissant aux « banques des données » constituées au sein d'organismes professionnels.

#### **I.7.1.2. Attentes du personnel**

---

<sup>25</sup> Makindu MASSAMBA, Op. Cit. , P 53

Ces informations sont recueillies et traitées à travers les enquêtes spécifiques préalables à l'élaboration du plan de formation, les enquêtes d'opinion internes, les réunions de concertation et le système d'entretien annuel d'appréciation les résultats d'actions réalisées.

L'évaluation d'une formation est particulièrement délicate. A travers les questions d'une « fiche d'appréciation », il est possible de recueillir les avis des participants sur différents points (méthodes de formation, moyens utilisés, objectifs à atteindre, programme, animation...)

#### **I.7.1.3. Information des salariés sur la formation**

L'information sur la formation dans l'entreprise et les possibilités de congé-formation doivent favoriser la mise en œuvre d'une politique adaptée. Cette information doit être donnée dès l'accueil lors du recrutement.

#### **I.7.1.4. Gestion des effectifs en formation**

La planification et le suivi des envois en formation impliquant une coordination étroite avec les services et les respects de diverses procédures. La coordination avec les services auxquels appartiennent les stagiaires doivent permettre l'intégration des contrats de l'activité dans chaque service.

### **I.7.2. Respect de Procédures.**

Le respect de procédures doit favoriser :

- l'information préalable des intéressés et de la hiérarchie et donc les dispositions nécessaires ;
- le suivi des réalisations et la préparation des documents récapitulatifs périodiques ;
- la comptabilisation des dépenses de formation :  
la préparation des états annuels nécessite une comptabilisation des dépenses certaines de l'entreprise suivant l'ensemble des engagements financiers. Il faut donc saisir à l'occasion des stages organisés dans l'entreprise :
  - les frais du personnel (enseignant ou non enseignant) ;
  - fournitures et mains d'œuvres ;
  - autres frais de fonctionnement (frais de déroulement des stages, frais de fonctionnement pédagogique, frais d'organisation administrative des stages, frais d'évaluation des besoins et mise au point des plans de formation) ;
  - les dépenses de formation effectuée en application des conventions avec les institutions de formation doivent également être comptabilisées ;
  - les rémunérations versées par l'entreprise aux stagiaires.

## **I.8 L'EVALUATION EN FORMATION <sup>26</sup>**

---

<sup>26</sup> UCANSS, Formation Professionnelle: Evaluation des Actions de Formation, 2001

### **I.8.1 Définitions**

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

Cette évaluation peut être faite à des temps différents, par des acteurs différents et à des niveaux différents (stagiaire, formateur, entreprise cliente). Elle consiste à faire la mesure entre les objectifs et les effets attendus d'un dispositif ou d'une séquence pédagogique.

#### **I.8.1.1 Qui /Quoi à évaluer ?**

Le processus de formation, le processus pédagogique, l'animateur, les stagiaires.

#### **I.8.1.2 Quand évaluer ?**

Avant la formation, pendant la formation, après la formation.

On distingue, pour cela, l'évaluation de satisfaction, l'évaluation du contenu de l'action de formation, l'évaluation des acquis, et l'évaluation des transferts éventuels en situation de travail. Les modalités et les types d'évaluation sont précisés dans le cahier des charges de la formation.

#### **I.8.1.3 Que veut-on évaluer et pourquoi ?**

C'est de cette analyse dont découleront le niveau et le type de l'évaluation à mettre en oeuvre.

### **I.8.2 Les Typologies de l'Evaluation**

4 grands types d'évaluation sont recensés

#### **I.8.2.1 L'évaluation formative**

C'est une évaluation continue intervenant tout au long du processus de formation. Elle a pour objet de vérifier si le stagiaire progresse vers les objectifs pédagogiques définis et si non, de découvrir où et en quoi il éprouve des difficultés afin d'ajuster les modalités de l'action dans une logique de réussite du stagiaire.

#### **I.8.2.2 L'évaluation sommative**

Contrairement à la précédente, elle ne se situe qu'à la fin de la formation et se contente de vérifier sous forme d'examens ou de notations si les objectifs sont atteints.

Elle permet de faire un bilan de niveau ou un bilan des acquisitions des stagiaires donnant lieu à une possible certification attestant d'une qualification précise ; elle est en cela plus un moyen de contrôle des compétences minimum requises, qu'une véritable évaluation.

L'évaluation en milieu professionnel ne peut se résumer qu'à cette approche.

#### **I.8.2.3 L'évaluation normative**

Elle a pour objet de situer la performance des stagiaires par rapport à une norme déterminée sur le groupe de référence.

Cette norme peut être par exemple la moyenne du groupe ou le classement des stagiaires à l'issue d'un examen ou d'une tâche à accomplir.

#### **I.8.2.4 L'évaluation critériée**

Elle fonctionne par rapport à des objectifs pédagogiques qui représentent des connaissances ou des capacités directement observables.

Ces objectifs permettent de préciser les conditions dans lesquelles le formé sera évalué.

### **I.8.3 Les Trois Niveaux de l'Evaluation**

#### **I.8.3.1 1er niveau : des effets sur les capacités et connaissances acquises en cours ou en fin de formation**

Il s'agit de vérifier si les objectifs pédagogiques ont bien été atteints, c'est-à-dire si les capacités et connaissances acquises ont été effectivement intégrées par ceux qui ont suivi l'action en formation. Une évaluation peut être plus ou moins participative et faire une place plus ou moins grande à l'avis de ceux qui ont suivi la formation sur l'atteinte des objectifs.

Une telle évaluation mettra en oeuvre selon le cas :

- des questionnaires d'évaluation par les formés, recueil à « chaud » des perceptions des participants sur le degré d'atteinte des objectifs de l'action de formation, sur ces contenus, intervenants, conditions matérielles ...)
- des exercices « classiques » d'évaluation (test de sortie, questionnaires à choix multiples, questionnaires à questions ouvertes ou fermées ...) permettant de vérifier les connaissances et capacités acquises à la fin de la formation ;
- des « situations-épreuves » dans le cas où la formation est directement finalisée sur des capacités professionnelles à acquérir ou à renforcer.

#### **I.8.3.2 2ème niveau : des effets sur les comportements professionnels en situation de travail**

Contrairement au premier niveau, il s'agit d'une évaluation « en différé ». Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure les capacités acquises en formation sont traduites en comportements professionnels dans les situations réelles de travail. Dans ce cas, la vérification des compétences s'effectue sur le poste de travail.

Une telle évaluation ne peut s'effectuer qu'après un certain délai et selon une certaine périodicité. En effet, l'unité de travail (ateliers, départements, services, équipes ...) dans laquelle opère l'ex-formé, doit avoir le temps d'intégrer ses nouvelles compétences, de s'organiser pour réunir les conditions propices à leur mise en oeuvre.

Les constats auxquels aboutit ce deuxième niveau d'évaluation supposent une analyse la plus près possible des effets et des conditions de « transfert » se produisant entre la situation de formation et la situation de travail.

Ce second niveau d'évaluation suppose l'utilisation des « référentiels d'emplois ».

### **I.8.3.3 3ème niveau : des effets sur les conditions d'exploitation**

Ce troisième niveau est le plus complexe à mettre en oeuvre. Il est pourtant essentiel du point de vue d'une démarche d'investissement de la formation.

Il consiste à estimer dans quelle mesure le plan ou l'action de formation influencera les modes opératoires et les paramètres physiques d'exploitation.

On cherchera alors à identifier les paramètres d'exploitation particulièrement sensibles à l'action de formation.

## **I.8.4 Les Moments de l'Evaluation**

Deux temps forts se dégagent dans la démarche (évaluation à chaud, évaluation à froid) à l'intérieur desquels se déclinent les différents types d'évaluation. Il est à noter qu'un dispositif d'évaluation efficace et adapté débute dès la phase de la commande de formation.

### **I.8.4.1 L'évaluation à chaud**

Elle intervient, de manière générale, à la fin de l'action de formation. Elle sera réalisée systématiquement quelle que soit la formation. En effet, même si ce type d'évaluation n'est pas significatif à lui tout seul, il permet de révéler des grandes tendances, de clôturer le stage en assurant une transition avec le contenu, et permet aux stagiaires de donner leur avis.

Elle comprend :

- l'évaluation de satisfaction ;
- l'évaluation des connaissances et capacités acquises à la fin de la formation.

Il est à noter que le recueil d'opinion à chaud n'est pas une véritable méthode d'évaluation. Il se limite à recueillir en fin de formation les opinions des formés sur l'action de formation à laquelle ils viennent de participer. Or il est nécessaire d'insister sur le fait que le degré de satisfaction ne permet pas d'évaluer l'efficacité d'une formation ; la subjectivité d'une opinion ne peut remplacer l'objectivité des résultats. Par contre, le recueil d'opinion peut révéler des grandes tendances pouvant donner lieu à un examen plus approfondi.

### **I.8.4.2 L'évaluation à froid**

Elle intervient après l'action de formation. La période séparant la fin de la formation de l'évaluation à froid doit être d'une durée suffisante pour permettre aux stagiaires de mettre en oeuvre les acquis du stage. Elle comprend :

- l'évaluation des réalisations effectuées par le stagiaire de retour dans son organisme (moyens mis en oeuvre, conditions et difficultés rencontrées) ;

Les réalisations auront été fixées à la fin de la formation avec l'animateur (centrale de projet, travaux inter-modules ...). Elle peut s'effectuer au travers de questionnaires, d'une journée d'évaluation et/ou d'une auto-évaluation.

- l'évaluation du transfert des acquis en situation de travail ou des comportements professionnels (2ème niveau) ;
- l'évaluation des effets sur l'activité de l'organisme du service (3ème niveau).

Le type et le niveau d'évaluation visés par l'organisme dépendront de la combinaison d'un ou de plusieurs des paramètres qui caractérisent l'action, à savoir :

- durée du stage;
- coût;
- domaine de formation.
  - Formation métiers/développement personnel ...,
  - Aspects techniques/comportementaux.
- formation inter/intra-entreprise ;
- homogénéité de la population ;
- formation initiale/perfectionnement ;
- méthode pédagogique (affirmative/interrogative/active).

**NB :** La démarche proposée dans ce guide n'aborde quant à elle que l'évaluation de 1er et 2ème niveau. L'évaluation de 3ème niveau nécessite en effet une réflexion plus approfondie sur les spécificités du projet de formation par rapport aux situations professionnelles. Sa mise en oeuvre ne sera donc possible et significative que dans le cadre de formation intra-entreprise ou en alternance.

### **I.8.5 Les moyens humains mobilisés dans le processus d'évaluation**

S'agissant particulièrement d'évaluation des effets de la formation en situation de travail (transférabilité), il est opportun de mobiliser les acteurs internes qui se trouvent être dans des situations d'observateurs privilégiés. Il s'agit notamment :

- du responsable de ressources humaines de l'organisme qui connaît les besoins internes et maîtrise les orientations stratégiques et politiques ;
- du hiérarchique du stagiaire considéré qui connaît le terrain et peut accompagner le stagiaire dans une démarche de mise en application concrète de la formation ; il est en outre dans une position privilégiée pour analyser concrètement les effets de la formation ;

A l'égard du stagiaire, sa mission se trouve donc être orientée vers le tutorat ce qui représente outre un intérêt pédagogique certain, l'avantage de qualifier le hiérarchique à trois niveaux.

- dans l'accompagnement et la mise en pratique de la formation afin d'éviter que le stage ne reste « lettre morte » ;
- comme observateur expert des effets de la formation afin d'évaluer les transferts en situation professionnelle;
- comme relais effectif des politiques de formation;
- Le hiérarchique devenant par le biais de l'évaluation un réel partenaire de la formation.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

A l'issue du premier chapitre, nous pouvons donc dire que les différents points soulevés et développés, nous ont permis de mieux appréhender notre sujet, il s'agit particulièrement des concepts formation, analyse des besoins de formation, recensement des besoins de formation, choix en formation, plan de formation, conception des programmes de formation, organisation et suivie de la formation et enfin évaluation en formation.

A la lumière de ce qui précède, nous pouvons aborder le deuxième chapitre de notre travail qui porte sur la présentation de la Société Nationale d'Assurances, SONAS en sigle et la méthodologie de la recherche

## **CHAPITRE II : PRESENTATION DE LA SONAS ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

### **II.1 PRESENTATION DE LA SONAS**

#### **II.1.1 Historique**

### **II.1.1.1 Organisation du Marché Congolais d'Assurances**

#### **a. Avant la création de la SONAS**

Comme toute activité économique et sociale, l'assurance a été organisée dans le contexte du libéralisme économique qui a caractérisé l'époque du XIX<sup>e</sup> siècle.

Exceptionnellement au Congo, les activités d'assurances s'exerçaient dans le grand esprit de la conférence internationale de Berlin de 1885 complétée par les chartes du 22 mars 1885 de Saint-germain de la Haye portant sur la liberté de commerce dans tout le territoire du bassin conventionnel du Congo.

Ce libéralisme économique avait fait son bonhomme de chemin et s'était renforcé à l'époque Léopoldienne par la création de plusieurs sociétés à Charte telles que l'Union Minière du Haut Katanga, la Comminière, etc., qui avaient comme objectif l'exploitation éhontée des richesses du Congo.

L'annexion du Congo au Royaume de la Belgique n'a fait que renforcer l'implantation des sociétés d'exploitation de diverses richesses de ce pays sous les esprits les plus divers le tout dans une structure à économie extravertie c'est-à-dire que le Congo constituait la périphérie et la métropole était le centre de décision vers lequel était destinée la plus-value résultant des comptes d'exploitation desdites sociétés.

L'industrie d'assurances n'a pas manqué elle aussi de subir la même loi. Le transfert à l'étranger des bénéfices d'exploitation, plus-value de diverses compagnies d'assurances était facilité et favorisé par l'absence complète des mécanismes de contrôle de change au niveau de la Banque Centrale du Congo belge et du Ruanda-Urundi.

C'est seulement vers les années 1928 que les compagnies d'assurances commencèrent à s'installer au Congo belge et étaient représentées par les agents généraux ou des courtiers.

Il s'agit notamment des sociétés suivantes :

1. Le crédit foncier africain ;
2. L'HELVETTA
3. L'IMMOAF, Immobilier Africain
4. L'IMMOCONGO
5. Charles Lejeune, etc.

Il y a lieu de signaler que les compagnies Britanniques d'assurances ont couvert 80 % de l'ensemble du marché congolais d'assurances.

## **b. Après la création de la SONAS**

Créée le 23 novembre 1966 par l'Ordonnance loi n°66/622 bis la Société Nationale d'Assurances a vu le jour avec comme mission première d'unifier les activités d'assurances exercées jadis par les compagnies privées étrangères.

Cette création a mis fin au libéralisme économique dans ce secteur d'activités économiques au Congo en confiant à la nouvelle société le monopole de toutes ces activités ainsi la SONAS était devenue la seule compagnie d'assurances à couvrir l'ensemble du marché national d'assurances, selon les dispositions de l'ordonnance loi n°67/240 du 2 juin 1967

De ce fait, les anciennes compagnies d'assurances qui voulaient bien rester au Congo et continuer à y travailler s'étaient converties en agents généraux ou courtiers d'assurances agréés par la SONAS et oeuvrant désormais pour son compte moyennant paiement d'une commission de courtage calculée sur le nombre d'affaires qu'elles réalisaient.

Le système mis en place le 1<sup>er</sup> janvier 1967, c'est-à-dire quelques mois seulement après la création de la SONAS apporta des modifications fondamentales dans la structure de l'économie du Congo, notamment dans le secteur des assurances en transformant une structure économique libérale extravertie en une structure économique intégrée et autocentrée où la périphérie et le centre se confondent en d'autres termes au lieu que le résultat d'exploitation ou la plus-value soit transformée à des milliers de kilomètres au-delà des frontières nationales comme ce fut le cas dans le temps, celui-ci reste au pays et est utilisé pour les investissements locaux.

Pour mener à bien sa tâche, la SONAS étendait ses activités sur l'ensemble du territoire national afin de faire face aux multiples sollicitations.

### **II.1.1.2 Nature Juridique**

Le statut juridique de la SONAS est défini par l'ordonnance loi n°78/194 du 05/05/1978 qui stipule que la SONAS est une entreprise publique à caractère technique et commercial dotée d'une personnalité juridique propre placée sous la tutelle du ministère de l'économie et budget et celui du portefeuille. Cette entreprise jouit du monopole d'exploitation du marché des assurances sur toute l'étendue de la République Démocratique du Congo.

### **II.1.1.3 Objectif de la SONAS**

Le statut de la Société précise que la SONAS a pour objet :

- l'exploitation de toutes les opérations d'assurances ;

- l'exploitation de toutes les opérations de coassurances ;
- l'exploitation de toutes les opérations de réassurances ;
- d'effectuer toutes les opérations relatives aux transactions immobilières notamment les transactions immobilières notamment l'achat, la vente ou la location des immeubles appartenant à la SONAS ou des tiers dont la gestion lui est confiée;
- d'effectuer les services spéciaux de contrôle technique des véhicules automoteurs ;
- d'effectuer les opérations financières et d'investissements s'y rattachant directement ou indirectement sur le territoire congolais.

#### **II.1.1.4 Mission Sociale de la SONAS**

La SONAS a pour mission principale de sécuriser les personnes et leurs biens et assurer également le développement du pays par des investissements dans plusieurs secteurs du pays en apportant des capitaux frais et résorbe aussi, le chômage en créant le marché d'emplois

Bref, la SONAS s'occupe ainsi de la commercialisation des assurances et du règlement des sinistres.

### **II.1.2 Structure et Fonctionnement de la SONAS**

#### **II.1.2.1 Structure Organique**

La SONAS comprend les organes ci-après :

##### **a) Le Conseil d'Administration**

Au terme de la loi n°78/002 du 6 juin 1978, le Conseil d'Administration conçoit et trace la politique générale de l'entreprise et en assure le suivi.

##### **b) Direction Générale**

Il applique la politique du Conseil d'Administration dans l'entreprise. Les contributions sont définies par les textes légaux et réglementaires régissant l'organisation et le fonctionnement des entreprises du portefeuille de l'Etat.

Elle comprend le Directeur Général et le Directeur Général Adjoint, Le Directeur Général gère l'entreprise au quotidien et coordonne toutes les activités qui s'y déroulent. Elle supervise les directions juridiques stations et informatique au dit interne, Service généraux, Recherches, Développement et Réassurances.

##### **c) Le Collège des commissaires aux comptes**

#### **II.1.2.2 Fonctionnement**

##### **a. Au niveau de la Direction Générale**

La SONAS a une structure centralisée c'est-à-dire qu'elle applique la centralisation du pouvoir macro hiérarchique au niveau de la direction générale. En d'autre terme, les décisions importantes doivent provenir de la direction générale.

Le siège social de la SONAS est à Kinshasa sur le boulevard du 30 Juin dans la commune de la Gombe. Les principales directions de l'administration centrale de la SONAS sont :

- Direction automobile ;
- Direction Incendie ;
- Direction transport maritime et sérum ;
- Direction d'Assurances vie ;
- Direction des réassurances ;
- Direction des A.R.D ;
- Direction du Marketing.

De ces directions fonctionnelles ci-après :

- La direction financière ;
- La direction de l'organisation informatique et statistiques;
- La direction immobilière ;
- La direction médicale ;
- La direction de l'Audit Interne ;
- Direction des services généraux ;
- Direction de comptabilité ;
- Direction de recherche et développement ;
- Direction juridique ;
- Direction de construction.

Hormis les départements, tous les autres organes se trouvent aussi bien au siège social qu'en provinces, la Direction au siège prend la dénomination d'Agence en provinces.

Outre ces directions, on note dans le fonctionnement de l'entreprise, les entités décentralisées appelées agences. Celles-ci sont regroupées en quatre régions :

- Région de Kinshasa ;
- Région du Bas Congo ;
- Région du Nord – Est ;
- Région du Sud – Est.

#### **b. Au niveau des Provinces : les Directions et les Agences**

Ces organes représentent le volet opérationnel de la présente restructuration en ce sens qu'elles comprennent les agents qui descendent sur terrain pour s'occuper directement de la souscription de la police d'assurance et du règlement de sinistre.

❖ **Pool**

Ils regroupent plusieurs cadres et agents de grade divers, placé sous la supervision d'un encadreur, cet organe présente l'avantage de privilégier la fonction par rapport au grade.

❖ **Les sous pools**

Ils sont constitués d'agents exerçant une tâche précise et sont placés sous la responsabilité directe du pool. La caractéristique la plus dominante des agents y affectés est la polyvalence dans l'exercice de leur fonction.

❖ **Les bureaux**

Ils renferment le nombre d'agents dont la mission consiste à exécuter des tâches précises et parfois ponctuelles.

### **II.1.3 La Formation Professionnelle au sein de la SONAS**

La formation est un processus par lequel on acquiert des nouvelles connaissances dans un métier ou dans un domaine professionnel donné.

Au sein de la SONAS, la formation est destinée à tous cadres et agents qui font état des insuffisances ou qui sont inadaptés dans l'exercice des tâches assignées afin d'améliorer leurs capacités d'exécution et de réalisation des de ces dernières.

#### **II.1.3.1 Raison de la Formation Professionnelle**

- Améliora des insuffisances;
- Renforcement des capacités ;
- Adaptation aux conditions nouvelles dictées par les nouveaux objectifs que l'on s'est assignés.

#### **II.1.3.2 Types de Formations Professionnelles organisées à la SONAS**

Nous avons cinq types de formation professionnelle à savoir :

##### **a. La Formation Interne**

C'est une formation proposée aux nouveaux agents ou aux anciens de la SONAS uniquement sur le domaine d'assurances. Cette formation est assurée par les cadres et agents de la SONAS ayant suivi la formation des formateurs.

### **b. La Formation en Intranet**

C'est une formation organisée en faveur des agents de la SONAS avec la collaboration de certaines maisons ou structures, spécialistes en formation, disposant de l'expertise dans tel ou tel autre domaine professionnel.

Cette formation peut se faire soit selon les besoins de l'entreprise ou soit sur proposition des modules de formation par ces structures.

La maison ou structure qui propose la formation doit nécessairement proposer aussi le budget ou le coût des modules choisies par la SONAS.

### **c. La Formation Inter-Entreprise**

C'est une formation qui se fait avec le regroupement de deux ou plusieurs entreprises, sous formes d'ateliers ou des séminaires où les agents échangent leurs expériences, leurs points forts et leurs points faibles.

### **d. La Formation sur le Tas**

C'est une formation par laquelle les agents vont apprendre leurs métiers tout en exerçant ce qu'ils doivent faire dans leurs postes de travail afin de les rendre plus opérationnels dans l'exercice de leurs tâches.

Cette formation est plus utilisée grâce à son caractère simpliste, à son coût moindre et n'exige pas de calendrier de formation.

### **e. La Formation à l'Étranger**

C'est la formation qui se fait en dehors de la frontière nationale sous forme de conférences, séminaires utiles à l'entreprise.

## **II.1.3.3 L'organisation d'une session de formation**

Elle requiert quelques exigences d'ordre matériel et andragogue.

### **a. Etape de la formation**

#### **➤ Identification des besoins en formation**

L'identification des besoins consiste à recenser les besoins de formation ressentis par les agents de la SONAS à un moment donné au sein de l'entreprise. Ces besoins sont identifiés

par la soumission d'un questionnaire d'enquête sur une fiche d'identification de besoins en formation.

➤ **Organisation des modules de formation**

La direction détermine quelques objectifs atteindre qui peuvent être généraux ou spécifiques.

➤ **Elaboration de la fiche technique de la formation**

Cette fiche permet de déterminer les conditions du déroulement de la formation, la durée, les modules sélectionnés, les objectifs de cette formation, le nombre des participants, la structure ayant la charge de cette formation, le cout de cette formation, etc.

➤ **Lancement des invitations à des agents concernés**

➤ **Elaboration du budget de la formation**

A ce niveau, on détermine les aspects concernant par exemple la pause café, etc.

➤ **Evaluation de la formation**

On évalue si les objectifs assignés au départ ont été atteints et cela sous forme de suivi du processus de formation.

## **II.2 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE DES DONNEES**

### **II.2.1 Population**

Par la population on désigne habituellement le nombre de personnes occupant un espace donné, une ville, un continent. En statistique le terme population ne concerne pas seulement le genre humain mais tout l'ensemble de références sur lequel portent les observations, chaque élément de cet ensemble s'appelle individu ou unité statistique, il peut s'agir des êtres humains, des faits ou des actes<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> Mandosi MAMPUYA, statistique descriptive, GAS/UPN, 2004

Notre étude s'est intéressée de la Direction des Services Généraux de la Société Nationale d'Assurances, SONAS en sigle. L'effectif total des personnes visées par notre étude est de 50 sujets qui constituent l'ensemble du personnel de cette direction.

## II.2.2 Méthodes et techniques de recueil des données

Pour mener à bien notre recherche, nous avons utilisé la méthode d'enquête par questionnaire qui comprenait des questions à réponses ouvertes et fermées. Nous avons également recouru à la technique documentaire pour rassembler les données théoriques indispensables à l'élaboration de notre recherche.

## II.2.3 Questionnaire

Le questionnaire est un instrument d'enregistrement et stockage d'informations recueillies directement auprès des répondants et qui prend la forme des questions fermées ou ouvertes des lors que les réponses sont proposées ou non aux personnes interrogées<sup>28</sup>.

Van VRACEN<sup>29</sup> note que le questionnaire n'est pas ce que les gens croient ; une simple liste des questions, mais au contraire un instrument de précision destiné à obtenir sous forme tabulaire, des informations spécifiques prédéterminées. En fait, c'est une série des questions souvent de base à une enquête, a un test. C'est pourquoi, il convient d'accorder beaucoup des soins à sa préparation.

Le questionnaire semble être un instrument commode dans la collecte des données ; à condition qu'il repose sur les trois principes de base :

- Le répondant est capable de lire et de comprendre les questions ;
- Le répondant possède les informations pour répondre aux questions ou aux items ;
- Le répondant est disposé à y répondre honnêtement<sup>30</sup>.

Le questionnaire qui a servi d'instrument de récolte des données de ce travail était destiné aux classifiés, aux agents de maîtrise et cadres sans distinctions de sexe, âge, et niveau d'étude de la Direction des Services Généraux de la Société Nationale d'Assurances, SONAS en sigle.

Prenant en compte les différents aspects de nos sujets ; nous avons opté pour une administration directe c'est-à-dire le questionnaire était directement remis aux intéressés. Ces derniers étaient suffisamment informés sur l'objet de notre étude, tout en leur garantissant l'anonymat. Quelques uns répondaient sur place dès que les protocoles leur étaient remis, puis nous les rendaient, d'autres n'étant pas disposés à répondre aux questions, nous ont remis les protocoles quelques jours après.

## II.2.4 Traitement statistique des données

<sup>28</sup> LAMBUR J.J, La Recherche Marketing, éd. Sciences Internationales, Paris, 1991, P.145

<sup>29</sup> Van VRACEN P, Etude de Marché et Sondages d'Opinions, éd. Debroeck Université, Bruxelles, 1993, P.50

<sup>30</sup> BOYD et WESFALL, Cite par ALBOU, Les Questionnaires Psychologiques, P.U.F, Paris, 1973, P.201

Notre travail est lié essentiellement à la statistique. Nous n'avons pas pu échapper à cette règle car dans ce travail, nous avons recouru à certaines techniques statistiques qui nous ont permis d'analyser et d'interpréter les données. Naturellement, nous avons commencé par le dépouillement des données du protocole d'enquête.

Le test de khi-carre  $\chi^2$  à un échantillon, nous a servi à interpréter les réactions globales des enquêtés. Dans le cas du khi-carré à un échantillon, on se pose la question de savoir si une distribution observée est conforme à un modèle spécifié. Dans notre cas, on se demande si la distribution observée diffère significativement d'une distribution uniforme (ayant le même effectif dans les différentes classes ou catégories).

De ce qui précède, l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) est que l'échantillon est tiré d'une population où les données sont réparties uniformément dans les différentes classes ou catégories de la distribution. L'hypothèse alternative ( $H_1$ ) est que l'échantillon est tiré d'une population où les données ne sont pas réparties uniformément dans les différentes classes de la distribution.<sup>31</sup>

Les formules par lesquelles s'est effectuée cette opération sont les suivantes :

$$\chi_{tabulaires}^2 = \chi_{\alpha}^2; dl$$

$$\alpha = 0,05 \text{ (5\%)}$$

$$dl = N1$$

- Si  $\chi_{calculé}^2 \geq \chi_{tabulaires}^2$ , dans ce cas, on rejette  $H_0$
- Si  $\chi_{calculé}^2 < \chi_{tabulaires}^2$ , dans ce cas, on accepte  $H_0$

Où  $f^o$  : Fréquence observée.

$f^e$  : Fréquence attendue ou théorique.

---

<sup>31</sup> D'HAINAUT L. ; Concept et Méthodes de la Statistique, volume1, éd. Dallons, Bruxelles, 1978, P.68

$\Sigma$  : Sommation

N : Nombre de catégories ou cellules

dl : Degré de liberté

$\alpha$  (Alpha) : 0,05 (5%)

## **CONCLUSION PARTIELLE**

Nous venons de procéder à la présentation de notre champ d'investigation SONAS (en abordant différents aspects liés à son organisation et à son fonctionnement) et de la méthode et technique de récolte des données qui nous ont permis de recueillir les informations indispensables à la réalisation de notre recherche.

Ainsi, ce qui précède nous permet d'aborder le troisième chapitre, qui porte sur la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats.

### **CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS**

Dans le présent chapitre, il est question de donner une signification à l'ensemble des données récoltées à propos de notre investigation.

Ce processus consiste pratiquement à relever d'abord la façon dont nos enquêtés ont réagis aux différentes questions, puis intervient l'utilisation d'un test de signification pour en faire une analyse et enfin l'interprétation conduisant ainsi à la confirmation ou à l'infirmité de

notre hypothèse. Pour le traitement statistique des données, nous utilisons Le test de khi-carre () à un échantillon dont les hypothèses sont libellées de la manière suivante :

- $H_0$ : l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) est que l'échantillon est tiré d'une population où les données sont réparties uniformément dans les différentes classes ou catégories de la distribution.
- $H_1$ : l'hypothèse alternative ( $H_1$ ) est que l'échantillon est tiré d'une population où les données ne sont pas réparties uniformément dans les différentes classes de la distribution.<sup>32</sup>

QUESTION	REACTIONS	$f_0$	%
Avez-vous déjà bénéficié d'une formation en cours d'emploi à la SONAS ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> </ul>	43 7	86 14

### Question 1

Il ressort de ce tableau que 86% d'enquêtés sont bénéficiaire d'une formation en cours d'emploi à la SONAS et 14% n'ont jamais bénéficié d'une formation en cours.

REACTIONS	$f_0$	$f_t$	$\chi^2_{\text{calculé}}$	$\chi^2_{\text{tabulaire}}$
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> </ul>	43 7	25 25	25,92	3,841

$$\chi^2_{\text{calculé}} = 25,92$$

$$\chi^2_{\text{tabulaire}} = 3.841$$

$$\chi^2_{\text{calculé}} > \chi^2_{\text{tabulaire}}$$

Nous rejetons  $H_0$ , les réactions de nos enquêtés sont statistiquement différentes. Donc la plupart de sujets acceptent avoir bénéficié d'une formation en cours d'emploi.

### Questions 2

<sup>32</sup> D'HAINAUT L, Op. Cit

QUESTION	REACTIONS	f <sub>o</sub>	%
Sous quelle forme cette formation a-t-elle été organisée ?	• Séances de travail	17	34
	• Séminaires	23	46
	• Travaux Pratiques	10	20
	• Autres	0	-

Le tableau nous indique que les actions de formation se font essentiellement sous forme des séminaires comme déclarent 46% d'enquêtés, suivi des séances de travail qui comprend des cours théoriques et des travaux dirigés, 34% d'enquêtés l'ont déclaré. Les travaux pratiques viennent en dernier lieu avec 20% d'enquêtés.

REACTIONS	f <sub>o</sub>	f <sub>t</sub>	$\chi^2_{\text{calculé}}$	$\chi^2_{\text{tabulaire}}$
• Séances de travail	17	12.5	23,44	7,815
• Séminaires	23	12.5		
• Travaux Pratiques	10	12.5		
• Autres	0	12.5		

$$\chi^2_{\text{calculé}} = 23,44$$

$$\chi^2_{\text{tabulaire}} = 7.815$$

$$\chi^2_{\text{calculé}} > \chi^2_{\text{tabulaire}}$$

Nous rejetons H<sub>0</sub>, les réactions de nos enquêtés sont statistiquement différentes. Donc la plupart des sujets déclarent que les actions de formation se font essentiellement sous forme des séminaires.

### Questions 3

QUESTION	REACTIONS	f <sub>o</sub>	%
Quel a été globalement votre niveau personnel de satisfaction à la fin de la formation suivie ?	•Très satisfait	5	10
	•Satisfait	12	24
	•Insatisfait	33	66

--	--	--	--

Au regard de ce tableau, nous remarquons que 66% d'enquêtés ont été insatisfaits à la fin de la formation suivi de 24% d'enquêtés qui ont été satisfaits et seulement 10% d'enquêtés ont été très satisfaits.

REACTIONS	$f_o$	$f_t$	$\chi^2_{\text{calculé}}$	$\chi^2_{\text{tabulaire}}$
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Très satisfait</li> <li>•Satisfait</li> <li>•Insatisfait</li> </ul>	5 12 33	16.67 16.67 16.67	25,48	5,991

$$\chi^2_{\text{calculé}} = 25,48$$

$$\chi^2_{\text{tabulaire}} = 5.991$$

$$\chi^2_{\text{calculé}} > \chi^2_{\text{tabulaire}}$$

Nous rejetons  $H_0$ , les réactions de nos enquêtés sont statistiquement différentes. Donc la plupart de sujets ont été insatisfaits à la fin de la formation suivie.

QUESTION	REACTIONS	$f_o$	%
Pensez vous qu'au cours de votre vie professionnelle la matière enseignée vous sera :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utile dès à Présent</li> <li>•Inutile parce que inadaptée</li> </ul>	12 38	24 76

#### Questions 4

Comme nous pouvons le constater, ce tableau nous montre que 76% d'enquêtés pensent qu'au cours de leurs vies professionnelles, la matière enseignée sera inutile parce qu'elle est inadaptée. Et seulement 24% pensent que la matière enseignée sera utile dès à présent.

REACTIONS	$f_o$	$f_t$	$\chi^2_{\text{calculé}}$	$\chi^2_{\text{tabulaire}}$

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utile dès à Présent</li> <li>• Inutile parce que inadaptée</li> </ul>	12 38	25 25	13,52	3,841
--	----------	----------	-------	-------

$$\chi^2_{\text{calculé}} = 13,52$$

$$\chi^2_{\text{tabulaire}} = 3.841$$

$$\chi^2_{\text{calculé}} > \chi^2_{\text{tabulaire}}$$

Nous rejetons  $H_0$ , les réactions de nos enquêtés sont statistiquement différentes. Donc la plupart de sujets pensent qu'au cours de leur vie professionnelle, la matière enseignée sera inutile parce que non adaptée.

QUESTION	REACTIONS	$f_o$	%
Après la formation, avez-vous pu vous rendre compte personnellement d'une amélioration dans l'exécution des vos tâches quotidiennes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> </ul>	15 35	30 70

### Questions 5

Nous constatons que seulement 30% d'enquêtés se rendent compte personnellement, après la formation, d'une amélioration dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes et la majorité ne se rendent pas compte personnellement, après la formation, d'une amélioration dans l'exécution de leurs taches quotidiennes, soit 70%.

REACTIONS	$f_o$	$f_t$	$\chi^2_{\text{calculé}}$	$\chi^2_{\text{tabulaire}}$
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> </ul>	15 35	25 25	8	3,841

$$\chi^2_{\text{calculé}} = 8$$

$$\chi^2_{\text{tabulaire}} = 3.841$$

$$\chi^2_{\text{calculé}} > \chi^2_{\text{tabulaire}}$$

Nous rejetons  $H_0$ , les réactions de sujets sont statistiquement différentes. Donc la majorité ne se rendent pas compte personnellement, après la formation, d'une amélioration dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes.

QUESTION	REACTIONS	f <sub>o</sub>	%
Vous sentez vous armé pour utiliser les techniques enseignées?	• Totalement	5	10
	• Suffisamment	10	20
	• Pas du tout	35	70

**Question 6**

À la lumière des résultats de ce tableau, nous constatons que 70% d'enquêtés se sentent pas armé pour utiliser les techniques enseignées, suivi de 20% d'enquêtés qui se sentent suffisamment armé pour utiliser les techniques enseignées et seulement 10% d'enquêtés qui se sentent totalement armé pour utiliser les techniques enseignées.

REACTIONS	f <sub>o</sub>	f <sub>t</sub>	$\chi^2_{\text{calculé}}$	$\chi^2_{\text{tabulaire}}$
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalement</li> <li>• Suffisamment</li> <li>• Pas du tout</li> </ul>	5	16.67	30,995	5,991
	10	16.67		
	35	16.67		

$$\chi^2_{\text{calculé}} = 30,995$$

$$\chi^2_{\text{tabulaire}} = 5,991$$

$$\chi^2_{\text{calculé}} > \chi^2_{\text{tabulaire}}$$

Nous rejetons H<sub>0</sub>, les réactions de nos enquêtés sont statistiquement différentes. Donc la majorité de sujets se sentent pas armé pour utiliser les techniques enseignées.

**Questions 7**

QUESTION	REACTIONS	f <sub>o</sub>	%
Après la formation, les compétences acquises apportent elles un changement dans votre travail quotidien?	• Oui	17	34
	• Non	33	66

Le tableau nous montre que seulement 34% d'enquêtés dont les compétences acquises après la formation apportent un changement dans leur travail quotidien et 66% déclarent qu'après la formation, les compétences acquises n'apportent pas un changement dans leur travail quotidien.

REACTIONS	$f_o$	$f_t$	$\chi^2$ calculé	$\chi^2$ tabulaire
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> </ul>	17 33	25 25	5,12	3,841

$$\chi^2_{\text{calculé}} = 5,12$$

$$\chi^2_{\text{tabulaire}} = 3.841$$

$$\chi^2_{\text{calculé}} > \chi^2_{\text{tabulaire}}$$

Nous rejetons  $H_0$ , les réactions de nos enquêtés sont statistiquement différentes. Donc la majorité de sujets déclarent qu'après la formation, les compétences acquises n'apportent pas un changement dans leur travail quotidien.

### Questions 8

QUESTION	REACTIONS	$f_o$	%
Qui prend l'initiative de la formation à la SONAS ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Service Utilisateur</li> <li>• La Direction de Formation</li> <li>• La Direction Générale</li> <li>• Tous a la fois</li> </ul>	2 25 18 5	4 50 36 10

La lecture de ce tableau nous montre que l'initiative de la formation revient en priorité à la Direction de Formation de la SONAS, cette situation est exprimée par 50% des sujets suivi de la Direction Générale et tous à la fois respectivement 36% et 10%, le service utilisateur prend rarement l'initiative de la formation, soit 4% des sujets.

REACTIONS	$f_o$	$f_t$	$\chi^2$ calculé	$\chi^2$ tabulaire
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Service Utilisateur</li> <li>• La Direction de Formation</li> <li>• La Direction Générale</li> <li>• Tous à la fois</li> </ul>	2 25 18 5	12.5 12.5 12.5 12.5	28,24	7,815

--	--	--	--	--

$$\chi^2_{\text{calculé}} = 28,24$$

$$\chi^2_{\text{tabulaire}} = 7.815$$

$$\chi^2_{\text{calculé}} > \chi^2_{\text{tabulaire}}$$

Nous rejetons  $H_0$ , les réactions de nos enquêtés sont statistiquement différentes. Donc la majorité de sujets déclarent que l'initiative de la formation revient en priorité à la Direction de Formation.

### Questions 9

QUESTION	REACTIONS	$f_o$	%
La formation tient elle compte de vos besoins réels sur le terrain ?	• Oui	15	30
	• Non	35	70

Au regard de ce tableau, constatons que seulement 30% d'enquêtés trouvent que la formation tient compte de leurs besoins réels sur le terrain et la majorité soit 70% trouvent que la formation ne tient pas compte de leurs besoins réels sur le terrain.

REACTIONS	$f_o$	$f_t$	$\chi^2_{\text{calculé}}$	$\chi^2_{\text{tabulaire}}$
• Oui	15	25	8	3,841
• Non	35	25		

$$\chi^2_{\text{calculé}} = 8$$

$$\chi^2_{\text{tabulaire}} = 3.841$$

$$\chi^2_{\text{calculé}} > \chi^2_{\text{tabulaire}}$$

Nous rejetons  $H_0$ , les réactions de nos enquêtés sont statistiquement différentes. Donc la plupart de sujets trouvent que la formation ne tient pas compte de leurs besoins réels sur le terrain.

### Question 10

QUESTION	REACTIONS	f <sub>o</sub>	%
Le temps prévu pour la formation vous a-t-il paru?	• Très suffisant	2	4
	• Suffisant	12	24
	• Insuffisant	36	72

Le tableau ci-haut, indique que 72% d'enquêtés trouvent le temps prévu pour la formation insuffisant, suivi de 24% qui trouvent que le temps prévu était suffisant et seulement 4% d'enquêtés le trouvent très suffisant.

REACTIONS	f <sub>o</sub>	f <sub>i</sub>	$\chi^2$ calculé	$\chi^2$ tabulaire
• Très suffisant	2	16.67	36,63	5,991
• Suffisant	12	16.67		
• Insuffisant	36	16.67		

$$\chi^2_{\text{calculé}} = 36,63$$

$$\chi^2_{\text{tabulaire}} = 5,991$$

$$\chi^2_{\text{calculé}} > \chi^2_{\text{tabulaire}}$$

Nous rejetons H<sub>0</sub>, les réactions de nos enquêtés sont statistiquement différentes. Donc la plupart de sujets trouvent le temps prévu pour la formation insuffisant.

### Question 11

QUESTION	REACTIONS	f <sub>o</sub>	%
L'animateur vous a-t-il paru comptent dans la matière?	• Oui	38	76
	• Non	12	24

Le tableau nous indique que seulement 24% d'enquêtés ont trouvé que l'animateur de la formation n'a pas paru compétent dans la matière et 76% déclarent qu'il a paru compétent dans la matière.

REACTIONS	f <sub>o</sub>	f <sub>t</sub>	$\chi^2$ calculé	$\chi^2$ tabulaire
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oui</li> <li>• Non</li> </ul>	38 12	25 25	13,52	3,841

$$\chi^2_{\text{calculé}} = 13,52$$

$$\chi^2_{\text{tabulaire}} = 3,841$$

$$\chi^2_{\text{calculé}} > \chi^2_{\text{tabulaire}}$$

Nous rejetons H<sub>0</sub>, les réactions de nos enquêtés sont statistiquement différentes. Donc la plupart de sujets trouvent que l'animateur de la formation a paru compétent dans la matière.

### Questions 12

QUESTION	REACTIONS	f <sub>o</sub>	%
Le matériel pédagogique, d'une manière générale vous a semblé ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De Bonne qualité</li> <li>• De mauvaise qualité</li> <li>• De très mauvaise qualité</li> </ul>	50 0 0	100 - -

Au regard de ce tableau, nous constatons que la majorité d'enquêtés soit 100% déclarent que le matériel pédagogique, d'une manière générale a semblé de bonne qualité.

REACTIONS	f <sub>o</sub>	f <sub>t</sub>	$\chi^2$ calculé	$\chi^2$ tabulaire
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De Bonne qualité</li> <li>• De mauvaise qualité</li> <li>• De très mauvaise qualité</li> </ul>	50 0 0	16.67 16.67 16.67	99,98	5,991

$$\chi^2_{\text{calculé}} = 99,98$$

$$\chi^2_{\text{tabulaire}} = 5.991$$

$$\chi^2_{\text{calculé}} > \chi^2_{\text{tabulaire}}$$

Nous rejetons  $H_0$ , les réactions de sujets sont statistiquement différentes. Donc la plupart de sujets déclarent que le matériel pédagogique, d'une manière générale a semblé de bonne qualité.

QUESTION	REACTIONS	$f_o$	%
Avez-vous des critiques à formuler au sujet de la manière dont la formation est organisée à la SONAS?	• Oui	38	76
	• Non	12	24

### Questions 13

Ce tableau nous fait voir que la majorité de nos enquêtés s'est exprimée soit 76% et a émis des critiques à l'égard de la formation à la SONAS.

Les critiques formulés sont les suivantes :

- La mauvaise coordination ou l'improvisation dans la plupart de cas de session de formation ;
- Partialité dans la sélection des candidats à la formation ;
- Absence de mise en pratique des théories apprises ;
- Mauvaise identification des besoins réels des futurs formés ;
- Injonction de la direction générale sur la direction formation rendant inefficace le processus de formation ;
- Manque de volonté de la part des cadres pour l'organisation régulière d'actions de formation.

QUESTION	REACTIONS	$f_o$	%
Parmi les critiques susmentionnées, crocher la critique la plus sévère que vous adressez à votre entreprise ?	• Mauvaise coordination de session de formation	6	12
	• Partialité dans la sélection des candidats	9	18
	• Absence de mise en pratique des théories apprises	10	20
	• Mauvaise identification des besoins réels des futurs formés	17	34
	• Injonction de la direction générale sur la direction formation	3	6
	• Manque de volonté de la part des cadres		

		5	10
--	--	---	----

**Questions 14**

Au regard de ce tableau, constatons que 34% d'enquêtés trouvent que la critique la plus sévère à adresser à la SONAS est la mauvaise identification des besoins réels des futurs formés suivi de 20% d'enquêtés qui trouvent que la critique la plus sévère est l'absence de la mise en pratique des théories apprises, 18% d'enquêtés trouvent que c'est la partialité dans la sélection des candidats, 12% d'enquêtés déclarent que c'est la mauvaise coordination de session de formation, 10% d'enquêtés trouvent que c'est le manque de volonté de la part des cadres et 6% d'enquêtés déclarent que c'est l'injonction de la direction générale sur la direction formation.

REACTIONS	$f_o$	$f_t$	$\chi^2_{\text{calculé}}$	$\chi^2_{\text{tabulaire}}$
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaise coordination de session de formation</li> <li>• Partialité dans la sélection des candidats</li> <li>• Absence de mise en pratique des théories apprises</li> <li>• Mauvaise identification des besoins réels des futurs formés</li> <li>• Injonction de la direction générale sur la direction formation</li> <li>• Manque de volonté de la part des cadres</li> </ul>	6	8.33	14,804	11,070
	9	8.33		
	10	8.33		
	17	8.33		
	3	8.33		
	5	8.33		

$$\chi^2_{\text{calculé}} = 14,804$$

$$\chi^2_{\text{tabulaire}} = 11,070$$

$$\chi^2_{\text{calculé}} > \chi^2_{\text{tabulaire}}$$

Nous rejetons  $H_0$ , les réactions de sujets sont statistiquement différentes. Donc la plupart de sujets déclarent que la critique la plus sévère à adresser à la SONAS est la mauvaise identification des besoins réels des futurs formés.

### **III.1 RECOMMANDATIONS**

1. la Société Nationale d'assurances doit ses efforts d'organiser les sessions de formation à l'intention de ses employés.
2. Etant donné que la majorité des enquêtés confirment que :
  - ils sont insatisfaits de la formation reçue ;
  - au cours de leur vie professionnelle, la matière enseignée sera inutile parce que non adaptée ;
  - après la formation, il n'y a aucune amélioration dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes ;

- après la formation, les compétences acquises n'apportent pas un changement dans le travail quotidien ;
- la formation ne tient pas compte des besoins réels des bénéficiaires,  
Nous recommandons à la Société Nationale d'Assurances et spécialement à la direction de formation de revoir sa politique de formation professionnelle en remédiant à toutes les faiblesses susmentionnées.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

Notre troisième chapitre consistait à présenter, à analyser et à interpréter les résultats du tableau de dépouillement des données recueillies afin de pouvoir confirmer ou d'infirmer notre hypothèse de départ et de proposer quelques recommandations.

Ainsi, Ce qui précède nous permet de tirer la conclusion générale de notre travail qui intervient dans les lignes qui suivent.

## **CONCLUSION GENERALE**

Nous voici au terme de notre investigation sur les Réactions du Personnel de la SONAS vis-à-vis de la Formation Professionnelle dispensée au sein de l'entreprise.

Notre objectif en abordant ce travail était de montrer aux dirigeants de la Société Nationale d'Assurances en particulier et de toutes les entreprises en général que la formation en milieu du travail est indispensable d'une part, pour l'employé car si cette dernière est organisée d'une façon permanente, elle permet de trouver des solutions aux problèmes, difficultés et aux exigences de son poste. D'autre part, pour l'entreprise car au fur et à mesure qu'elle utilise un personnel compétent, elle peut maximiser sa production.

Et à cet effet, il est important et indispensable de se pencher chaque fois, après une action de formation sur l'évaluation des effets de la formation.

Pour répondre à notre problématique, nous avons conçu notre hypothèse de la manière suivante : les réactions des agents de la Direction des Services Généraux de la Société Nationale d'Assurances vis-à-vis de la formation professionnelle sont diverses et de nature variée.

La vérification de l'hypothèse a été faite à l'aide d'un questionnaire que nous avons conçu et administré à une population de 50 agents de la Direction des Services Généraux de la Société Nationale d'Assurances, SONAS en sigle.

Les principaux résultats de notre recherche sont consignés dans le texte à travers les tableaux appropriés.

Nous recommandons vivement à la Société Nationale d'Assurances de proposer d'autres études visant toute l'entreprise afin de pouvoir étudier les réactions globales des enquêtés vis-à-vis de la formation professionnelle et, le cas échéant, concevoir une nouvelle politique en matière de formation qui tiendra compte des faiblesses que notre étude a identifiées.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **I. OUVRAGES**

1. ISAFFO J.R, La Gestion des Ressources Humaines : un nouveau défi pour les entreprises zaïroises, éd. CADECEC, Kinshasa 1990
2. VATIER, Développement de L'entreprise et Promotion des Hommes, éd. Entreprise Moderne, Paris, 1960
3. UCANSS, Formation Professionnelle: Evaluation des Actions de Formation, 2001

4. François GALLIGANI, le Déroulement d'une action de formation, éd. d'Organisation, Paris, 1981
5. Bergeron J.L, Coten N, Leger, Jacques J et Belangir, les Aspects Humains de L'organisation Québec, éd. Gaétan Morion, 1979
6. Mingotaud F., la Formation d'Encadrement : comment réussir, éd. Fernand Nathan, Paris, 1996
7. Sylvie FAISANDIER et Jacques SOYER, Fonction Formation, éd. Organisation, Paris, 2007

## **II. DICTIONNAIRES**

1. Nouveau Dictionnaire Etymologique, éd. Librairie, paris, 1971
2. Wikipedia, Encyclopédie Libre. « [http://fr.wikipedia.org/wiki/formation – professionnelle](http://fr.wikipedia.org/wiki/formation_professionnelle) »

## **III. COURS ET TRAVAUX DE FIN DE CYCLES**

1. Makindu MASSAMBA, Gestion des Ressources Humaines, L2 FASE, UPC, 2009
2. A. ERALY, Administration et Gestion du Personnel, éd. P.U.B, U.L.B, 1994
3. Sema BANGAPA, Contribution à l'élaboration de la Politique de Formation du Personnelle de l'Office National de Transports, Mémoire inédit, OSP/UPN
4. Perpétue TSHIDIBI MBAYA, la Formation Continue des enseignants des écoles secondaires de Kinshasa, Mémoire inédit, DGAISF/UKN, 2004
5. Hervé KABENGELE MUNANGA, Analyse Critique du Système de Formation en cours d'emploi à l'Office National de Transports, Mémoire inédit, GAS/UPN, 2005
6. Kanku MAMBA, Formation Professionnelle : facteur à la base de l'amélioration de la performance de l'Office de Douane et Accises, Mémoire inédit, FASE/UPC, 2007
7. Mariem RAHALI et Amal HANCHI, Evaluation des Effets de la Formation : entre ambition et pratiques, Institut Supérieur de Gestion, Tunis, 2009
8. Lena NLONGO MPUNGAMANU, la Formation Continue à l'Office National de Transports, TFC inédit, FASE/UPC, 2005

**IV. AUTRES**

- 1 SKILLWAY, [www.skillway.org/spip.php?article23](http://www.skillway.org/spip.php?article23)
- 2 ABC d'Online Formapro, Le Portail de la Formation Professionnelle, 2009  
[http:// :www.online formapro.com](http://www.onlineformapro.com)

# ANNEXE

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE

.....  
i

IN

MEMORIUM

.....  
ii

AVANT

PROPOS

.....  
iii

## 0. INTRODUCTION

1

## 1. Problématique

1

## 2. Hypothèse du travail

2

## 3. Intérêt du sujet

2

## 4. Méthodes et techniques de recherche

2

## 5. Délimitation Spatio – temporelle

2

## 6. Subdivision de la recherche

2

## CHAPITRE I: CONSIDERATIONS THEORIQUES

3

## I.1 FORMATION

3

## I.1.1 Définitions

3

## I.1.2 Objectifs de la Formation

4

## I.1.3 Effets de la Formation

4

## I.1.4 Coût de la Formation

6

## I.1.5 Contrôle en Formation

6

## I.2 ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION

7

## I.2.1 Nécessité de procéder à l'analyse des besoins

7

I.2.2	Les Trois niveaux d'analyses des Besoins de Formation	7
I.3	RECENSEMENT DES BESOINS DE FORMATION	8
I.3.1	Besoin de formation	8
I.3.2	Types des besoins de formation	9
I.3.3	Formation sur l'initiative du salarié ou sur l'initiative de l'entreprise	12
I.3.4	Types de formation	14
I.4	CHOIX	23
I.4.1	Choix des Objectifs de la Formation	23
I.4.2	Choix du Budget	23
I.4.3	Choix des Contenus (Matières)	23
I.4.4	Choix des Bénéficiaires	23
I.4.5	Choix des Modalités	24
I.5	PLAN DE FORMATION	25

I.6	CONCEPTION	DES	PROGRAMMES	DE	FORMATION	
	.....					
	25					
I.6.1	Objectifs				d'Apprentissage	
	.....					
	25					
I.6.2	Sélection		des		Stagiaires	
	.....					
	25					
I.6.3	Recrutement	de	concepteurs	et	animateurs	
	.....					
	26					
I.6.4	Méthodes Pédagogies	et	Techniques	Audio-visuelles		
	.....					
	27					
I.7	ORGANISATION		DE	LA	FORMATION	
	.....					
	27					
I.7.1	Gestion		de	la	Formation	
	.....					
	27					
I.7.2	Respect		de		Procédures	
	.....					
	28.					
I.8	L'EVALUATION		EN		FORMATION	
	.....					
	29					
I		8			1 Définitions	
	.....					
	29					
I . 8 . 2	Les	Typologies		de	l'Evaluation	
	.....					
	29					
I . 8 . 3	Les	Trois	Niveaux	de	l'Evaluation	
	.....					
	30					
I . 8 . 4	Les	Moments		de	l'Evaluation	
	.....					
	31					
I.8.5	Les moyens humains mobilisés dans le processus d'évaluation					

.....  
32

CONCLUSION

PARTIELLE

.....

34

CHAPITRE II : PRESENTATION DE LA SONAS ET METHODOLOGIE DE LA  
RECHERCHE

.....

35

II.1.1 PRESENTATION DE LA SONAS

.....

35

II.1.1 Historique

.....

35

II.1.2 Structure et Fonctionnement de la SONAS

.....

37

II.1.3 La Formation Professionnelle au sein de la SONAS

.....

39

II.2 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE DES DONNEES

.....

41

II.2.1 Population

.....

41

II.2.2 Méthodes et techniques de recueil des données

.....

41

II.2.3 Questionnaire

.....

42

II.2.4 Traitement statistique des données

---

42

CONCLUSION

PARTIELLE

---

44

CHAPITRE III : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES  
RESULTATS

---

45

III.1

RECOMMANDATIONS

---

57

CONCLUSION

PARTIELLE

---

58

CONCLUSION

GENERALE

---

59

BIBLIOGRAPHIE

---

60

ANNEXE

---

63

TABLE

DES

MATIERES

---

64