



**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**

**Faculté des Sciences Economiques, de Gestion  
et commerciales**

**Département de Gestion**

**Essai d'élaboration d'un Audit de Conformité du  
Processus de Formation**

**CAS :**

**Filiale SACAR du Groupe Industriel du Papier  
et de la Cellulose « GIPEC »**

**Master en Gestion des Ressources Humaines**

**Réalisé par :**

**DAHMANI Nedjima Imene  
DJAKER Mohamed**

**Encadré par :**

**Mr. ARABI Mohamed**

**Juin 2013**



# *Remerciement*

Nos remerciements les plus sincères vont à notre encadreur Mr. ARABI Mohamed qui nous a patiemment suivi et conseillé tout au long de la réalisation de ce travail.

On remercie également Melle Hassiba, Responsable formation au sein de SACAR, qui n'a cessé de nous orienter et de nous aider à achever ce travail.

Nos remerciements s'adressent aussi à l'ensemble des personnes interviewé pour leur coopération.

# *Dédicace*

Je dédie ce modeste travail :

A ma chère mère En témoignage de ma profonde gratitude et de mon incontestable reconnaissance, pour tous les sacrifices qu'elle me consente, toute la confiance qu'elle m'accorde et tout l'amour dont elle m'entoure.

A mon cher père Qui est le meilleur père dans ce monde, grâce à son encouragement, sa confiance et son soutien moral et matériel et pour son amour infini en exprimant mes gratitude et mon profond amour.

A ma chère sœur et A mon cher frère : Imene et Samy En leur espérant le plein de succès dans leur vie.

A mes chers grand parents maternelle et ma grande tante : qu'il trouve ici tout l'amour que je leur porte.

A mon cher voisin TADJINE Larbi ainsi que sa famille que je remercie pour son aide, ses conseils et son soutien tout au long de mes études.

A mes cousins et cousines je ne prendrai pas le pari de vous citer tous tant la liste est longue mais je sais que vous vous reconnaîtrez dans ces lignes.

A mes amis Massi, Sofiane, Mohamed, Badou, Halim et Walid Merci pour vos conseils et votre soutien de tous les jours.

A mes camarades merci pour tout.

A mon binôme.

***DJAKER Mohammed***

# *Dédicace*

Je dédie ce modeste travail :

À mes très chers parents pour leurs soutiens ;

Mon frère Abdel Fetah ;

À ma grand-mère paternelle ;

À la mémoire de ma grand-mère maternel et mon oncle Fatsah ;

À tous mes oncles et mes tantes ainsi qu'à la famille TIZERARINE;

À tous mes cousins;

À mon frère et ma sœur de cœur Islem et Amina ;

À tous mes amis;

Et à mon binôme

***DAHMANI Imene***

# Sommaire

<b>Introduction Générale</b> .....	01
<b>PARTIE I : Aspect théorique</b> .....	04
<b>Chapitre I : Audit social</b>	
Introduction du chapitre I.....	05
1. Origine et évolution de l’audit social.....	06
2. Définitions et démarche d’audit social.....	10
3. Les enjeux de l’audit social.....	18
4. Les outils de l’audit social.....	19
Conclusion du chapitre I.....	24
<b>Chapitre II : Formation</b>	
Introduction du chapitre II.....	25
1. Notions de base.....	26
2. Enjeux, objectifs et raison d’être.....	29
3. Les types de formation.....	31
4. Le processus de formation.....	32
Conclusion du chapitre II.....	40
<b>PARTIE II : Résultat de l’enquête</b> .....	41
<b>Chapitre I : Présentation de l’organisme d’accueil « SACAR »</b>	
Introduction du chapitre I.....	42
1. Historique de SACAR.....	43
2. Présentation de SACAR.....	43
3. Présentation de la structure générale de SACAR.....	45
4. Présentation de la structure DRH de SACAR.....	49
Conclusion du chapitre I.....	52
<b>Chapitre II : Audit de formation au sein de SACAR</b>	
Introduction du chapitre II.....	53
1. La démarche.....	54
2. Le déroulement de l’enquête.....	54
3. Méthodologie d’analyse.....	62
4. Résultat de la recherche.....	64
Conclusion du chapitre II.....	70

**Conclusion Générale.....**

- Bibliographie
- Annexes

## *Introduction Générale*

Au XVIII siècle, l'homme était au centre de réflexions des philosophes de lumière. Aujourd'hui, encore, l'intérêt qui lui est porté ne cesse de croître, mais cette fois il est perçu d'un angle totalement différent.

Le capital humain n'est plus considéré comme un simple coût pour l'entreprise qu'il faut minimiser mais une ressource qu'il faudra développer, motiver et évaluer. Désormais, le management ne peut plus ignorer sa place dans l'organisation, l'intégrant ainsi dans les stratégies de l'entreprise.

La gestion du personnel doit tenir compte des différents facteurs humains et comportementaux qui y interviennent. Les individus ou les acteurs dans ce système (entreprise) ne sont pas faciles à évaluer et à contrôler, car ils ne réagissent pas de la même manière et ne partagent pas les mêmes objectifs. La complexité de cette tâche pour le manager justifie le recours à la démarche d'audit.

Le terme d'audit est habituellement réservé au domaine comptable et financier, où il désigne les opérations de contrôle et de vérification des données chiffrées fournies par les entreprises. Cette idée a été petit à petit transposée au domaine social.<sup>1</sup>

L'audit social est une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la Gestion des Ressources Humaines. Cette démarche conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés et à formuler des recommandations d'action, elle constitue un véritable outil de management pour les responsables des Ressources Humaines, puisqu'elle donne les moyens de comprendre les difficultés sociales qui surviennent dans une entreprise, et de prendre les mesures correctives nécessaires pour les résoudre.<sup>2</sup>

L'action de l'auditeur, dans le domaine des ressources humaines(RH), est de fournir une méthodologie et des techniques adaptées aux caractéristiques de sa fonction.

---

<sup>1</sup>Sylvie Guerrero, « *les outils de l'audit social* », Ed DUNOD, paris, 2008, p 1.

<sup>2</sup> Idem, Pp 1- 2.

L'ouverture de l'économie de marché a poussé les entreprises à être de plus en plus compétitives. Pour cela, elles devraient non seulement avoir des produits de qualité mais aussi une main d'œuvre qualifiée.

Cette qualification de la main d'œuvre ne peut être obtenue qu'à travers la formation. En effet, La formation professionnelle est l'un des leviers importants qui garantit en partie la compétitivité et la performance de l'entreprise. Le développement de toute entreprise donc dépend des compétences de ses salariés.

La formation représente donc un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux travailleurs, capital précieux et principale richesse de l'entreprise.

De nos différentes lectures dans le domaine de la formation, ainsi que des écarts que nous avons pu remarquer dans les pratiques de formation dans les différentes entreprises, nous ont interpellés. C'est de cela donc que notre questionnement sur la qualité des pratiques de formation est né, et d'où l'intérêt de l'audit. Notre principale interrogation est donc :

**«L'audit de formation, permet-il de déterminer la conformité  
du processus de formation ? »**

Pour expliciter notre interrogation, nous formulons les questions subsidiaires suivantes :

- Qu'est ce que l'audit social ?
- Quelle est la démarche d'audit à adopter ?
- Quel sont les outils de l'audit social ?
- Qu'est ce que l'audit de formation ?
- Comment réalise-t-on un audit de formation ?

Pour répondre à ces questions, notre travail sera basé sur une démarche qui est articulée autour de deux aspects : théorique et empirique.

Pour le premier aspect, il nous permettra un traitement théorique de notre thématique à travers la réalisation d'une revue de la littérature. Notre objectif ici, est de mobiliser les notions, les concepts et les outils qui ont été forgé par les spécialistes de l'audit social

et ainsi concevoir une grille d'analyse qui nous permettra d'appréhender le cas pratique que nous projetons de réaliser avec l'appareil conceptuel qu'on aura dégagé.

Relativement, quant à l'aspect empirique, il s'agira pour nous de réaliser une enquête qui portera spécifiquement sur le suivi et l'observation de l'opération-processus d'audit de l'activité formation au niveau de l'entreprise dont nous avons arrêté le choix et qui est SACAR « Sacherie et Cartonnerie », filiale du Groupe Industriel du Papier et de la Cellulose « GIPEC ».

L'objectif de notre travail consiste à observer et analyser des faits sociaux, par le biais d'une enquête, de voir de près la manière dont on pratique la formation, repérer les dysfonctionnements et enfin apporter des recommandations à l'entreprise.

Ce présent mémoire a été divisé en deux parties, l'une portant sur l'aspect théorique et la seconde sur l'aspect pratique.

L'approche théorique, à son tour est, répartie en deux chapitres. Le premier intitulé : « Audit social », où origine et évolution sont présentées, définitions et démarche sont ensuite détaillées, enjeux et outils sont envisagés. Dans un deuxième chapitre « Formation », nous présenterons les notions de base, les enjeux, objectifs et raisons d'être, les types de formation, et enfin le processus de formation.

Quant à l'approche pratique, répartie aussi en deux chapitres, historique, présentation, missions et moyens de l'organisme d'accueil SACAR sont tour à tour exposés au premier chapitre et enfin on terminera par un chapitre détaillant l'étude de cas réalisée, c'est-à-dire la démarche, le déroulement de l'enquête, méthodologie d'analyse et le résultat de la recherche.

Notre investigation a porté sur l'intérêt des pratiques de formation en entreprise dans une logique d'évaluation issue de l'audit social.

Notre problématique de recherche avaient pour objectifs de montrer l'importance de l'audit et de la mesure pour la formation professionnelle en entreprise. C'est aussi les résultats d'une réflexion personnelle sur les pratiques de l'audit de formation et d'une mise en application des connaissances et des compétences acquises dans le master de Gestion des Ressources Humaines.

Nous présenterons dans ce cadre l'intérêt de l'audit social suivi d'un chapitre sur la formation et l'audit de formation.

## *CHAPITRE I : Audit social*

### **Introduction**

Bien que l'audit social soit une discipline récente (moins de cinquante ans), il a connu une sensible évolution depuis son origine, l'audit social présente une grande similarité avec les autres branches de l'audit : informatique, logistique, etc.

L'objectif de ce chapitre est de se familiariser avec l'audit social et de maîtriser les premiers éléments le constituant. Pour cela nous avons structuré notre travail en quatre titres que nous avons estimé être les plus utiles.

Le premier, la genèse de l'audit social, retrace l'évolution de l'audit social de ses débuts jusqu'à nos jours. Il permet au lecteur de voir d'où découle ce type d'audit et l'importance qu'il a pris au fil du temps. Suivi de la prise de connaissance de ce qu'est l'audit social et de ses missions à travers diverses définitions d'auteurs spécialisés dans le domaine. En suite nous avons présenté les enjeux de l'audit social ainsi que ses finalités et ses objectifs.

A ce niveau nous avons fait appel à un aspect plus théorique que technique. Pour finaliser ce chapitre, nous nous sommes donc livrés à l'aspect technique que recouvre l'audit social en mettant en revue ses étapes et les différents outils utilisés.

## 1. Origine et évolution de l'audit social

L'utilisation du terme « audit » a connu un fort développement au cours de ces dernières années. A l'origine, le mot, issu de la pratique professionnelle anglo-saxonne était généralement réservé au domaine comptable et financier où il désignait les opérations de contrôle et de vérification des données chiffrées fournies par les organisations et les entreprises. L'appréciation de cette pratique par les directions générales et les conseils d'administration des sociétés de grande taille, l'a progressivement étendu à l'ensemble des opérations de gestion (planification, organisation, direction et contrôle) de l'entreprise donnant lieu à l'Audit Opérationnel, et cela durant la seconde moitié du XX siècle.

L'audit opérationnel est donc une évaluation périodique, continue et indépendante de toutes les opérations de l'organisation, c'est-à-dire : marketing, approvisionnements, commerciale, logistique, recrutement, les conditions d'hygiène et de sécurité, la paie, etc., en vue d'aider les gestionnaires à améliorer le rendement de leurs unités administratives. Il s'agit d'auditer "la réalité (les opérations)" au lieu de "l'image" que la comptabilité en donne, afin de permettre à l'entreprise de pouvoir affronter la compétition avec les meilleurs atouts.

De ce fait, l'audit est tellement utilisé dans divers domaines qu'il est devenu, synonyme d'« examen critique » et qu'il convient d'adjoindre un qualificatif pour déterminer le type d'audit dont il s'agit : audit comptable et financier, audit social, audit fiscal, audit d'environnement, audit informatique, audit télématique, audit de qualité ...

Effectivement, le fait pour l'entreprise de devoir de plus en plus tenir compte de la finalité humaine de son action, à part sa finalité financière, a donné naissance à l'audit social. Par cette approche l'audit social est contemporain de la montée en puissance des missions d'audit dont on peut dater les origines au début des années cinquante.

Pour la première fois, l'expression «audit social» a été utilisée dans les années 1940 par Theodore J. Kreps, professeur d'économie à la *Business School* de l'Université Stanford. En 1953, le chercheur américain H.R Bowen publie « *Social responsibilities of the businessman* » ou il consacra une dizaine de pages à l'audit social<sup>1</sup>. Parmi les premières tentatives significatives, notons celle de 1964, lorsque la National First City Bank de New

---

<sup>1</sup>Youri POPOV, « L'AUDIT SOCIAL PEUT UTILISER LE PRINCIPE DU TRIPARTISME FORMULE PAR L'OIT (L'analyse comparée des modèles nationaux de l'audit social) », Paris, p 1. Tiré de « <http://ias.webcompetence.com/data/f01123/YouriPOPOV.pdf> ».

York a cherché à appliquer les principes de l'audit comptable au suivi de la gestion humaine d'unités centralisées. Quelques années plus tard, John Humble (1973) publiait l'ouvrage *L'audit social au service d'un management de survie*, ou il donnait ses lettres de noblesse à l'audit social<sup>1</sup>. Parallèlement, au Canada, on étudiait la « comptabilité sociale ».

On a donc assisté, au cours des dernières années, à une transposition progressive de la démarche de l'audit comptable et financier vers l'audit social. Cette transposition explique pourquoi une des premières missions de l'audit social fut de vérifier la fiabilité et la conformité légale des activités sociales de l'entreprise. Et c'est que l'on appelle de nos jours audit de conformité<sup>2</sup>.

En France, l'audit social a également une seconde origine, plus récente. Il s'agit des travaux qui, dans les années 1970, eurent pour objectif de réformer l'entreprise et qui se traduisirent en 1977 par la loi rendant obligatoire la présentation annuelle du bilan social. À partir de cette loi, nombre d'entreprises s'essayèrent à planifier la dimension sociale de leur activité, et l'audit social trouva sa place dans ce cycle.<sup>3</sup>

En 1979 l'institut Entreprise et Personnel crée, sous la conduite de Raymond Vatier, une équipe de « développement de l'expertise et de l'audit social »<sup>4</sup>.

Dans les années 80, le facteur humain est considéré comme la ressource majeure de l'entreprise. A ce titre, les attentes des salariés sont placées au cœur des préoccupations des entreprises d'où le passage de la fonction Personnel vers la fonction RH.

Pour cela les experts en comptabilité et les spécialistes de la responsabilité sociale et de la gestion ont, depuis, fait converger leurs efforts pour dégager un cadre théorique satisfaisant, et élaborer des moyens concrets dans le but de la mettre en application. C'est à cette période que se sont développés divers outils d'investigation visant à analyser ce que pensent l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Dans la même période des enseignements spécialisés sur l'audit social voient le jour en France.

A cette époque, les audits sociaux sont surtout centrés sur les processus de gestion des ressources humaines. Ils portent sur la vérification des données du bilan social, et sur des

---

<sup>1</sup> S. GUERRERO, « *Les outils de l'audit social* », Ed DUNOD, Paris, 2008, p1.

<sup>2</sup> Notion que nous reverrons en page n° 14

<sup>3</sup> J. IGALÉNS et J-M. PERETTI, « *audit social* », Ed Eyrolles, Paris, 2008, P 14.

<sup>4</sup> Idem, p14

domaines spécialisés de la RH, surtout ceux à enjeux forts juridiques, sociaux et/ou financiers (masse salariale, formation, rémunérations, recrutement, climat social...), ou pour préparer et gérer des fusions ou restructurations.

Aussi, Raymond Vatiez crée en 1982 à Paris, l'Institut international de l'audit social (IAS). Avec lequel, à présent, coopèrent les chercheurs et les praticiens de plusieurs pays: Luxembourg, Belgique, Canada, Maroc, Liban, Algérie, Russie, etc. Sans exagération, on peut affirmer que de nos jours l'audit social est devenu un phénomène global.

Deux ans plus tard, en 1984, paraissait le premier ouvrage francophone consacré à l'audit social. Dans l'introduction, les auteurs écrivaient<sup>1</sup> :

*« L'audit social apparaît aujourd'hui comme une discipline nouvelle promise à d'importants développements sous la double influence de :*

- *l'intérêt croissant accordé à la dimension sociale de la gestion des entreprises et des organisations ;*
- *l'essor considérable de l'audit et le souci d'appliquer au domaine social la démarche et les outils qui en ont assuré le succès. »*

L'année suivante P. Candau en fait autant (Vuibert). Suivi par le « père fondateur » de l'audit social, Raymond Vatiez, qui publie en 1988 « Audit de la gestion sociale » aux Ed. D'Organisation

Des années quatre-vingt dix à nos jours, l'audit social a été marqué par un très fort développement. L'existence présumée d'un contrat implicite entre l'Entreprise et la Société, selon lequel l'entreprise a des obligations envers la Société qui a le droit de la contrôler, a amené l'entreprise à ne plus être uniquement jugée en fonction de ses résultats économiques et financiers ; mais également répondre à certaines exigences sociales telles que le respect des droits fondamentaux de l'homme au Travail, de l'environnement et des intérêts collectifs de la société où elle se trouve. Ce contrat nous renvoie au concept de Responsabilité Sociale des entreprises (RSE). cette dernière est devenue un enjeu d'une importance majeure.

Dans l'objectif de démontrer que l'entreprise est socialement « Responsable » des normes de certification, indices boursiers et lois ont vu le jour.

---

<sup>1</sup> J. IGALENS et J-M. PERETTI, Op, Cit , P 16.

Notons qu'en 1997, la norme SA 8000 fut la première norme sociale, à avoir été créée par la CEPAA « Council on Economic Priorities Accreditation Agency », afin de garantir que les entreprises offrent des conditions de travail irréprochable. Suivi en 1999, d'apparition d'indices boursiers qui servaient à récompenser les entreprises qui mettaient en place des pratiques socialement responsables, à titre d'exemple : *Down Jones Sustainability Index* à la bourse de New York, ou de l'indice *FTSE4Good* sur le marché boursier européen.

Après la loi du bilan social, une deuxième loi s'impose, c'est celle du 16 mars 2001, appelée loi sur les Nouvelles Régulations Économiques ou loi « NRE », celle-ci concerne les entreprises de plus de 300 salariés et cotées sur un marché réglementé. Elle exige de mettre en place une démarche pour justifier l'existence de pratiques socialement responsables. L'article 116 de cette loi porte sur les informations sociales et fixe l'obligation de rendre compte de la gestion sociale dans le rapport annuel.

Qu'il s'agisse d'indices boursiers, de normes de certification sociale ou de lois, les indicateurs de la responsabilité sociale s'intéressent aux éléments suivants :

- la liberté syndicale,
- le travail forcé,
- l'égalité des rémunérations entre les hommes et les femmes,
- le refus de recourir à la main d'œuvre infantile,
- la sûreté et la qualité de l'environnement de travail,
- l'application des principes de non discrimination à tous les niveaux de la Gestion des Ressources Humaines,
- le respect d'horaires de travail « décents » (repos hebdomadaire d'un jour par exemple),
- le respect des minima légaux de salaire.

Dans cet objectif – certification de la responsabilité sociale de l'entreprise – plusieurs organismes sont créés dans ce domaine, nous pouvons citer à titre d'exemple l'ISO (*International Standardization Organization*) qui a comme référentiel normatif l'ISO 9001 (2000), OIT qui porte sur la santé et sécurité au travail selon la norme ILO-OSH (2001), Afnor, etc.

En vue, du besoin en assurance des entreprises vis à vis de leurs auditeurs sociaux, en terme de qualification et professionnalisme, des procédures de certification ont été mise en

place par le CCIAS (*Centre de Certification International d'auditeurs spécialisés*) –structure indépendante issue de l'IAS- en 1993 selon la base de la norme EN 45013.

En outre, cette certification n'est pas un préalable obligatoire à l'exercice de l'audit social car nombreux praticiens proposent des audits sociaux sans être certifié CCIAS. Cependant, en l'absence d'un cadre réglementaire international, cette certification apparaît nécessaire.

Aujourd'hui, l'entreprise évolue dans un contexte mondialisé, elle peut être actrice ou simplement spectatrice de cette mondialisation, mais elle ne peut l'ignorer. Le DRH idéal c'est celui qui prépare l'avenir sans sacrifier le présent, il est garant (responsable) de l'équité, de la diversité, de la responsabilité sociale de l'entreprise. A cet effet, il faut en permanence contribuer à l'atteinte des objectifs opérationnels, contribuer à la préparation de l'avenir en devenant agent de changement, en cherchant tout ce qui peut rendre l'organisation (et emploi) flexible, mais sans pour autant perdre la substance (fond) même des métiers.

## **2. Définitions et démarche de l'audit social**

### **2.1. Qu'est ce qu'on entend par l'audit social ?**

Plusieurs auteurs et praticiens ont essayé de définir l'audit social, quelques unes officielles et d'autre moins, nous retrouvons celles de :

**Sylvie GUERRERO**<sup>1</sup>, « L'audit social peut être défini comme une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la Gestion des Ressources Humaines. Cette démarche conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés et à formuler des recommandations d'action. »

**R. VATIER**<sup>2</sup>, définit « l'audit social comme un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans un domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son environnement. »

---

<sup>1</sup> S. GUERRERO, Op, Cit, Pp 1-2.

<sup>2</sup> R.VATIER, « *l'audit de la gestion sociale* », les Editions d'organisation, Paris, 1988, P5.

Selon **Pierre CANDAU**<sup>1</sup>, « l'audit social est une démarche objective indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous formes de coûts et de risques. »

**Alain COURET** et **Jacques IGALENS**<sup>2</sup> proposent la définition suivante : « l'audit social aura pour mission d'analyser chaque facteur de risque et de proposer des recommandations de nature à les réduire. »

A part celles d'auteurs, nous pouvons rencontrer des définitions émanant d'organismes spécialisés dans le domaine RH.

Notons la définition de l'ISO 9000 qui stipule que l'audit est un :

*« Processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. »*<sup>3</sup>

Suivi de l'IAS (*Institut International de l'Audit Social*) qui a produit un document définissant ainsi l'audit social :

*« Audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes. »*<sup>4</sup>

Si dans cette définition, le champ du social est bien explicité, en revanche « l'audit » est défini que d'un point de vue méthodique et n'aborde pas son objet dans celle qui précède.

Evidemment, la tentation de coupler la première, fournie par l'ISO 9001, et la deuxième définition, formulée par IAS, est forte : l'une définit l'audit mais pas le social et l'autre définit le social et non pas l'audit, on obtient ainsi :

---

<sup>1</sup> P. CANDAU, « *Audit Social* », Vuibert, 1986

<sup>2</sup> A. COURET et J. IGALENS, « *Audit social* », PUF, 1988

<sup>3</sup> J. IGALENS et J-M. PERETTI, Op, Cit , P 36

<sup>4</sup> J. IGALENS et J-M. PERETTI, Op, Cit , P 37.

*« L’audit social est un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu’aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes. Ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d’obtenir des preuves d’audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d’audit sont satisfaits. »<sup>1</sup>*

De toutes ces définitions nous pouvons retenir que :

L’audit social est une démarche systématique, indépendante qui consiste à observer, analyser, évaluer et faire ressortir les points forts et les dysfonctionnements liés à l’aspect social de l’organisation, il doit permettre de formuler des recommandations pour améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines.

## **2.2. Démarche de l’audit social**

La démarche de l’audit social est habituellement composée de quatre étapes : l’engagement, la préparation, la réalisation et la conclusion de la mission.

### **2.2.1. L’engagement de la mission**

A cette étape, l’organisme prescripteur de l’audit social discute du type d’auditeur (interne ou externe) et de la mission de l’audit (Conformité, Efficacité et/ou stratégie) :

#### **2.2.1.1. Types d’auditeur**

Le choix de l’auditeur se fait sur la base des compétences et la durée requise à la mission d’audit, de ce fait, les missions les plus importantes qui ne peuvent être programmées par manque de temps ou de compétences des auditeurs interne sont confiées à des auditeurs externe.

##### **2.2.1.1.1. Auditeur externe**

L’engagement de la mission d’audit externe repose le plus souvent sur une « *lettre de mission* » qui définit avec précision :

- le thème et les motifs de la mission,
- les attentes,
- les principaux enjeux et les principaux risques.

---

<sup>1</sup>J. IGALENS et J-M. PERETTI, Op, Cit , P 37

La lettre de mission précise le périmètre de la mission, tant du point de vue des entités auditées, des périodes concernées, que des exclusions ou extensions désirées.

#### **2.2.1.1.2. Auditeur interne**

L'engagement de la mission d'audit interne repose sur un *ordre de mission*. Ce document, relativement court est signé par l'un des dirigeants, directeur général ou président, et il comporte tous les éléments nécessaires à l'identification précise :

- la mission d'audit :
- Origine
- Thème
- Objectif
- Auditeur
- Champ d'application
- Chef de mission
- ressources allouées
- etc.

Bien qu'il n'existe pas de modèle, un ordre de mission peut se présenter sous la forme ci-dessous.

**Figure n 01:** Ordre de mission

<b>Ordre de mission</b>	
Emanant de :	le président de la société ALTA
Date	: 10 novembre 2007
Objet	: audit de la GPEC
Destinataires :	DRH de la société ALTA L'auditeur de la GPEC de notre société a pour objectif de s'assurer de la fiabilité des précisions d'effectifs, de la qualité des référentiels métiers, de la maîtrise des process concernant les variations d'emploi, les mutations et notamment les redéploiements au sien de la société.
Exclusion :	la formation professionnelle, le budget formation
Période d'observée :	2006-2007
La mission se déroulera du	2/01/08 au 31/01/08
Chef de mission :	X et un auditeur junior

**Source :** J. Igalens et J-M. Peretti, Op, Cit, P 42.

### **2.2.1.2. Missions d'audit**

On distingue trois types de missions, audit de conformité, audit d'efficacité et audit stratégique

#### **2.2.1.2.1. Conformité**

Appelé aussi audit de régularité, consiste à s'assurer que dans un premier temps, les données sociales représentent bien ce qu'elles sont censées mesurer, c'est-à-dire fiables, et dans un second temps, veiller à leur conformité légale autrement dit, veiller à ce que le cadre légal, réglementaire, conventionnelles et/ou orientations de la politique de l'entreprise ne soient pas dépassé et qu'aucune entrave n'est faite dans l'entreprise auditée.

Les informations sur lesquelles doit porter l'audit sont notamment les informations relatives aux représentants du personnel, les informations fournies à l'extérieur, en particulier le bilan social, les informations diffusées aux salariés, les informations utilisées dans le cadre de l'Administration et de la Gestion du personnel, les informations permettant de prendre les décisions en matière de ressources humaines.

C'est donc par rapport à un référentiel, code de travail, convention collective et autres documents officiels que l'auditeur est appelé à se prononcer sur le degré de régularité ou de conformité de l'entreprise. L'audit de conformité exige donc de la part de l'auditeur des connaissances juridiques approfondies. Il informera les responsables de toute sorte de déviations ou de distorsions. Il va en analyser les causes, en évaluer les conséquences et enfin; proposer des solutions pour réduire l'écart entre la règle et la réalité. Cette démarche, toujours essentielle pour un auditeur, s'est doublée d'une approche nouvelle qui est l'audit d'efficacité.

#### **2.2.1.2.2. Efficacité**

A ce niveau, l'auditeur ne se contente pas uniquement de vérifier la régularité, conformité, de l'entreprise aux référentiels internes et externes, mais il consiste notamment à déterminer si les résultats sociaux obtenus sont conformes aux objectifs fixés et s'ils l'ont été aux moindres coûts. Au delà de l'écart recherché par l'auditeur, il se prononce aussi sur "le pourquoi" de cet écart et " comment " le réduire.

Il s'agit donc d'apprécier d'une part **l'efficacité sociale**, et d'autre part **l'efficience socio-économique** de l'entreprise.

L'audit d'efficacité peut porter à titre d'exemple sur : les écarts sur les effectifs, les temps, les rémunérations et les coûts salariaux qui peuvent exister entre les prévisions et les réalisations périodiques, etc.

Selon Guerrero<sup>1</sup> : Ce type d'audit vise à répondre à deux objectifs complémentaires.

- *Les résultats sociaux sont-ils conformes aux objectifs fixés ?*

Une des missions les plus courantes consiste à suivre les écarts qui peuvent exister entre les prévisions et les réalisations en matière de Gestion des Ressources Humaines.

L'auditeur part de l'analyse des écarts entre les objectifs et la réalité et cherche à comprendre les raisons de ces écarts.

- *Les résultats sociaux ont-ils été obtenus au moindre coût ?*

Les missions de l'audit d'efficacité consistent aussi à mettre en place des indicateurs de suivi des performances sociales au sein d'une organisation. Cet aspect de l'audit d'efficacité suppose de chiffrer les coûts et les gains liés aux activités de Gestion des Ressources Humaines. Les coûts liés à la masse salariale, aux frais de personnel, aux accidents de travail, sont des exemples de coûts qui sont souvent étudiés. Les gains s'expriment en termes de productivité, d'efficacité, de compétences acquises, etc.

### **2.2.1.2.3. Stratégie**

Est aussi appelé audit de direction. Il vise à traduire la stratégie de l'entreprise en objectifs sociaux, et à s'assurer de la convergence entre la Gestion des Ressources Humaines et la stratégie générale de l'entreprise.

L'auditeur s'intéresse donc, à ce niveau, à l'entreprise dans son ensemble afin de se prononcer sur:

- La cohérence entre les structures, les moyens et les objectifs fixés par l'entreprise.
- La qualité des orientations de la direction générale concernant le volet social.

La pertinence va donc être exprimée comme l'écart entre le résultat que l'on veut obtenir et la capacité des moyens retenus afin d'y parvenir

---

<sup>1</sup> S.Guerrero, Op, cit, Pp 2-3

L'audit stratégique se distingue des deux premiers dans la mesure où il fait moins appel à des références et à des données comptables et financières. Cet audit apparaît comme une aide à la décision future en soulignant les conséquences que telle ou telle décision stratégiques pourrait faire courir à l'entreprise.

### **2.2.2. La préparation de la mission**

Considérée comme une phase d'étude. Elle ouvre la mission d'audit et exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage. En dehors de toute routine, elle sollicite l'aptitude à apprendre et à comprendre, elle exige également une bonne connaissance de l'entreprise car il faut savoir où trouver la bonne information et à qui la demander. C'est une tâche plus évidente pour un auditeur interne qu'externe di fait de son appartenance à l'entreprise.

Selon Guerrero, cette étape est subdivisée en trois étapes qui sont : le Pré diagnostic, recueil et analyse de l'information.

Donc, avant même d'intervenir dans l'entreprise, l'auditeur social doit collecter et analyser l'ensemble des informations disponibles sur celle-ci. De nombreuses sources sont à sa disposition :

- Informations sociales telles que la convention collective applicable ;
- Politiques, procédures, normes, manuels et directives ;
- Résultat de vérification ou d'audit antérieur, organigramme ;
- Description de fonction et instrument de délégation ;
- Listes des membres clés du personnel ;
- Les procès-verbaux ou comptes rendus des réunions ;
- Etc.

C'est au cours de cette phase que l'auditeur doit faire preuve de qualités de synthèse et d'imagination. Elle peut se définir comme la période au cours de laquelle vont être réalisés tous les travaux préparatoires avant de passer à l'action.

Cette phase comporte une dimension conceptuelle et des aspects pratiques :

Sur le plan conceptuel, il s'agit de préciser les motifs et les attentes avec les différents responsables, de confirmer les enjeux et les risques, puis de fixer les objectifs réalistes et précis

Sur le plan pratique, il s'agit d'arrêter les dates de la mission avec les responsables concernés, de constituer l'équipe et de bâtir le calendrier de la mission.

### **2.2.3. La réalisation de la mission**

La réalisation de la mission d'audit social s'articule pour l'essentiel autour de :

- la construction et la validation de référentiel : la construction repose essentiellement sur le choix de type d'audit, soit un audit de conformité, d'efficacité ou audit social stratégique. Et de le valider avant de passer à l'étape suivante.
- la détermination des objectifs d'audit
- la recherche de preuves d'audit : l'audit est un art avant d'être une science « rien n'est jamais définitivement prouvé », dans sa démarche itérative, l'auditeur s'arrête lorsqu'il a atteint un degré raisonnable de certitude.

### **2.2.4. La production et la présentation du rapport**

Le rapport final d'audit social contient les résultats d'audit social : pour le prescripteur, ce rapport est à la base des décisions et des actions à entreprendre.

Du point de vue de l'auditeur rédacteur du rapport, son autorité et sa responsabilité sont susceptibles d'être engagées. Aussi, compte tenu de l'importance de ce document, il n'est pas surprenant qu'il soit relativement normé sur la forme et sur le fond.

Ce rapport final comporte :

Une note de synthèse comprenant le rappel du contenu de l'ordre de mission, les conclusions, les points forts ayant fait l'objet de développement, l'opinion de l'auditeur sur le contrôle interne ;

- Les conclusions de la mission rapportées aux objectifs de la mission ;
- Les feuilles de l'analyse des problèmes classés dans un ordre approprié ;
- Le relevé des problèmes ou des non-conformités mineures ;

- Le relevé des points forts, retour d'expérience, etc ;
- Le plan d'action, ordre de priorité suggéré ;
- Les annexes et les développements particuliers.

L'une des particularités du rapport d'audit social est qu'il est – sauf exception- d'abord présenté aux audités, qui peuvent faire valoir leurs appréciations sur son contenu et notamment sur les propositions qu'il contient. Il fait ensuite l'objet d'une diffusion qui peut partir du comité d'audit (au sein du conseil d'administration) pour atteindre la direction générale, le demandeur et le management opérationnel.

### **3. Les enjeux de l'audit social**

Bien que l'audit social soit une pratique jeune, son importance n'a cessé de croître au fil des années et justifie que l'on s'y intéresse en détail. Plusieurs facteurs contribuent à faire de l'audit social une pratique incontournable pour les responsables et dirigeants des ressources humaines<sup>1</sup>.

- La fonction ressources humaines partenaire stratégique :

Un premier facteur explicatif du rôle croissant de l'audit social est le caractère de plus en plus stratégique que joue la Gestion des Ressources Humaines au sein de l'organisation. L'augmentation du niveau d'éducation, l'évolution du contenu des emplois vers des tâches de plus en plus autonomes et intellectualisées, le rôle majeur du secteur tertiaire au détriment des secteurs primaires et secondaires, sont autant d'éléments qui ont nécessité un renouvellement dans la manière de gérer les salariés. Face à des clients exigeants et à des enjeux d'éthique et de transparence, les entreprises attendent que leurs salariés adoptent des comportements exemplaires. De tels comportements sont présentés comme incontournables pour le succès de l'entreprise par ce qu'ils assurent sa compétitivité. Pour y parvenir, les responsables des ressources humaines doivent mettre en place des pratiques qui stimulent les comportements exemplaires, et encouragent l'implication et la mobilisation de tous les salariés.

Comment s'assurer que les comportements exemplaires sont effectivement présents dans l'entreprise ? Comment mesurer les niveaux d'implication et de mobilisation des salariés ? Pour que la Fonction Ressources Humaines devienne un partenaire stratégique de l'organisation, ses représentants doivent être en mesure de démontrer les effets de leurs

---

<sup>1</sup> S.GUERRERO, Op, cit, Pp 4-5

actions. Ils doivent utiliser des outils de contrôle pour établir un lien entre leurs actions et les objectifs de la stratégie organisationnelle. Les outils de l'audit social ont été précisément conçus comme des moyens de mesure et de contrôle. Les responsables des ressources humaines qui les maîtrisent seront en mesure de justifier, tant sur les plans stratégiques que juridiques et financiers, l'efficacité de leurs actions auprès de la direction de leur entreprise.

- La responsabilité sociale des entreprises :

Cet enjeu est devenu d'une importance majeure après la dénonciation de comportements non éthiques dans les entreprises : à titre d'exemple, rappelons le naufrage de l'ERIKA, les oppositions à l'ouverture de nouveaux sites nucléaires. Désormais, les milieux boursiers récompensent les entreprises qui mettent en place des pratiques considérées comme socialement responsables à l'exemple des indices du DOW JONES sustainability Index à la bourse de New York.

Le besoin de démontrer la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas sans effet sur les spécialistes de la gestion des ressources humaines. En considérant les employés comme des stakeholders, l'entreprise doit démontrer qu'elle obtient une rentabilité financière en s'appuyant sur la valorisation et le bon traitement des salariés. C'est pourquoi les indices de responsabilité sociale tiennent compte des pratiques sociales pour établir la valeur boursière des entreprises. L'audit social s'est justement développé dans le but d'identifier des indicateurs de mesure des pratiques de la gestion des ressources humaines : ils sont donc tout à fait pertinents et utiles pour démontrer la responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard de ses salariés.

#### **4. Les outils de l'audit social**

L'auditeur social, en tant qu'auditeur opérationnel, dispose des outils traditionnels de l'audit, mais sa spécialisation relative à la gestion sociale le conduit également à être familiarisé avec les outils de la GRH, tant il est vrai qu'il semble impossible d'auditer une fonction ou des opérations si l'on ne maîtrise pas les techniques de gestion qui la compose.

Nous pouvons distinguer deux types d'outils, le premier concernant la collecte d'information sociale et le second l'analyse des données.

#### **4.1. Les outils de collecte d'information sociale**

Ce sont les outils préalables à la réalisation de l'audit social et consiste à collecter les différentes données et informations nécessaires à la mission de l'audit.

L'auditeur devra faire des arbitrages afin de choisir les outils de collecte qui, dans un cadre ou contexte de coût, de temps et de climat social donné, devraient à collecter l'information qu'il recherche.

**Tableau N° 01:** Les outils de recueils d'informations

	Avantages	Inconvénients	Pertinence d'utilisation
Analyse de documents	- Collecte d'information facile et systématique - Permet de traiter beaucoup de dossiers de salariés - Rapide	- Ne permet pas de collecter des informations « qualitatives » - Informations réduites	- En complément des autres outils de collecte - Pour des informations de GRH (dossiers de recrutement ou d'évaluation, etc.)
Entretien individuel	détaillé et riche d'informations laisse les salariés leurs propres priorités	long non anonyme peut créer des réticences sur tout lorsque le thème traité est sensible	échantillon petit comprendre une situation connaître des perceptions avec précision
Entretien de groupe	permet de confronter les points de vue créativité du groupe	peu adapté dans le cas de conflits les idées des leaders peuvent dominer sur les autres	validation des résultats partage de différents points de vue
Observation	permet de vivre le travail à la place des salariés (informations sur le travail, l'ambiance, etc.) réduit l'effet Hawthorne lorsque l'observation est discrète	limitée à des activités qui sont visible de l'extérieur long (plusieurs jours sont parfois nécessaires)	lorsque les emplois sont simples lorsque l'on pense qu'il y a aura des réticences avec les autres outils lorsque l'on veut observer des comportements
Tableaux de bord sociaux	quantitatifs existent souvent en entreprise donnent des indications chiffrées sur un thème donné	complexe et long à collecter si l'on n'a rien au départ ne permettent de comprendre les causes d'un problème	pour caractériser un problème pour étudier les ratios de sous- groupes selon le problème posé (ex : absentéisme par vice)
Questionnaire	Rapide faciles à administrer permet des testes statistiques	informations ciblée (ne laisse pas place à d'autre thèmes) taux de retour aléatoire	échantillon large validation ou généralisation des résultats quantification des résultats

Source : S. Guerrero, Op, Cit, Pp 24-26

#### **4 .2. Les outils d'analyse des données**

Les outils d'analyse de l'information tiennent compte du qui du comment et du pourquoi pour permettre à l'auditeur social de présenter les résultats de sa mission.

Chaque outil d'analyse dépend de l'outil de collecte d'information qui a été choisi. Les données recueillies par le biais de l'entretien individuel, de l'entretien de groupe et de l'observation sont analysées de deux manières :

L'analyse de contenu : consiste à étudier en détail le contenu des discours et des propos prononcés.

L'analyse thématique : consiste à trier les informations par thème, et à comptabiliser le nombre de fois ou chaque thème est récurrent dans les propos.

Les données recueillies par questionnaires se prêtent à des analyses statistiques :

Les testes statistiques, les testes descriptifs et le calcul des ratios sont des exemples d'analyses traditionnelles qui sont effectuées à l'aide d'un logiciel de statistique.

Le calcul des ratios est également possible à partir des données des tableaux de bord sociaux exemple : il est facile de calculer le taux d'absentéisme quand on dispose du nombre d'heures d'absence.

Enfin, l'arbre des causes est la technique qui permet de résumer toutes les informations dont dispose l'auditeur. Il s'agit de repérer l'ensemble des causes d'un problème, telle qu'elles apparaissent à partir de l'information collectée.

Tableau N° 02 : Les outils d'analyse des données

		Avantages	Inconvénients	Pertinence d'utilisation
Entretiens, Observation	Analyse de contenu	Permet de comprendre une situation - permet d'avoir des analyses précises et détaillées	démarche très long - beaucoup de rigueur	des que l'on a précédé à des entretiens (groupe ou individuelles) ou à de l'observation
	Comptage thématique pourcentage	utilisable avec tous les outils de collecte - donne une vision synthétique des opinions ou d'une situation	peu pertinent pour comprendre ou aller dans les détails	pour quantifier les réponses apportées
Questionnaires	tests statistiques	possibles avec des données quantitatives et qualitatives - seuls outils qui vérifient si des relations sont significatives	nécessitent des connaissances en statistiques nécessitent le recours à un logiciel (sphinx, Spss, etc.)	pour démontrer un lien entre les causes et le problème étudié
Questionnaires, tableaux de bord	statistiques descriptives	utilisable sur tout avec des données quantitatives - construisent a des profils-type	nécessitent des connaissances en statistiques nécessitent le recours à un logiciel (sphinx, Spss, etc.)	pour identifier des groupes de salariés ou pour regrouper des résultats entre eux
	calcul de ratios	permet des études longitudinales - apporte du recul sur une situation donnée	se limite à l'étude de données chiffrées	pour nuancer la gravité d'une situation ( selon l'âge, le sexe, etc.
Tous les outils	Arbre des causes	fait une synthèse des causes met en perspective les données recueillies, quel que soit l'outil de collecte utilisé	n'apporte pas de garantie statistique contrairement aux tests	pour ordonner et tirer l'information pour représenter les causes et conséquences d'un problème dans un schéma

Source : S. Guerrero, Op, Cit, Pp 28

## **Conclusion**

Depuis plus d'un siècle, le monde du conseil n'a cessé d'être en complète mutation. C'est pour mieux le comprendre que, dans cette première partie, nous nous sommes attardés sur les principes de l'audit social, ses outils et ses retombées sur le côté social des entreprises.

Afin d'améliorer la qualité de gestion des ressources humaines au sein des entreprises, le recours à l'audit social est donc indispensable. Car contrairement à l'audit comptable et financier, celle-ci donne plus d'importance à l'aspect social et humain nécessaire pour la création d'un environnement favorable au bon fonctionnement des entreprises.

# *CHAPITRE I : Présentation de l'organisme d'accueil*

## *« SACAR »*

### **Introduction**

La fabrication du papier a été introduite en Algérie en 1896 avec l'installation d'une petite unité de production de papier d'emballage à AIN EL-HADJAR (Saida au Sud-ouest d'Alger).

L'objectif de ce chapitre, est de faire plus ample connaissance de l'organisme qui nous a permis de réaliser notre enquête.

Pour cela nous avons commencé par dresser un bref historique de SACAR, présenté sa structure générale et enfin la structure RH

## **1. Historique de SACAR**

L'industrie n'est réellement apparue qu'en 1949 avec l'implantation d'un complexe de fabrication de pâte à papier d'alfa à BABA-ALI (Alger).

Ce complexe, conçu pour exploiter les immenses nappes alfatières du Sud Algérien dont la production était auparavant exportée vers l'Angleterre et l'Ecosse, a été réalisé grâce aux incitations financières et aux avantages fiscaux accordés aux Entreprises pour les encourager à investir dans ce qui constituait les colonies.

C'est au début de l'année 1968, que cette industrie a réellement connu un essor et cela à la faveur des premiers plans de développement du pays et la création d'une **Entreprise Publique** : Société Nationale des Industries de la Cellulose « **SONIC** », chargée de promouvoir l'industrie de la cellulose en Algérie. **SONIC** fut restructurée en deux entreprises : Entreprise Nationale des Emballages en Papier et Carton « **ENEPAC** » et l'Entreprise Nationale de la **CELL**ulose et du **PAP**ier « **CELPAP** ».

Le Groupe Industriel du Papier et de la Cellulose, GIPEC SPA, est né de la fusion des deux Leaders Algériens CELPAP et ENEPAC en 1998.

Ce groupe dispose d'un important potentiel de production, et de nombreuses infrastructures parmi elle SACAR qui a fait l'objet de notre recherche.

SACAR, Filiale de GIPEC, fut créé en 2000, par acte notarial, est issue de la Sacherie Nord-Africaine du Sac « **SNAS** » qui a été nationalisée 1974 et dont les actifs ont été transférés au profit de la SONIC.

En 1976, elle a connu un incendie qui ravagea la majorité des moyens de production et des équipements. En 1978 la sacherie a été reconstruite et repris son activité.

C'est dans ce cadre qu'est née la SACAR.

## **2. Présentation**

- Dénomination : **Sacherie Cartonnerie** d'Oued Smar
- Raison social : SACAR est une entreprise publique économique (EPE) société par action filiale de GIPEC (groupe industriel du papier et de la cellulose)
- Capital Social: 1 278 730.000. Dinars algérien.

- Siège social : située dans la zone industrielle de Oued Smar et occupant une superficie totale de 47960 m<sup>2</sup> dont 22882 m<sup>2</sup> sont couverts.

L'entreprise occupe une position géographique stratégique

**Figure N 03 :** Situation de l'unité

L'aéroport d'Alger	5KM
Au PORT	15KM
La route nationale	01KM
La voie ferrée	01KM

**Source :** Document interne « SACAR »

**Tableau N° 04 :** Capacités de production :

Produits	Quantités
Sac	24 000T/An
Caisses	5 000T /An

**Source :** Document interne « SACAR »

SACAR produit pour les industries suivantes :

- Industries pharmaceutiques.
- Industries alimentaires.
- Industries Cimenteries.
- Industries chimiques.

La gamme de production de la SACAR comprend :

- Des sacs à valves, types sacs ciment.
- Des plaques en carton ondulé ; petite et grande cannelures
- Des caisses américaines à rabats et doubles face.
- Des croisillons et intercalaires.

**Tableau N° 05** : Effectif de SACAR

ADMINISTRATION	33
PRODUCTION	118
TECHNIQUE	81
EFFECTIF GENERAL	232
CADRES	45
MAITRISE	78
EXECUTION	109
EFFECTIF TOTAL	232

Source : Document interne « SACAR »

### 3. Présentation de la Structure générale de SACAR

Afin d'accomplir ses différentes tâches, la filière SACAR est constituée de diverses directions :(voir Figure N°04)

#### 3.1. Direction générale (DG)

Elle représente la principale structure de l'entreprise. Elle veille à l'élaboration de la politique générale de l'entreprise, à sa coordination et à son contrôle, elle assure aussi le suivi des budgets et des plans de développement.

#### 3.2. Direction des Ressources humaines (DRH)

Elle est chargée de gérer et de développer les ressources humaines de l'entreprise en assurant à la fois l'administration du personnel, les relations sociales, la communication interne de l'entreprise, de préparer les dossiers, la politique sociale de l'entreprise et veiller au respect de la réglementation.

#### 3.3. Direction Finances et Comptabilité (DFC)

La direction finances et comptabilité participe activement à la définition des objectifs globaux et veille à leur adéquation avec la politique financière de l'entreprise qui se charge d'exécuter pour atteindre les résultats souhaités. Cette direction est constituée de trois départements (département finances, département comptabilité, département contrôle de gestion).

### **3.4. Direction marketing**

Est animée par une force de vente constituée du personnel administratif en contact avec la clientèle. Elle est chargée de la :

- Réception de la clientèle
- Réception des commandes et suivi des réalisations et expédition,
- Facturation et gestion des produits finis,
- Suivi des réclamations et service après ventes

### **3.5. Direction d'approvisionnement**

A deux missions ; une mission achats et une mission logistique.

- Dans le cadre des achats, l'objectif consiste à créer et entretenir des relations avec les fournisseurs afin de fournir à l'entreprise les biens et services dont elle a besoin.
- Dans le cadre de la logistique, l'objectif est d'organiser le flux et le stockage des produits ou marchandises achetées, au moindre coût, et avec le maximum de sécurité.

### **3.6. Direction d'exploitation**

Elle est en étroite collaboration avec l'ensemble des directions et la direction générale, parmi ses principales missions :

- La participation à la détermination des objectifs de production
- L'organisation, la mise en œuvre, l'optimisation et suivi de la fabrication en fonction des objectifs
- La contribution à l'élaboration de la politique d'évolution des moyens de production et à l'amélioration des produits et des procédés
- La gestion du budget de son service, et parfois l'ensemble d'une unité de production, etc.

### **3.7. Direction Sécurité et Santé au travail**

Cette direction conçoit et met en œuvre des actions en faveur de la santé et de la sécurité des agents, assiste et conseille la Direction en matière de santé ainsi que dans la mise en œuvre des règles d'hygiène et de sécurité, identifie les causes d'accidents du travail et de maladies professionnelles et engage des actions pour les prévenir, propose des mesures visant

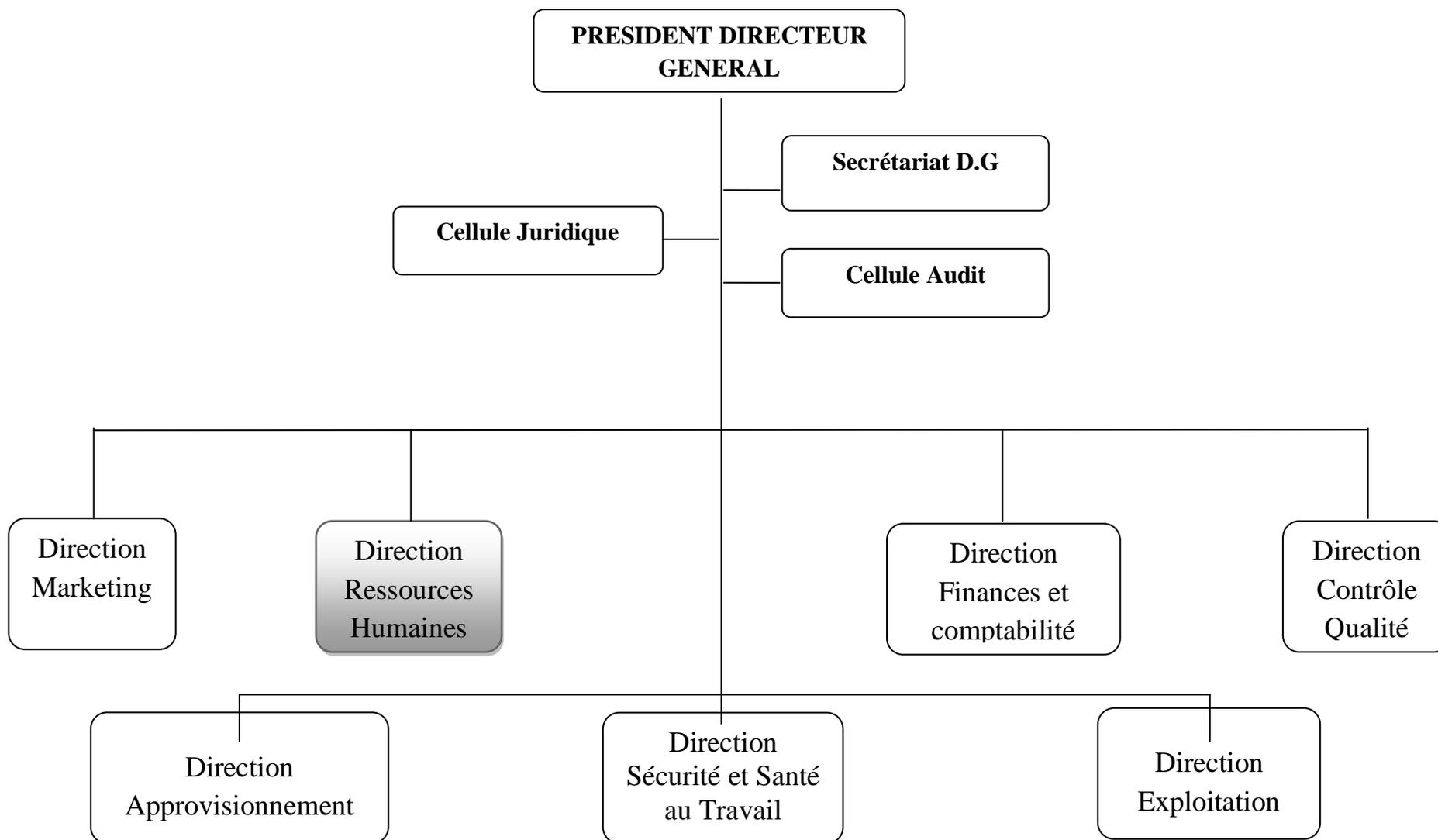
à prévenir les dangers susceptibles de compromettre la sécurité ou la santé, et améliore les conditions de travail.

### **3.8. Direction Contrôle Qualité**

Elle a pour rôle de contrôler la qualité et de déterminer la conformité des produits et des fournitures et de ce fait, garantir la qualité livrée au client.

Ses missions sont multiples : définir et mettre en œuvre les différentes procédures garantissant la qualité des produits, suivre le contrôle des matières premières, des moyens de production, des produits semi-finis et des produits finis, participer à l'amélioration des procédés de fabrication, de l'organisation de la production et des équipements productifs...

Figure N°04 : Organigramme de SACAR



Source : Document interne de SACAR

## **4. Structure de la DRH de SACAR :**

Cette direction est constituée de quatre (04) sévices :(voir Figure N 05)

### **4.1. Service Paie**

Il veille à la préparation de la paie, sa comptabilisation, l'établissement des bulletins de salaires. Il gère également les déclarations sociales et le calcul des différentes charges sociales.

Il contrôle l'application des règles sociales, et notamment la législation sur la durée du travail, la rémunération, les congés payés... Il assure les relations avec les salariés, les renseigne, les conseille...

### **4.2. Service Formation et Recrutement**

Ce service prend en charge la fonction formation et recrutement.

Le service formation met en place l'ensemble des actions, des moyens, des méthodes et des supports planifiés, à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs compétences.

Le service recrutement recherche la meilleure adéquation entre les besoins en compétences et les profils des candidats. Il assure l'application du plan de recrutement décidé par la direction de l'entreprise. Parmi ses missions :

- Recueillir, analyser et valider les besoins en matière de recrutement, auprès du service demandeur,
- Définir le poste à pourvoir et le profil du candidat (formation, compétences...).
- Définition des méthodes à mettre en œuvre pour recruter en fonction du profil recherché et des moyens alloués, etc.

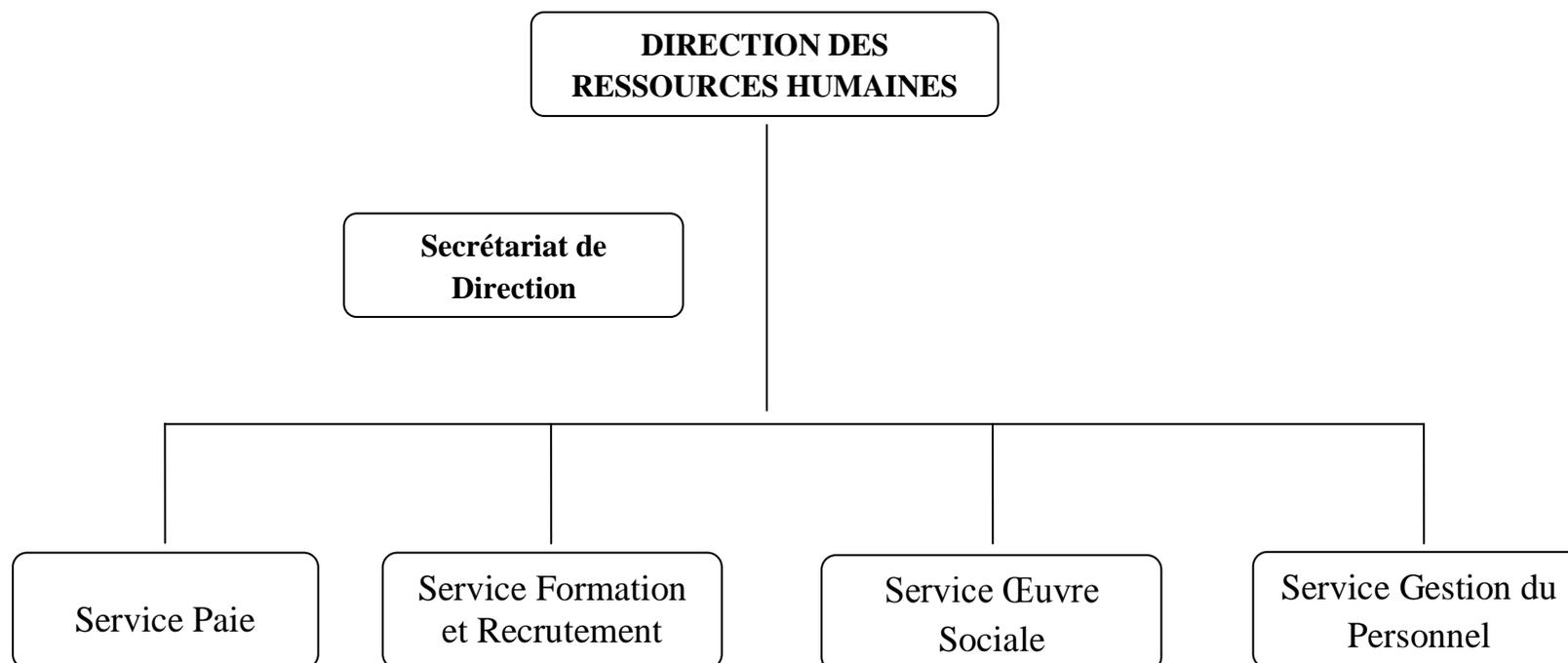
### **4.3. Service Œuvres sociales**

Ce service social du travail exerce un travail direct auprès des personnels en activité, en congé maladie, ou retraités. Il permet à ses agents d'accéder à une amélioration des conditions d'existence, notamment via des prestations à caractère social, culturel ou de loisir.

#### **4.4. Service Administration du Personnel**

Il s'occupe au quotidien de toute la gestion administrative relative aux salariés de l'entreprise. Il prépare tous les documents réglementaires liés à la gestion du personnel : cotisations sociales, rédaction des contrats de travail, tiens à jour les dossiers individuels administratifs pour chaque salarié, veille au respect du code du travail et du règlement intérieur de l'entreprise (respect des horaires, tenue vestimentaire...), suit les plannings (absentéisme et présentéisme) pour chaque salarié, etc.

**Schéma N°05 :** Organigramme de la DRH



**Source :** Document interne de SACAR

## **Conclusion**

SACAR qui s'inscrit dans l'industrie du papier, fut créée en 2000, sa gestion en matière de ressources humaines n'a cessé d'évoluer et cela notamment grâce à sa certification à la norme ISO 9001 depuis 2001.

Ce chapitre nous a permis de bien comprendre le fonctionnement de SACAR, de s'imprégner des principes de gestion du personnel pour enfin pouvoir réaliser notre enquête.

Notre enquête s'est effectuée en milieu industriel et plus précisément dans le secteur de l'industrie du papier. Notre terrain d'investigation était la filiale SACAR du groupe GIPEC.

Pour mener à bien une telle enquête, il nous fallait des témoignages d'acteurs clé de la formation professionnelle, Observer, analyser et comprendre les situations d'écart entre la théorie et la pratique, le réel et le souhaitable.

Durant notre enquête au sein de l'entreprise SACAR, nous avons pu recueillir des informations concernant la formation à travers les entretiens qu'on a effectué avec les différents acteurs de la formation professionnelle ce qui nous a permis de trouver des écarts et d'apporter des recommandations à l'entreprise.

Cette partie sera organisée en deux chapitre, le premier présentera notre lieux d'investigation et le second, notre enquête sur le terrain.

## ***CHAPITRE II : Formation***

### **Introduction**

Le marché du travail est en constante transformation, cela condamne chaque travailleur à s'adapter aux changements sans cesse de son organisation, pour y parvenir, la formation est devenue une alternative pour tous les salariés désireux d'acquérir un savoir être et un savoir-faire appropriés de même qu'une bonne attitude et un bon esprit d'équipe.

La formation a été adoptée par les entreprises du fait qu'elle réponde à leurs besoins, contribue à l'atteinte de leurs objectifs et permet d'optimiser leurs rendements.

Ce n'est qu'après la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale que la formation devint une réalité : l'accélération de l'innovation technologique et les modes d'organisation ont créé des difficultés d'adaptation dans les organisations, celles-ci ont rendu vite dépassé la compétence des salariés, le besoin d'une main d'œuvre plus qualifiée et la nécessité de la formation ont été ressentis et donc les personnes qui désiraient apprendre un métier ou se perfectionner pouvaient le faire hors et à l'intérieur des organisations.

Considérée comme une forme d'avantage, consenti aux salariés, la formation a pour ambition de faire évoluer les compétences des salariés en fonction de la stratégie et des objectifs de l'entreprise, elle est devenue une variable stratégique et un véritable investissement.

Ce deuxième chapitre est consacré à la formation et dont l'objectif est d'assimiler les éléments la constituant. Pour cela nous avons scindé notre travail en quatre titres que nous avons estimé être les plus utiles.

En premier lieu nous expliquons les notions de base, suivi de la politique de la formation, vient après les enjeux et objectifs de la formation, les types de la formation et enfin la procédure de la formation.

## 1. Notions de base

### 1.1. Définition de la formation

Pour mieux comprendre ce que c'est que la formation, il est utile de présenter quelques définitions de celle-ci :

Nous commençons par celle de LOUART Pierre qui définit la formation professionnelle comme suit : « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles »<sup>1</sup>.

Nous évoquerons également Bertrand SCHWARTZ qui propose une définition opérationnelle et pragmatique, en insistant sur le processus même de formation. Selon lui :

« La formation doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient »<sup>2</sup>

La dernière définition est celle présentée par SEKIOU et al, qui s'accordent à définir la formation comme «un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »<sup>3</sup>.

De ces définitions, on peut dire que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et de techniques dont l'objectif est de faciliter la transmission des connaissances , l'apprentissage de savoir-faire, le développement personnel et l'évolution des compétence.

### 1.2. Audit de formation

Est une thématique faisant partie de l'audit social qui selon l'Institut International de l'Audit Social des Ressources Humaines et des Organisations (IAS) serait «L'audit appliqué à

---

<sup>1</sup> P.LOUART, « *Gestion des Ressources Humaines* », édition Eyralles, Paris, 1994. p 130

<sup>2</sup> D.WEISS, « *Les ressources humaines* », Edition d'organisation, Paris, 2000, P 437

<sup>3</sup> SEKIOU et al. « *Gestion des Ressources Humaines* », CANADA. Edition De Boeck Université.2001. p336

la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces derniers avec leurs parties intéressées internes et externes».<sup>1</sup>

Cette définition laisse entendre que l'audit social est appliqué aux politiques et processus de gestion des Ressources Humaines dont la formation est partie intégrante.

Il y a toujours nécessité après quelques années d'auditer un système de formation afin de s'assurer si sa cohérence avec les objectifs qui lui ont été assignés est toujours d'actualité.

L'audit de formation a trois objectifs :

- ▶ mettre en lumière les objectifs non atteints et comprendre pourquoi il existe une différence entre le résultat attendu, la réalité et la façon d'y remédier ;
- ▶ contrôler la conformité du système de formation et s'assurer qu'il n'y a pas eu de dérives au cours du temps ;
- ▶ s'assurer que le système de formation a bien intégré les évolutions stratégiques de l'entreprise.<sup>2</sup>

Il a pour but d'observer, d'évaluer par rapport à un référentiel et de proposer des solutions correctives sous la forme de recommandations.

L'audit peut être également déclenché à la suite d'une demande expresse de la direction, qui veut vérifier l'efficacité de la formation dispensée dans l'entreprise ; dans certains cas cependant, la mission peut être restreinte à l'examen d'un aspect particulier, comme la conformité légale, l'audit des procédures, ou l'évaluation d'un programme.<sup>3</sup>

### 1.3. Politique de formation

MEIGANT Alain, dans son livre « manager la formation », définit la politique de formation comme étant « un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement »<sup>4</sup>.

"Jacque SOYER" définit la politique de formation comme suit: « c'est l'une des politiques humaines de l'entreprise, sa durée de vie est de plusieurs années alors que les

---

<sup>1</sup> Référentiel IAS : 2006 de l'audit social. Document de travail du cours Audit de la formation, P02, tiré de [http://www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2011/06/IAS\\_REFERENTIEL\\_2006.pdf](http://www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2011/06/IAS_REFERENTIEL_2006.pdf) »

<sup>2</sup> <http://www.skillway.org/spip.php?article23>

<sup>3</sup> P. CANDEAU, « *audit social méthodes et techniques pour un management efficace* », Vuibert gestion, 1989, p227

<sup>4</sup> A. MEIGNANT, « *Manager la formation* », paris, édition Liaison, 2003. p55.

orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité de l'entreprise »<sup>1</sup>

Pour être efficace, la politique de formation doit être écrite et diffusée sous forme d'un document qui comporte trois parties :

- Celle qui donne le "sens", la "direction", ce vers "quoi" il faut aller, il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.
- Celle qui définit le "comment". Ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité. Il s'agit en quelque sorte d'un exposé des motifs.

Les politiques en formation suivent habituellement l'étendue que l'organisation accorde à l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines, elles sont indissociables de la politique de l'emploi et, contribuent conjointement à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Les politiques des organisations face à la formation sont différentes selon la taille, le secteur d'activité, la situation économique, etc.

Une politique de formation se doit de répondre à un double but :

- Permettre d'adapter le personnel aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliqués par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique.
- Permettre de déterminer et d'assurer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

Nous citons ci-dessous quelques objectifs pouvant figurer dans une politique formation d'entreprise.

- Adapter le personnel à son poste actuel.
- Développer le professionnalisme des salariés.
- Préparer le personnel à des évolutions à venir.

---

<sup>1</sup> J.SOYER, « *Fonction formation* », Edition d'Organisation, Paris, 2002, P48.

- Promouvoir une culture d'entreprise.
- Développer les liens sociaux et la communication interne.
- Contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise.
- Partager les savoirs et les savoirs faire.
- Aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise.

## **2. Enjeux, objectifs et raison d'être**

Nous allons tout d'abord présenter les enjeux de la formation, ensuite les principaux objectifs et les raisons d'être :

### **2.1. Les enjeux de la formation**

Du point de vue de l'économie et des emplois, la formation constitue un outil fondamental d'adaptation, car elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers ou des pratiques professionnelles. Les entreprises l'utilisent pour anticiper les changements, ou pour réagir rapidement à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir.

Du point de vue des organisations, la formation correspond à deux types d'enjeux ; les premiers consistent à l'entretien et au développement des qualifications du personnel, en l'aidant à acquérir des connaissances et des savoir-faire nouveaux. Les deuxièmes consistent à faire évoluer les comportements et les attitudes des salariés.

### **2.2. Les objectifs de la formation**

Les objectifs de formation doivent être définis en fonction des stratégies de l'entreprise. Ils doivent tenir compte des contraintes existantes, être clairs, réalistes, praticables et vérifiables. Nous avons essayé de résumer les principaux objectifs de la formation comme suit :

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés
- favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle.
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits :
  - s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.

La formation a également pour objet de contribuer à la sécurisation des parcours professionnels ainsi qu'à leur promotion sociale. Cette formation vise ainsi les personnes déjà salariées et vient compléter la formation initiale qui, pour sa part, vise à préparer à un emploi avant une titularisation.

En ce plaçant dans un contexte français, où la formation fait objet d'une législation abondante, elle est également une notion largement prise en compte au sein des accords collectifs conclus par les partenaires sociaux.

### **2.3. La raison d'être de la formation**

#### **2.3.1. Moyen de développement**

La formation apparaît comme un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose. Dans ce contexte, la raison d'être de la formation pour un salarié, c'est de lui permettre de conserver son emploi et de lui assurer ensuite une progression dans son parcours professionnel.

#### **2.3.2. Moyen de croissance**

Pas de formation, pas de croissance. La compétence de la main d'œuvre est devenue la seule dimension de la production permettant aux nations technologiquement avancées de conserver des avantages les unes sur les autres.

#### **2.3.3. Moyen d'adaptation**

Pour s'adapter aux nouvelles tendances économiques et désorientés par des changements fréquents, la majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de recruter et sélectionner de nouveaux salariés.

#### **2.3.4. Moyen d'efficacité collective**

L'utilité attachée à la formation peut varier d'un pays à l'autre, mais elle est sans aucun doute présente dans tous les pays en terme de besoins d'affirmation économique, d'efficacité de production, de création d'emploi, de développement social et d'efficacité dans l'organisation du travail.

### **3. Les types de formation**

Les classifications de types de formation tiennent compte, selon les cas de la forme donnée à cette formation, de l'endroit, de la méthode employée..., cependant il faut faire une distinction entre la formation sur le tas et la formation théorique.

#### **3.1. la formation sur le tas**

Comprend tous les types de formation dans lesquels l'intéressé en exécutant le travail pour lequel il doit être préparé ou perfectionné reçoit des conseils, des exemples et des corrections d'une personne expérimentée, généralement de l'un de ses supérieurs hiérarchiques.

#### **3.2. La formation théorique**

Répond à des programmes préparés en détail, elle est généralement donnée en même temps à plusieurs personnes qui suivent des cours ou des réunions où leurs sont enseignées des notions théoriques et pratiques.

Naturellement, il peut exister un certain mélange de ces formes, car on peut combiner des cours professionnels pratiques avec des programmes homogènes où se concentrent des éléments propres à chaque méthode.

Dans son livre intitulé : "L'ingénierie et évaluation de la formation". Guy LE BOTERF, <sup>1</sup> cite sept types de formation :

- **Les formations d'initiation**

Ce sont les formations préparant les nouveaux embauchés à s'adapter aux exigences des situations professionnelles qu'ils auront à exercer, à s'intégrer aux contraintes et fonctionnement du milieu du travail et à acquérir une connaissance précise des matériels et procédures qu'ils auront à maîtriser, en plus de la préparation du projet et l'intégration à la culture de l'entreprise.

- **Les formations de maintenance**

Elles permettent de maintenir un niveau de compétence plutôt que des acquisitions nouvelles liées à des facteurs d'évolution, elles visent à compenser l'affaiblissement de

---

<sup>1</sup>G.LE BOTERF, « *L'ingénierie et évaluation de la formation* », Edition d'Organisation, Paris, 1999, P178

Compétences des personnes dans leur situation professionnelle.

- **Les formations de perfectionnement**

Elles permettent d'acquérir et de développer des connaissances, des capacités et des comportements nécessaires à une bonne tenue des situations professionnelles, compte tenu de l'évolution des caractéristiques et des exigences.

- **Les formations de promotion**

Ce sont des actions de formation désignées pour faire acquérir les compétences nécessaires aux personnes ayant une promotion.

- **Les formations de recyclage**

Elles concernent les actions de formation qui visent l'adaptation des personnes à de nouvelles situations professionnelles ou d'emploi qui ne présentent pas de promotion.

- **Les formations de prévention**

Leurs objectifs consistent à renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés.

- **Les formations de re-déplacements et de reconversions**

Elles préparent une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier ou de famille professionnelle.

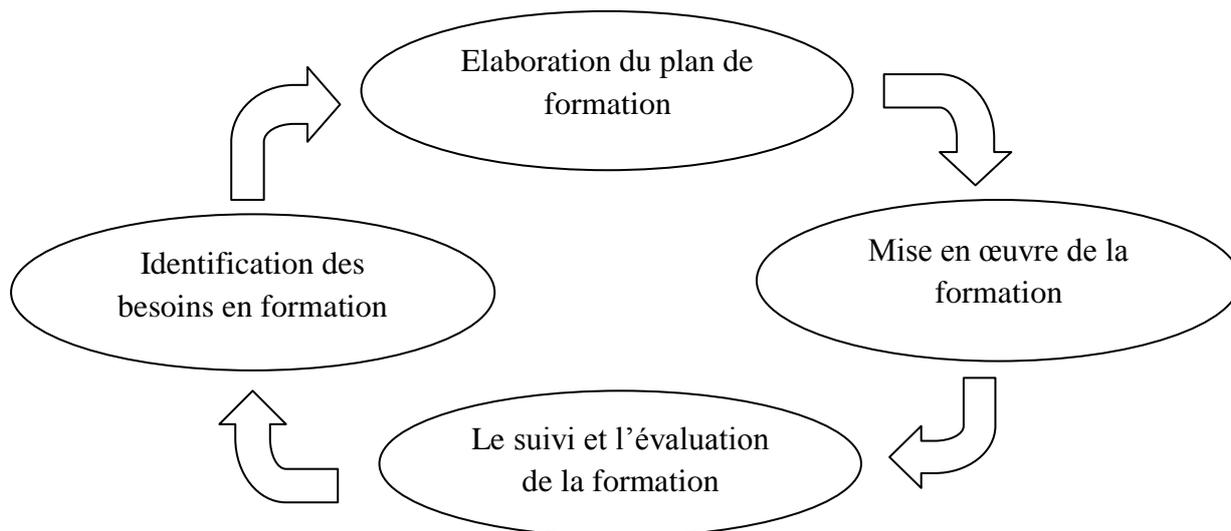
#### **4. Le processus de formation**

Le processus de formation est une série d'activité dans le domaine de la formation qui ensemble concourent directement ou indirectement à la production de compétences individuelles ou collectives. Il se décline généralement en quatre sous-processus :

- Identification des besoins en formation
- Elaboration du plan de formation
- Mise en œuvre de la formation
- Le suivi et l'évaluation de la formation

Afin de bien assimiler le processus nous l'avons illustré par un schéma comprenant ces étapes (voir figure N°02)

Figure N°02 : Processus de formation



Source : Etabli par nos soins

#### 4.1. Identification des besoins en formation

Cette phase est très importante, elle permet de construire le plan de formation de l'entreprise.

- **La notion de besoin de formation**

« Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation »<sup>1</sup>

En réalité, il n'y a pas de besoin de formation, mais il y a des problèmes à résoudre ou des objectifs à atteindre.

La formation est une solution à des problèmes, et elle permet aux entreprises d'améliorer leurs résultats et d'atteindre les objectifs fixés.

Donc, le responsable de formation, pour construire le plan de formation, ne recense pas des besoins, mais fait un inventaire des problèmes à régler par la formation et des objectifs à atteindre avec l'aide de la formation.

<sup>1</sup>A. MEIGNANT, op, Cit, p 132.

- **Les types de besoin de formation**

Dans son livre « la fonction formation », SOYER Jacques décrit trois types de besoins de formation : « les besoins personnels, individuels et collectifs »<sup>1</sup>

*Les besoins personnels* : On parle de besoin personnel de formation 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 la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider.

*Les besoins individuels* : Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu, dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

*Les besoins collectifs* : Ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes, par exemple : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée..., dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise

- **Collecte et analyse des données**

L'identification des besoins doit être menée par des personnes compétentes qui connaissent bien l'organisation et qui sont sensibles à l'efficacité organisationnelle. Ces personnes doivent être capables :

- D'examiner s'il y a un manque de compétence chez les salariés et de découvrir aussi les défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement à moyen et à long terme des RH.
- De détecter les multiples changements affectant les environnements externes et internes de l'organisation, comme les progrès technologiques, les nouvelles lois, les nouvelles tendances sociales et les nouvelles stratégies de l'organisation.

Les moyens utilisés pour déterminer les besoins de formation peuvent être :

- Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel
- Enquêtes informelles et formelles
- L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte

---

<sup>1</sup> J.SOYER, op, Cit, p 126

- Au niveau individuel : l'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés

Une fois les données rassemblées, il convient de les analyser afin de déterminer la formation nécessaire. Il s'agit de mettre en lumière les écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement.

L'analyse des besoins repose sur la comparaison entre les compétences qu'ont les salariés et celles nécessaires dans les activités actuelles ou futures.

- **La classification des besoins**

Cette classification consiste à regrouper des besoins en grands chapitres. Elle se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation, tout en offrant une meilleure distribution des moyens humains, financiers et matériels en fonction du rendement potentiel du programme de formation.

La classification des besoins illustre :

- Les exigences en personnel
- La capacité du personnel en place
- Les besoins exprimés par chaque individu et chaque service.

#### **4.2. Elaboration du plan de formation**

Après la phase d'analyse des besoins de formation vient la phase de la décision. Le plan de formation est le résultat ou l'aboutissement de tous les travaux de détection et analyse des besoins de formation que nous avons présenté dans la partie précédente.

Le plan de formation organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus ; c'est la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis.

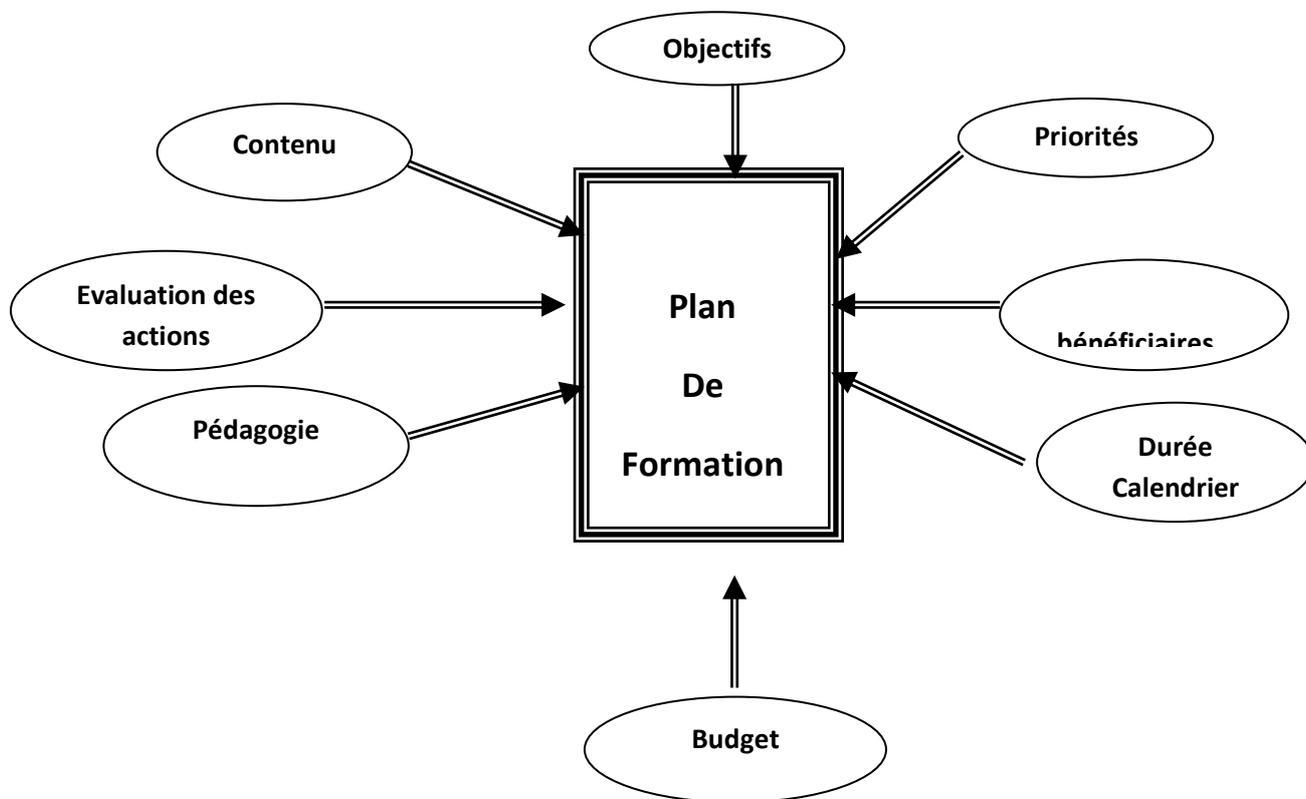
- **Plan de formation**

MEIGNANT définit le plan de formation comme étant « la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans

une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés »<sup>1</sup>.

Cette définition est bien illustrée dans la figure ci-dessous.

Figure N 03: Les éléments composants le plan de formation



Source : A.MEIGNANT, Op, Cit, p 191.

Pour mieux comprendre cette définition, il est utile de développer les termes suivants :

- **Opérationnelle** : (c'est ce que l'on va faire), les actions projetées, leurs objectifs et les effets attendus ;
- **Budgétaire** : le plan de formation indique les ressources financières allouées prévisionnellement à l'exécution du plan. Les coûts incluent : les coûts pédagogiques (conventions signées avec des organismes et coût de formations internes) ; le coût estimé des salaires des stagiaires ; les frais de déplacement et séjours des stagiaires ; le

<sup>1</sup> MEIGNANT Alain. Op. Cit. p 191.

coût des équipements propres à l'entreprise et dédiés à la formation (salles, machines, matériel) ; le coût de fonctionnement du service de formation interne, etc.

- **Les choix du management sur les moyens qu'il affecte :** le plan de formation est le résultat de choix des responsables de l'entreprise, ce n'est pas une addition des demandes, mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction des priorités ;
- **Les moyens affectés :** il s'agit des moyens financiers, mais aussi du temps ;
- **Dans une période donnée :** le plan de formation est souvent annuel, certaines entreprises construisent des plans pluri-annuels, le plus souvent de trois ans ;
- **Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés :** les actions de formation ont pour finalité d'apporter aux personnes et aux équipes les compétences qui leur sont nécessaires pour améliorer leurs résultats , satisfaire leurs clients et contribuer à un climat social favorable en permettant des évolutions de carrière.

On peut dire que le plan de formation est l'aboutissement d'un processus managérial visant à établir la meilleure synthèse possible de ce qui doit être fait pour atteindre les objectifs organisationnels en termes de compétences.

- **La validation du plan**

Le plan de formation doit être d'abord validé par la direction générale. En général, une réunion du comité de direction est consacrée à la présentation du projet de plan par le directeur ressources humaines accompagné par le responsable de formation. Les observations faites au cours de cette réunion permettront au responsable de formation de finaliser le plan.

La finalisation du plan va intégrer les nouvelles données, pour donner lieu à un plan définitif.

Le plan étant maintenant fixé, il convient de passer à la phase de communication (édition, diffusion et explications) préparant le passage à l'opérationnel. La communication sur le plan a pour objectifs :

- D'informer globalement le personnel sur les orientations du plan :

Le but est que le personnel comprenne les grandes lignes de ce qui va être fait, et la cohérence avec les autres messages qu'il entend sur les projets de l'entreprise.

Cette information peut prendre la forme :

- d'une petite plaquette diffusée dans les services ;
- d'un document affiché ;
- d'un numéro spécial du journal de l'entreprise ;
- etc.
- D'informer les individus sur les suites qui vont être données à leurs demandes :

Le manager réunit son équipe pour lui faire part des priorités retenues pour l'année en cours dans son service et des actions qui en découlent, et prend éventuellement des rendez-vous individuels s'il y a des besoins d'explications sur des modifications ou des rejets de demandes.

#### **4.3. La mise en œuvre de la formation**

Lorsque le projet de plan a été agréé par les différents acteurs, il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer leur suivi et leur évaluation.

Dans cette perspective, le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation. En fonction des programmations des actions, il faudra prévoir, avec l'encadrement concerné, les départs en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé.

L'envoi ou l'accueil en stage d'un certain nombre de salariés suppose également la permanence de toute une logistique administrative et comptable capable d'assurer le déclenchement et le suivi des actions (convocation, convention de stage, convention de formation .....Etc.).

#### **4.4. Le suivi et l'évaluation de la formation**

La formation, une fois faite ; les salariés sont la plupart du temps laissés à eux mêmes, car plusieurs employeurs oublient de s'assurer de l'amélioration des performances de leurs salariés après la période de formation. En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation. Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre, apporter des compétences de formation, de mettre en valeur les progrès accomplis, de définir les développements éventuels de l'action. Il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquisitions

et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé.

L'évaluation de la formation consiste à examiner la valeur d'un programme pour savoir s'il y a des écarts significatifs entre ce qui a été prévu et ce qui a été obtenu. La connaissance de ces écarts permettra de juger la valeur d'un programme de formation en relation avec les objectifs préétablis.

Cette opération est un exercice difficile, et elle doit répondre à une question importante :

La formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs planifiés et a-t-elle été rentable ?

Les critères d'évaluation sont fixés avant la session de formation ; ils se déduisent de ses objectifs, ensuite, les participants doivent passer un test qui déterminera le niveau de leurs connaissances sur les apprentissages en question. Après la diffusion du programme de formation ils passent un nouveau test qui permettra de découvrir les améliorations à apporter.

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

Selon Pierre Candéau, on peut trouver deux types d'évaluation : l'évaluation de l'action de formation « à chaud » en fin de stage, et l'évaluation « à froid » de l'action de formation.

- L'évaluation à chaud est constituée par les réactions des formés, durant et juste après l'action de formation, vis-à-vis du formateur, de la formation elle-même, de la situation, et des autres formés. Généralement, ces résultats sont appréhendés par des évaluations faites par les participants, plus rarement par l'observation des animateurs. Dans le premier cas, c'est la situation des formés qui est mesurée.

- L'évaluation à froid c'est lorsque la personne formée revient sur son lieu de travail, des changements de comportement peuvent être observés, notamment par la hiérarchie, l'appréciation de ces changements est généralement faite de trois à six mois, voire un an, après l'action de formation<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>P.CANDEAU, op, cit, Pp 233-234.

## **Conclusion :**

La formation est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises, leur productivité, elle est partie intégrante de leur politique de gestion des ressources humaines. Elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement, dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les compétences des travailleurs en fonction des évolutions des emplois, du contexte et des connaissances dans les différents domaines

Chaque entreprise possède ses codes de fonctionnement et souhaite que tout le personnel respecte et applique ces codes notamment pour la formation professionnelle, c'est le cas des politiques, des procédures, des chartes, des manuels d'organisation et des pratiques de fonctionnement

**A. Meignant** nous précise « *qu'il y a comme dans tous les domaines d'activité, des bonnes et des mauvaises pratiques, des innovateurs et des routiniers, des réussites et des échecs, de la création de valeur et des gaspillages. Il y a aussi des acteurs impliqués et des bureaucrates* »

Cette réflexion nous montre qu'il y a effectivement « *des bonnes et des mauvaises pratiques* », et le champ de la formation n'échappe pas à ce dilemme, c'est là où l'audit devient un atout important et joue pleinement son rôle en suivant une démarche d'évaluation et en apportant les améliorations nécessaires à ces pratiques.

## ***CHAPITRE II : Audit de formation au sein de SACAR***

### **Introduction**

A ce stade, nous arrivons au cœur même de notre travail, à savoir, la réalisation d'un audit de conformité de la procédure formation, cet audit est un audit interne et périodique ce qui suppose l'absence d'ordre de mission.

Nous avons axé notre travail sur l'importance d'évaluer la conformité des pratiques de formation dans l'entreprise dans une démarche d'audit basée sur l'identification des écarts entre le prescrit, qui représente les normes en matière de formation, et le réel, qui est les propos tenu par les acteurs intervenant dans la formation, et de faire un bilan du fonctionnement de la formation.

Il était important à notre regard de parler d'audit et de mesure de la formation dans l'entreprise pour pouvoir porter un jugement sur la conformité de ses pratiques.

La finalité de notre recherche et de notre audit n'était pas de critiquer le processus ou les pratiques de formation dans le site de SACAR mais d'observer les faits, et de dégager des écarts.

Dans le but de réaliser ce travail, nous avons procédé par une approche qualitative, puisque nous nous sommes appuyés sur une documentation interne officielle et secondairement sur les propos recueillis d'acteurs clé concernant la formation.

## **1. La démarche**

Notre démarche d'enquête était basée sur un besoin de saisir la perception de chaque acteur de la formation dans l'entreprise depuis sa place dans l'entreprise et son rôle dans le processus formation.

Notre choix était de faire les entretiens semi directifs (voir page N°56) avec les responsables du service des Ressources Humaines, les managers qui représentent l'encadrement supérieur et leurs collaborateurs sur le site de SACAR notre lieu d'investigation, notre choix a été répartie en 3 catégories :

- Le service des Ressources Humaines : La formation est gérée par un responsable de formation
- L'encadrement supérieur : Composé des chefs de services qui sont demandeurs de la formation.
- Les bénéficiaires : Consommateurs de formations dans l'entreprise.

Les entretiens ont favorisé le rapport de confiance entre nous et les personnes interviewées ce qui nous a permis d'observer en même temps les comportements et les réactions de ces personnes.

## **2. Déroulement de l'enquête**

Dans le cadre de notre travail nous avons effectué un stage d'un mois au sein de l'entreprise SACAR, où nous nous sommes rapprochés de leur auditeur interne. Celui-ci nous a reçu, intégré dans le système et encadré dans la réalisation de notre projet.

Avant de se prononcer sur la méthodologie, rappelons d'abord que nous avons réalisé une enquête sous forme d'un audit, c'est-à-dire faire un état des lieux des pratiques de formation dans tous les services que l'entreprise comprend et apporter des recommandations d'action à l'entreprise.

Cette démarche est donc inscrite dans une logique d'audit de la formation qui nous renseigne sur l'art et la manière d'exercer la formation en entreprise ainsi que le rôle de chacun dans ce processus complexe et c'est en partant de ces postulats que nous avons posé notre cadre théorique et notre méthodologie.

Notre méthodologie est composée de deux étapes complémentaires : une analyse documentaire du processus formation et des entretiens semi directifs avec les partenaires internes de la formation que l'on a définie.

### **2.1. L'analyse documentaire : Le référentiel ou le prescrit**

Pour cerner le champ d'application de la formation et les exigences de ces pratiques, il fallait commencer d'emblée par une analyse documentaire du référentiel formation qui est composé d'un ensemble d'outils et de modes opératoires qui définissent les règles de gestion et de suivi de la formation dans l'entreprise.

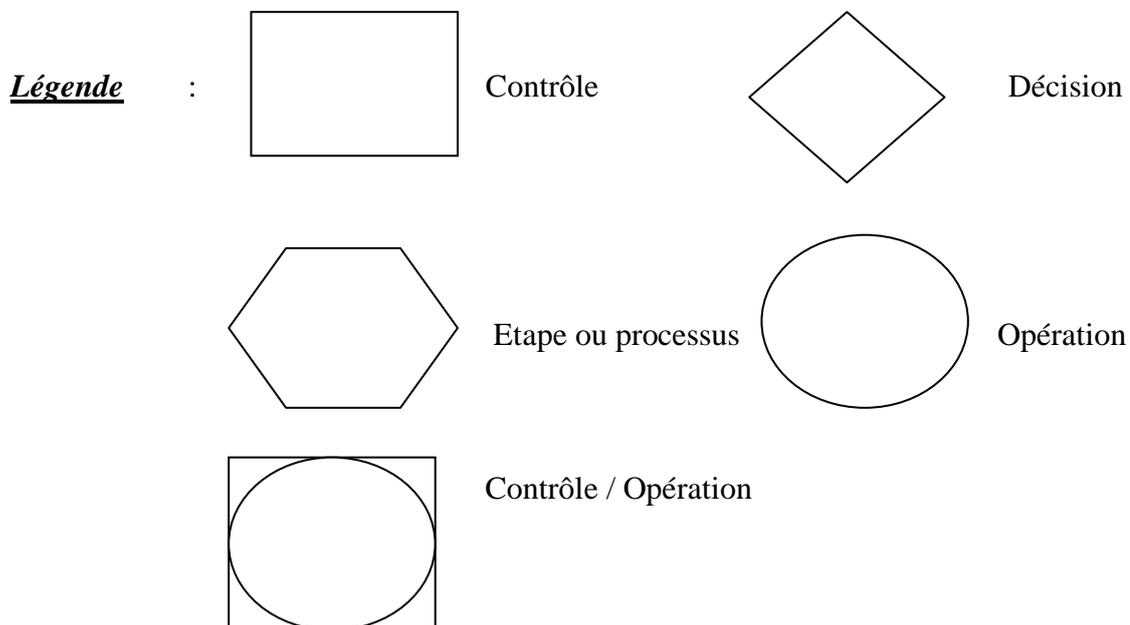
La formation dans l'entreprise est organisée en processus et notons que ce type d'organisation répond aux exigences des normes qualité et dans notre cadre de recherche : la norme « Système de Management de la Qualité » appliquée est l'ISO 9001 version 2000. A noté que SACAR est certifiée par cette norme depuis 2001 et celle-ci a été renouvelé depuis cette date.

**Figure N° 06 :** Le processus formation

Les étapes du processus	Qui ? (Responsables)	Avec quoi ? (Moyens / Documents)	Comment ? (Description de la tâche)
	Directeur des Ressources Humaines / Responsable Formation	Tableau d'expression des besoins en formation (Annexe 1)	Les responsables des processus expriment les besoins en formation de leurs personnels
	Directeur des Ressources Humaines	Tableau d'expression des besoins en formation (Annexe 01)	Traiter les besoins en formation selon les exigences et les compétences nécessaires pour chaque poste de travail
	Responsable Formation	Téléphones et faxe Fiche technique de l'organisme formateur (Annexe 02)	Prospecter les organismes qui peuvent satisfaire nos besoins et nos couts a la limite du budget
	Directeur des Ressources Humaines	Plan de formation (Annexe 03)	Identifier les organismes formateurs, établir le budget et arrêter un plan de formation
	Directeur des Ressources Humaines / Président Directeur General	Plan de formation (Annexe 03)	Soumettre le plan de formation au Président Directeur General pour approbation

<p>Oui ↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>Application du plan de formation</p> </div>	<p>Directeur des Ressources Humaines</p>	<p>Plan de formation (Annexe 03)</p>	<p>Un registre de formation permet de dresser un bilan mensuel, trimestriel et annuel de la formation</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; width: 80%; margin: 0 auto;"> <p>Evaluation de la formation à chaud</p> </div> </div>	<p>Le Formateur et le Formé</p>	<p>Fiche d'évaluation du stagiaire par le formateur (Annexe 04) Fiche d'appréciation de l'action et de l'efficacité de la formation (Annexe 05) / fiche d'évaluation de l'organisme formateur (Annexe 6)</p>	<p>A l'issue de la formation une évaluation à chaud est effectuée par les participants et une appréciation est émise par le formateur.</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <div style="border: 1px solid black; width: 80%; height: 80%; margin: 0 auto;"> <p>Evaluation de l'efficacité de la formation et de l'organisme formateur</p> </div> </div>	<p>Directeur des Ressources Humaines / Responsable Formation</p>	<p>Fiche d'évaluation de la formation par la hiérarchie (Annexe 07)</p>	<p>Le formé subit une évaluation à froid par son responsable, a l'issue de laquelle l'organisme formateur est évalué sur la base des renseignements transmis sur la fiche technique.</p>

**Sources :** Manuel qualité



La consultation du document « *processus de formation* » nous a aidé à déterminer le prescrit et le souhaité en matière de formation dans l'entreprise et à préparer notre guide d'entretien.

La formation est donc un processus complet qui détermine le rôle que doit avoir chacun dans la préparation, la gestion et le suivi du plan de formation, donc des pratiques de la formation dans l'entreprise.

Le service des Ressources Humaines, l'encadrement supérieur ainsi que les employés ont tous une place dans ce processus et jouent un rôle important dans la pratique de la formation.

Cette analyse documentaire nous a permis de comprendre le fonctionnement du processus formation et nous a donné une idée plus claire sur le prescrit dans l'entreprise, en d'autres termes ce qu'il faut faire et ne pas faire au niveau de la formation.

Cette étape était primordiale avant d'appréhender en détail la question de la formation avec nos interlocuteurs.

## **2.2. Les entretiens semi directifs**

Afin de ce rapprocher au plus près de la réalité, nous avons choisi de réaliser notre enquête par le biais d'entretiens semis directif que nous jugeons être l'outil le plus adéquat à notre thématique. Et cela a été conforté par les propos de Beatrice BARBUSSE, que nous trouvons ci-dessous :

*«Il est difficile de savoir ce que pensent et ressentent les individus qui vivent et produisent des faits sociaux sans les interroger, dès lors qu'on s'intéresse au vécu, aux idées et aux représentations des acteurs sociaux, les interroger directement paraît à peu près incontournable puisque c'est le moyen privilégié de cette information vivante»<sup>1</sup>.*

Nous avons choisi de partir de ce propos pour mettre en valeur l'importance des méthodes qualitatives dans les sciences à la fois de gestion et sociales et dans le cadre de notre recherche qui se manifeste par un besoin important de recherche d'informations, sur les pratiques de formation en entreprise.

---

<sup>1</sup> B.BARBUSSE, « *La sociologie en fiches* », Edition Ellipses, paris, 2005.

Notre choix a été de faire des entretiens semi directifs (Voir annexe n°08 : Les entretiens) pour laisser une marge de liberté aux personnes interviewées et à l'intervieweur d'avoir le plus d'information possible et de qualité. Ces entretiens ont été individuels et anonymes suite à la demande des personnes interviewées. Nous ne pouvons donner aucunes indications sur la personne, son identité, son sexe, son âge. La seule donnée qui nous a été autorisée est la fonction pour cibler la population concernée dans chaque étape du processus de formation.

Comme nous nous sommes mis dans une posture d'auditeur, nous avons établi un plan d'audit (Annexe N°09) que nous avons diffusé dans l'entreprise, les entretiens se sont déroulés dans une salle de réunion de l'entreprise, individuellement et complètement confidentiel.

Les entretiens sont des processus de communication et d'interaction qui nous ont permis d'analyser en profondeur la qualité des pratiques de formation dans l'entreprise.

Ce qui nous a intéressé dans le cadre de notre recherche est de pouvoir analyser les discours et les contenus à travers l'interrogation du personnel de l'entreprise, cible de notre recherche, moyennant un guide d'entretien (voir page N°60) portant sur l'audit de la formation (audit de conformité de la procédure de formation). Le guide d'entretien était le résultat de l'analyse documentaire et de différents échanges informels avec les différents interlocuteurs de l'entreprise sur la formation.

Ce guide était important dans notre recherche pour cadrer notre investigation et recueillir des informations pertinentes. Notre guide était composé de 07 thèmes dont nous présentons le contenu dans ce qui suit :

## **Thème 1 : Identification des besoins en formation**

- Pouvez-vous me présenter votre service ?
- Recevez-vous les fiches d'expression de besoin en formation conformément à la procédure ?
- Quels sont les critères pris en considération lors de l'expression de besoin en formation ?
- Prenez vous en considération les demandes en formation qu'exprime votre personnel ?
- Comment déterminez vous les types et durées de formation ?
- La fiche d'expression de besoin en formation vous satisfait elle ?
- Quelles sont les critères pris en considération lors de l'expression du besoin en formation ?
- Le service formation répond-t-il à vos expressions de besoin en formation ?
- Une fois le plan de formation validé, les collaborateurs sont ils informés des actions retenues, annulées et reportées ?

## **Thème 2 : Examen des expressions des besoins en formation**

- Recevez-vous les fiches d'expressions de besoin en formation dans un délai bref ? Sont-elles bien remplies ?
- Envoyez vous les fiches d'expression de besoin en formation à tous les départements ?
- Comment procédez-vous à la sélection des choix de thèmes que vous porterez sur le plan de formation ?
- Donc si on a bien compris la tâche du choix des thèmes de formation à effectuer vous revient, Comment faites vous ces choix ?

### **Thème 3 : Prise de contact avec les organismes formateurs**

- une fois que le DRH vous remet la liste de formation à reporter sur le plan de formation que faites-vous ?
- d'accord, et comment faites-vous la recherche des organismes de formation ?
- comment se fait votre choix sur les organismes étudiés ?

### **Thème 4 : Établissement du plan de formation**

- est-il validé systématiquement ?

### **Thème 5 : Approbation plan de formation**

- Que vérifiez-vous avant l'approbation ?

### **Thème 6 : Application du plan de formation**

- La formation que vous avez faite, était elle une formation demandée ?
- Vos demandes de formation sont elles prises au sérieux ?
- Le service formation vous remet il une convocation afin de vous présentez à l'organisme formateur ?
- Etes vous informé suffisamment à l' avance sur les dates de formation auxquelles vous allez participez ?
- Que pensez-vous de la formation effectuée ?
- Trouvez-vous que le service formation fait appel à des organismes compétents ?
- Sentez-vous des améliorations de votre retour de formation ?
- Recevez vous des attestations suite à vos formations ?

## **Thème 7 : Evaluation à chaud/ et à froid**

- Évaluez-vous vos employés de leur retour de formation ?
- Trois à Six mois après, évaluez vous les retombées des formations effectuées ?

La liste des questions dans chaque thème a été abordée différemment suivant le déroulement de l'entretien. Nous avons aussi changé la formulation et le nombre de questions posées suivant le déroulement des entretiens.

Les entretiens (voir Annexe N°08) nous ont fournis un champ de données sur la réalité de la formation dans l'entreprise dont nous avons essayé de faire un bon usage moyennant une méthode d'analyse.

### **3. Démarche méthodologique d'analyse**

Dans un premier temps, nous avons commencé par une lecture approfondie de chaque entretien. Cette lecture avait pour objectif de ressortir les propos de chacun pour construire notre méthode d'analyse. Il ne s'agissait pas d'une analyse singulière des entretiens proprement dits mais plutôt d'une *«prise de connaissance du corpus»*<sup>1</sup>

En second temps, une analyse des entretiens pour regrouper les informations qui correspondent aux thèmes dans un souci de recherche d'éléments significatifs a été réalisée. Cette étape consistait à regrouper les différents propos inter entretien pour avoir une vue d'ensemble sur notre problématique.

#### **3.1. La méthode d'analyse**

Nous avons construit notre méthode d'analyse en fonction de notre problématique, ainsi que des différentes informations recueillies lors de la lecture des entretiens semi directifs.

Nous avons essayé de distinguer les différents thèmes principaux et secondaires, c'est-à-dire les sous thèmes, pour limiter les risques de jugement et d'interprétation subjective involontaire des entretiens.

---

<sup>1</sup> Alain BLANCHET, GOTMAN Anne. L'enquête et ses méthodes : L'entretien. Editions Nathan, 1992. p98

Notre méthode est composée de quatre thèmes :

**Thème 1 :** Elaboration et gestion du plan de formation

- *Le recueil et l'analyse des besoins*

**Thème 2 :** Construction du plan de formation

- *Choix des formations et des organismes*
- *Validation des programmes de formation*
- *Validation du plan de formation*

**Thème 3 :** Communication du plan de formation

- *Plan de formation prévisionnel*

**Thème 4 :** Gestion et suivi du plan de formation

- *Planification des formations*
- *Pratiques évaluatives*

Cette méthode était notre outil de production de résultat à travers l'analyse thématique qu'on a pu faire.

### **3.2. Analyse et interprétation des résultats**

Rappelons dans ce cadre que notre enquête est basée sur l'importance de la mesure dans une discipline aussi complexe que peut l'être, la formation. Notre interrogation portait essentiellement sur l'audit de conformité du processus de formation.

Pour mener une telle démarche, nous avons donc opté en premier lieu pour une analyse documentaire du référentiel formation puis aux entretiens semi directifs avec les partenaires internes de la formation dans l'entreprise.

Notre recherche avait pour objectif de faire émerger les indicateurs significatifs qui pouvaient mettre en œuvre la conformité des pratiques de formation dans l'entreprise. Pour pouvoir donner naissance à ces indicateurs, il fallait se référer au prescrit dans le domaine de la formation dans l'entreprise et dégager les éventuels écarts avec la réalité.

La formation dans la filiale SACAR est organisée en processus qui suppose la transformation d'éléments d'entrées en éléments de sorties, moyennant des outils et des moyens.

Les données d'entrée de ce processus sont les besoins en formation et les données de sortie est le plan de formation construit d'actions conformes et efficaces. Or pour réussir cette transformation et avoir ce résultat, il faut des moyens humains, financiers et des pratiques qui répondent aux exigences de ce processus.

Une telle organisation suppose des procédures pertinentes, un management efficace ainsi qu'une volonté et une motivation pour et par la formation.

#### **4. Résultat de la recherche**

Afin de desseller les écarts liés à la conformité du processus de formation au sein de SACAR, nous nous sommes livrés à une comparaison entre le prescrit<sup>1</sup>, que nous retrouvons ci-dessous encadré, et le réel<sup>2</sup>.

De cela, nous sommes arrivés à des résultats mentionnés en encadré après chaque comparaison.

Pour mieux nous repérer dans le rôle de chacun des acteurs clé de formation, nous avons codifié les réponses comme suite :

**R. rf** : Réponses Responsable Formation

**R. dh** : Réponses DRH

**R. rp1** : Réponses Responsable Département 1

**R. rp2** : Réponse Responsable Département 2

**R. sf1** : Réponses Salarié Formé 1

**R. sf2** : Réponses Salarié Formé 2

**R. sf3** : Réponses Salarié Formé 3

**R. sf4** : Réponses Salarié Formé 4

---

<sup>1</sup> Commentaire sur la norme selon le manuel qualité et les propos du responsable formation.

<sup>2</sup> Les propos tenu par les acteurs clés de formations.

**Thème 1 :** Elaboration et gestion du plan de formation :

Le prescrit :

*La procédure formation dans la filiale SACAR indique comme outils de recueil de besoin en formation : **La fiche d'expression des besoins en formation**. Cet outil fait la base du recueil des besoins en formation qui est une tâche commune entre le personnel de l'entreprise, le service des Ressources Humaines et l'encadrement supérieur. Chacun de ces partenaires à un rôle dans la définition et la validation de ces besoins. Nous vérifions à travers les propos de ces partenaires la conformité de l'identification des besoins par rapport au fonctionnement souhaité par le référentiel formation.*

Le réel :

**R. rf :** «... On averti chacun des responsables de service que l'on lance le plan de formation de l'année suivante et on leur donne la fiche d'expression des besoins en formation et on leurs demandes de nous mettre au maximum leurs souhaits... ».

**R. rd2:** Oui, chaque année nous les recevons de la part du service formation, mais je trouve que c'est juste pour la conformité de la procédure par rapport à la norme lors des audits.

**R. rd1:** « Comme c'est notre département (DRH) qui gère le service formation donc nous ne voyons pas la nécessité de remplir la fiche, on les intègre directement dans le plan de formation. »

**R. rd2 :** « En premier lieu, c'est par rapport à l'observation et au contact avec les salariés sur le terrain que j'arrive à détecter les faiblesses de mes employés, aussi pour les possibilités de promotion, lorsque j'apprends la future disponibilité d'un poste vacant dans mon service j'anticipe et je demande à ce que l'on envoie le salarié pouvant assurer le poste à pourvoir en formation pour assurer l'intégration après.»

**R. rd2 :** « Non, chaque année je renvoie la même fiche car aucune de mes expressions de besoin en formation n'as été réalisée depuis 2008. »

Le résultat :

D'après ce que nous avons constaté,

- L'encadrement supérieur et le service des Ressources Humaines appliquent partiellement cette procédure, par respect de la norme et pour éviter les non conformités lors des audits.
- Les partenaires internes de la formation et les responsables de services, ne sont pas sensibilisés ni à l'application de cette procédure ni à son importance du fait que celle-ci ne présente aucun intérêt pour la majorité et surtout pour l'encadrement supérieur.
- L'outil utilisé n'est pas forcément exploité.

A ce niveau la de la procédure la Non conformité revient au fait que les besoins exprimés ne sont pas pris en considération.

La validation des besoins en formation par service est le déclencheur de la construction du plan de formation.

**Thème 2 :** Construction du plan de formation

Le prescrit :

*Le plan de formation prévisionnel est la consolidation de l'ensemble d'actions de formation validées par le service des Ressources Humaines et la direction de l'entreprise. Après validation, ce plan doit être communiqué aux responsables de services pour tenir compte des formations programmées et informer leurs collaborateurs. Les responsables de services peuvent proposer des programmes et des organismes de formation mais la validation revient au service des Ressources Humaines en tenant compte du budget et des objectifs des formations demandées. La mission du service des Ressources Humaines est de s'assurer de l'adéquation des programmes par rapport aux objectifs et la fiabilité des organismes de formation. Une discussion est faite entre les responsables de services et le responsable des Ressources Humaines du site pour la construction du plan de formation.*

Le réel :

**R. rf :** « Une fois les fiches de besoin en formation en main, je commence par lister tous les thèmes demandés, que je remets par la suite à mon supérieur hiérarchique c'est-à-dire le DRH, qui décidera des actions de formation à effectuer. »

**R. dh :** « ... Je traite la liste des formations demandées, et je prends en compte celles qui s'inscrivent dans la ligne des objectifs de l'entreprise, qui seront un investissement et qui ont un réel intérêt. Une fois les formations choisies je procède à la sélection de la population concernée. »

**R. rf :** « Je vais sur internet, sur les pages Maghreb, je demande aux responsables de service s'ils veulent proposer des organismes intéressants ou je me déplace moi-même... »

**R. rf :** « En consultant les catalogues, les programmes, les fiches techniques et les factures proforma je choisis les formations correspondant au budget dégagé. »

**R. rf :** « J'établis un plan de formation conformément au document interne de l'entreprise que je transmets au DRH pour validation. »

**R. rf :** « ... Il y a généralement des modifications à faire, surtout en ce qui concerne les coûts. »

**R. dh :** « Mes employés sont envoyés en formation mais pas pour celles qu'ils ont demandées, d'où leur inutilité, il n'y a pas de communication et de collaboration entre les services, ils ont choisi les formations sans me consulter... »

Le résultat :

La compilation des données recueillies est faite donc par le service des Ressources Humaines qui reste le premier garant de la conformité du choix des programmes et du suivi de réalisation du plan des formations, et cela bien que nos interviewés aient exprimés un problème d'application de cette procédure, du fait qu'elle ne soit pas le fruit d'un travail collaboratif entre les différents partenaires et managers dans une simple réponse aux exigences de la

**Thème 3 :** Communication du plan de formation

Le prescrit :

*Le plan de formation prévisionnel validé ainsi que le plan réalisé de l'année précédente doivent être présentés aux responsables de services pour officialisation et discussion sur les actions retenues, annulées et reportées.*

Le réel :

**R. rd2 :** « Ils ne les ont même pas reportés sur les années qui ont suivis. D'ailleurs ni le rejet ni le motif n'ont jamais été communiqués. »

**R. sf1:** « Pour la formation que j'ai eu, je n'ai été informé qu'une semaine avant. »

**R. sf4 :** « Informé à la dernière minute à chaque fois. »

Le résultat :

Nous voyons donc à travers les propos de nos interviewés que le plan de formation n'est pas communiqué, ce qui a engendré une défaillance par rapport au respect de la procédure formation et à la gestion de ce plan.

**Thème 4 :** Gestion et suivi du plan de formation

Le prescrit :

*Le service des Ressources Humaines est tenu de planifier les sessions de formation, d'informer les participants, de suivre et d'analyser les évaluations à chaud et à froid et de mesurer à l'aide des responsables de services et des formés l'application des formations.*

*Cette pratique est une phase aussi importante que le recueil et l'analyse des besoins pour l'entreprise et doit donner naissance à des indicateurs de suivi tels que l'efficacité de l'action de formation et sa conformité aux objectifs. La vérification de l'efficacité dans ce cadre est déterminée par l'analyse des évaluations à chaud et à froid et notamment l'application de la formation. C'est donc un travail collaboratif entre les trois partenaires internes de la formation que l'on a défini en amont.*

Le réel :

**R. sf3:** « Prévenu non mais on a toujours des échos sur les formations qui vont être faites. »

**R. sf2 :** « Non pas trop on est souvent pris au dépourvu.. »

**R.rd1:** « Non la seule évaluation qu'ils ont c'est l'évaluation de l'organisme formateur et c'est un document à remplir par nos soins et qu'il faut remettre au service de formation »

**R.rd1 :** « Oui, mais je trouve que ce n'est qu'une formalité, ils mettent à ma disposition une fiche que je dois remplir mais le problème est que mes employés ont été formés pour des connaissances déjà acquises donc pas vraiment de valeur ajoutée. »

**R.rd2 :** « Non pas vraiment je leur demande comment la formation s'est déroulée mais sans plus. »

**R.rd2 :** « Oui, je remplis la fiche d'évaluation à froid. »

Le résultat :

Rappelons que le plan de formation n'est pas présenté, ce qui fait que l'information sur les actions est donnée juste avant la date de la session.

Ceci est mal vu par les responsables de services et les formés qui ont éprouvés le besoin d'avoir du temps pour organiser leurs absences et gérer leurs priorités.

Après formation, le service des Ressources Humaines envoie les formulaires d'évaluation à chaud et à froid au responsable hiérarchique du formé qui se charge de les remplir avec l'intéressé.

## **Conclusion :**

Notre enquête sur le terrain nous a mis face à la réalité des pratiques de formation dans l'entreprise, à la manière de concevoir et de gérer ce système complexe. En effet, l'analyse en amont du processus formation et de sa gestion dans l'entreprise nous a permis de voir à quel point il est important de structurer la formation et de lui donner la place qu'elle mérite.

La formation dans ce site s'est heurtée essentiellement à des problèmes d'organisation. Et d'absence de sensibilisation et d'information sur cette procédure.

Après avoir passé un mois de stage au sein de l'entreprise SACAR, nos observations du fonctionnement de l'entreprise et des entretiens semis directifs avec les salariés nous ont permis de constater des écarts sur le fonctionnement de la formation du fait :

- Que l'entreprise ne s'intéresse pas à la qualité de la formation, sa préoccupation c'est d'atteindre son budget prévisionnel pour ne pas payer de taxe à la TAF (Taxe sur l'Apprentissage et la Formation).
- La présence d'un auditeur interne dans l'entreprise qui ne répond pas aux exigences du poste occupée du fait du manque d'un audit de formation et ne sensibilise pas les salariés sur le bon fonctionnement de la formation.
- La délégation de responsabilité dans le service RH ce qui engendre des problèmes vis-à-vis des salariés comme le stress, manque de compétence pour occuper la tâche déléguée.

Malgré une certaine conformité des pratiques de formation et cela pour répondre aux exigences de la norme qualité ISO9001, des écarts retenus lors de notre enquête, a donné à ces pratiques un critère de non conformité. Ses écarts ressortis des évaluations sont des pistes pour bâtir les axes d'améliorations.

## *Conclusion générale*

La fonction ressource humaine est une fonction stratégique, dont les enjeux sont déterminants dans la conduite des changements en cours, pour adapter l'entreprise au nouveau contexte économique national et à l'environnement international, de plus en plus concurrentiel, où les évolutions se concrétisent et s'évaluent en termes de performance et de compétitivité, et doivent être organisées sur la base de savoirs et de compétences.

La formation n'est pas une fin en soi, elle se justifie par sa contribution à un processus d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines. Elle permet de développer les compétences, et constitue un moyen de communication, de motivation et d'implication des hommes aux changements.

Notre recherche était basée sur une logique d'évaluation issue des pratiques de l'audit de formation qui s'inscrit dans l'audit social. Nous avons fixé pour objectif le diagnostic des pratiques de formation dans l'entreprise pour dégager les écarts et montrer l'importance de se doter d'indicateurs pour mesurer la qualité de ces pratiques.

Notre enquête était axée sur deux phases, une analyse documentaire pour comprendre l'architecture et le fonctionnement du processus formation et des entretiens semi directifs pour approfondir notre recherche. Nous avons choisi de nous entretenir avec les partenaires internes de la formation dont chacun avait un rôle dans le processus formation.

A travers l'analyse des propos recueillis, nous avons confirmé l'importance de mesurer les pratiques de formation pour dégager les dysfonctionnements et améliorer le fonctionnement de cette entité.

SACAR objet de notre étude, consacre des efforts importants pour ses ressources humaines, qu'elle considère comme un axe de préoccupation majeur et poursuit un processus continu de développement des compétences et performances de ses employés.

Dans ce cadre, les résultats de notre enquête, sous forme d'audit, que nous avons mené afin d'avoir une idée sur le suivi du processus de formation au niveau de SACAR, nous ont renseigné que le dispositif d'audit RH en générale et en particulier audit de formation est pour le moins déficitaire.

Il nous semble aussi que la fonction auditeur social pose deux problèmes :

- Le premier est lié à un fait pour nous évident et qui est l'absence de compétence technique en matière d'audit, ce qui revient à dire qu'il existe formellement mais dans la réalité on ne le retrouve pas.
- Le deuxième, il nous semble que l'audit interne en tant qu'activité et fonction n'est pas suffisamment considérée au sein de l'entreprise SACAR.

Durant notre enquête, la limite que nous avons pu rencontrer se manifeste dans l'absence de travaux récents ou anciens sur la thématique à partir desquels nous pouvions nous appuyés, pour pouvoir établir un comparatif entre les résultats auxquels nous sommes parvenus et ceux déjà constaté.

A la lumière de cette conclusion, les suggestions ci après formulées, pourraient éventuellement faire l'objet d'étude et d'enrichissement par d'autres travaux.

Faire des entretiens d'évaluation annuelle qui permettront de bien cibler les besoins et les aspirations exprimées par les salariés en formation; créer un comité de participation ou des séances d'arbitrage entre la DRH et les supérieurs hiérarchiques, afin de discuter et de décider sur un plan de formation; mettre en place un système de communication et de diffusion de l'information entre les départements et inviter les supérieurs hiérarchiques au conseil d'administration dans le but de les sensibiliser aux principaux objectifs de l'entreprise et enfin sensibiliser les supérieurs hiérarchiques sur l'intérêt de l'évaluation des formations.

# ***Bibliographie***

## **1. Ouvrage :**

- A.BLANCHET et A.GOTMAN, « L'enquête et ses méthodes » : L'entretien. Editions Nathan, Paris, 1992.
- A.MEIGNANT, « Manager la formation », paris, édition Liaison, 2003.
- COURET et J. IGALENS, « *Audit social* », PUF, 1988.
- D. Weiss, « Les ressources humaines », Edition d'organisation, Paris, 2000.
- Guy LE BOTERF: "L'ingénierie et évaluation de la formation", Edition d'Organisation, Paris, 1999.
- J. Igalens et J-M. Peretti, « *audit social* », Ed Eyrolles, Paris, 2008.
- Jacque Soyer, « Fonction formation », Edition d'Organisation, Paris, 2002.
- P. CANDAU, « *Audit Social* », Vuibert, Paris, 1986.
- P. CANDAU, « *audit social méthodes et techniques pour un management efficace* », vuibert gestion, Paris, 1989.
- P.LOUART, « *Gestion des Ressources Humaines* », édition Eyralles, Paris, 1994.
- R.VATIER « *l'audit de la gestion sociale* », les Editions d'organisation, Paris 1988
- SEKIOU et al. « *Gestion des Ressources Humaines* », Edition De Boeck Université, Canada, 2001.
- S. Guerrero, « *Les outils de l'audit social* », Ed DUNOD, Paris, 2008.

## **2. Site internet :**

- <http://www.skillway.org/spip.php?article23>
- <http://droit-finances.commentcamarche.net/contents/formation/la-formation-professionnelle-continue-des-salaries>
- <http://ias.webcompetence.com/data/fo1123/YouriPOPOV.pdf> ».

Nom et Prénom de l'agent	Fonction	Niveau de base	Age	Anc	Exp.	Identification du besoin	Type de formation				Impact/Attendus	Observation
							LD	CD	SEM	PERF		

Nom et prénom du responsable du processus : .....Signature : ..... Date : .....

**Cadre réservé au responsable de la formation**

**Décision :**

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

Nom et Prénom : .....signature : ..... Date : .....

F 6.2.2-C

Révision : 00

Date application  
01/02/2008

Page  
1/1

## FICHE TECHNIQUE DE L'ORGANISME FORMATEUR

Dénomination de l'Etablissement : .....

Adresse : .....

Tel : ..... Fax : ..... Email : .....

Date de création :

N° d'agrément/Registre de Commerce

Chiffre d'affaires réalisé:

		An..... / .....KDA	An..... / .....KDA
--	--	--------------------	--------------------

Activités principales : .....

.....

.....

Activités secondaires : .....

.....

Les références clients : .....

.....

Effectif des formateurs :

Expérience et parcours pédagogique des principaux formateurs:

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

Qui élabore le programme de formation ?

Qui dispense la formation ?

Quelles sont les méthodes pédagogiques et les outils utilisés : .....

.....

.....

Comment se fait l'évaluation à l'issue de la formation : .....

.....

.....

Avez-vous une certification Qualité, si oui citez-la : .....

.....

.....

Autres renseignements : .....

.....

.....

.....

...\* Joindre à cette fiche technique tout document, brochure, dépliant, programme

Nom & prénom : .....

Fonction : .....

Signature : .....



SACAR SPA	PROCESSUS RESSOURCES HUMAINES	
	PLAN DE FORMATION 2013	

Actions	GSP	Populations concernées	Effectif prévu	Types actions		Mode	Durée	Date début	Budget Prévis.	Organisme Formateur	Lieu
				concernés	prévu						
<b>Total</b>							0		0		
<b>Total</b>											

\* Formation dans le Cadre du Plan de Développement de l'Entreprise



FICHE D'ÉVALUATION  
« DES STAGIAIRES »

F 6.2.2-05

Révision : 01

Date application  
02/02/2008Page  
1/1

Trimestre :

Nom :

Prénom :

Date début de stage : 03/04/2011..... Spécialité : Technicien Secrétariat

Affectation :

Critère	Contenu
Assiduité	..... ..... .....
Aptitude à remplir ces tâches	..... ..... .....
Participation dans l'activité de la structure.	..... ..... .....
Qualité du travail	..... ..... .....
Esprit d'organisation	..... ..... .....

**Remarques Complémentaires** : .....

.....

.....

.....

.....

**Nom et Visa du responsable du processus** : .....

Nom : ..... Prénom:.....

Fonction : .....

Séminaire :

Formation Longue durée :

Formation Courte durée :

Intitulé de la formation :  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Période : du.....au.....Durée.....

★ Renseigner une fiche par séminaire effectué.

Appréciation	TB Très bien	B Bien	A Assez bien	I Insuffisant
Contenu	Structure ou Plan	Clarté	Animation	Document(s) de lecture
Étude de cas	Supports audiovisuels	Niveau de satisfaction d'ensemble	Intérêt personnel pour le sujet	

Suggestions pour améliorer à l'avenir la qualité de la formation :  
.....  
.....  
.....

- Quel a été l'apport pour la Société ? Précisez en cochant la case correspondante
  - en facilitant l'exécution d'une tâche principale ou secondaire
  - en gain
  - en amélioration de la qualité des produits
  - dans l'acquisition personnelle des connaissances
  - autres.....
  - en amélioration de la qualité du travail
  - en maîtrisant les risques
  - en diminution des coûts

Évaluez après cette action de formation l'amélioration de la  
Qualité vous concernant en attribuant une note de 1 à 10 :

Visa

Cadre réservé au bénéficiaire de la formation

Appréciation émise par le formateur à l'issue de la formation (Résultat du test/examen écrit ou oral)  
sauf pour le séminaire externe organisé dans un hôtel :

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

Visa

Cadre réservé au Formateur



Filiaire du GIPEC

**FICHE**  
D' EVALUATION DE L'ORGANISME FORMATEUR

F 6.2.2-04

Révision : 01

Date application  
01/02/2005Page  
1/1Genre de formation :  Longue Durée  Courte DuréeDe type alterné :  OUI  NON

Organisme formateur : .....

Nom (S) formateurs : .....

Thème : .....

Période : du .....au : .....

Question	Réponse		Commentaire
	Oui	Non	
Pensez –vous que l'organisme a répondu à vos besoins exprimés?			..... ..... ..... ..... .....
l'organisme, a-t-il assuré une meilleure prise en charge pédagogique (théorique et pratique)?			..... ..... .....
Avez-vous reçue des réclamations de la part de vos agents ?			..... ..... .....
Avez-vous constaté chez vos agents formés dans cet organisme une amélioration dans les prises en charges de leurs missions ?			..... ..... ..... .....

Approuvé par : .....

Responsable de formation

Date : .....



Filiale du GIPEC

**FICHE**  
D'EVALUATION DE LA FORMATION PAR LA HIERARCHIE

F 6.2.2-03

Révision : 02

Date application  
02/02/2008Page  
1/1

Thème : .....

Période : du .....au : .....

Nom : ..... Prénom : .....

Fonction : ..... Processus/Activité : .....

Question	Réponse		Commentaire
	Oui	Non	
Pensez –vous que la (les) formation (s) a (ont) atteint l'objectif escompté ?			..... ..... ..... .....
Avez- vous senti une meilleure prise en charge des missions dévolues à votre agent?			..... ..... ..... .....
En quoi avez-vous senti une amélioration chez votre agent à son retour de formation?			..... ..... ..... .....
Quelles sont les capacités professionnelles acquises			..... ..... ..... .....
Souhaiteriez-vous que cette formation soit approfondie davantage ?			..... ..... ..... .....

Approuvé par : ..... date : .....  
Responsable

## Questionnaire

### *L'expression du besoin en formation*

#### **Entretien 1** : *Responsable de département*

**Q** : Pouvez-vous me présenter votre service ?

**R.rd1** : .....

**Q** : Recevez-vous les fiches d'expression des besoins en formation conformément à la procédure ?

**R.rd1** : Non, comme c'est notre département qui gère le service formation donc nous ne voyons pas la nécessité de remplir la fiche, on les intègre directement dans le plan de formation.

**Q** : Quels sont les critères pris en considération lors de l'expression du besoin en formation ?

**R.rd1** : Suite au turn-over, le personnel de mon service est jeune et peu expérimenté donc j'essaie de cibler par rapport aux objectifs que je leur attribue, les lacunes et difficultés qu'ils rencontrent m'aident à déterminer le personnel et les thèmes de formation que j'estime nécessaire de faire.

**Q** : Prenez vous en considération les demandes en formation que demande votre personnel ?

**R.rd1**: Si les formations demandées entrent dans le cadre du travail effectué dans l'entreprise et s'alignent aux missions qui leur sont attribués, Oui.

**Q** : Comment déterminez vous les types et durées de formation ?

**R.rd1** : Cela dépend de l'importance de la formation et la spécificité de celle-ci, mais généralement, c'est des séminaires.

#### **Entretien 2** : *Responsable de département*

**Q** : Pouvez-vous me présenter votre service ?

**R.rd2** : .....

**Q :** Recevez-vous la fiche d'expression des besoins en formation conformément à la procédure ?

**R.rd2 :** Oui, chaque année nous les recevons de la part du service formation, mais je trouve que c'est juste pour la conformité de la procédure par rapport à la norme lors des audits qu'ils nous les remettent.

**Q :** La fiche d'expression du besoin en formation vous satisfait elle ?

**R.rd2:** Pas vraiment, y a des cases inutiles comme l'âge et l'ancienneté, ces informations devraient être déjà à leur niveau, cela réduit la case des observations qui me semble plus importante.

**Q :** Quels sont les critères pris en considération lors de l'expression du besoin en formation ?

**R.rd2 :** En premier lieu, c'est par rapport à l'observation et au contact avec les salariés sur le terrain que j'arrive à détecter les faiblesses de mes employés, aussi pour les possibilités de promotion, lorsque j'apprends la future disponibilité d'un poste vacant dans mon service j'anticipe et je demande à ce que l'on envoie le salarié pouvant assurer le poste à pourvoir en formation pour assurer l'intégration après.

**Q :** Prenez vous en considération les demandes en formation que demande votre personnel ?

**R.rd2 :** Oui, effectivement je reçois des demandes de formation, que j'étudie. Elles ne sont pas toutes acceptées mais si je les juge nécessaire au développement du salarié dans son poste je la propose au service de formation.

**Q :** Le service formation répond-t-il à vos expressions de besoin en formation ?

**R.rd2:** Non, chaque année je renvoi la même fiche car aucune de mes expressions de besoin en formation n'as été réalisée depuis 2008, ils ne les ont même pas reportés sur les années qui ont suivis, D'ailleurs ni le rejet ni motif n'ont jamais été communiqués.

**Q :** D'accord, cela veut dire que vos employés n'ont pas bénéficié de formation depuis 2008 ?

**R.rd2:** Mes employés sont envoyés en formation mais pas pour celles qu'ils ont demandé, d'où leur inutilité, il n'y a pas de communication et de collaboration entre les services, ils ont choisi les formations sans me consulter.

## *Examen des expressions du besoin en formation*

### **Entretien 3** : *Responsable de formation*

**Q** : Envoyez vous les fiches d'expression de besoin en formation à tous les départements ?

**R.rf** : Au mois de septembre, On averti chacun des responsables de service que l'on lance le plan de formation de l'année suivante et on leur donne la fiche d'expression des besoins en formation et on leurs demandes de nous mettre au maximum leurs souhaits. Je l'envoie à toutes les directions a part celle des ressources humaines.

**Q** : Pourquoi ça ? Comment faites vous alors pour les besoins en formation que vous ressentez ?

**R. rf** : Mon supérieur hiérarchique les intègre directement dans le plan de formation.

**Q** : Recevez vous les fiches d'expression de besoin en formation dans des délais raisonnables ? Sont-elles bien remplies ?

**R. rf** : Non, toujours en retard ce qui se répercute sur la suite de la procédure.

**Q** : Comment procédez vous a la sélection des choix de thèmes que vous portez sur le plan de formation ?

**R. rf** : Une fois les fiches de besoin en formation en main, je commence par lister tous les thèmes demandés, que je remets par la suite a mon supérieur hiérarchique c'est-à-dire le DRH, qui décidera des actions de formation à effectuer.

### **Entretien 4** : *DRH*

**Q** : Donc si on a bien compris la tache du choix des thèmes de formation à effectuer vous revient, Comment faites vous ces choix

**R. dh** : Oui cette tache me revient car elle est un peu délicate. Je traite la liste des formations demandées, et je prends en compte celles qui s'inscrivent dans la ligne des objectifs de l'entreprise, qui seront un investissement et qui ont un réel intérêt. Une fois les formations choisies je procède à la sélection de la population concerné.

## *Prise de contact avec les organismes formateurs*

### **Entretien 5 : Responsable Formation**

**Q :** Une fois que le DRH vous ait remis la liste de formation a reporté sur le plan de formation que faites-vous ?

**R. rf:** Je passe à l'autre étape du processus de formation.

**Q :** C'est-à-dire ?

**R. rf :** La prise de contact avec les organismes formateurs.

**Q :** D'accord, et comment faites-vous la recherche de ces organismes ?

**R. rf :** Je vais sur internet, sur les pages Maghreb, je demande aux responsables de service s'ils veulent proposer des organismes intéressants ou je me déplace moi-même, pour chaque thème du plan de formation je sélectionne environ cinq (5) organismes, je les contacte par téléphone ou je vais sur place et ce afin de leur demander les catalogues, les programmes, les fiches techniques et une facture pro format.

**Q :** Comment se fait votre choix sur les organismes étudiés ?

**R. rf :** En consultant les documents demandés, en prenant en considération les programmes proposés et les coûts de formation qui doivent correspondre au budget dégagé.

**Q :** Ensuite, que faites vous ?

**R. rf:** J'établi un plan de formation conformément au document interne de l'entreprise que je transmets au DRH pour validation.

## *Etablissement du plan de formation*

### **Entretien 6 : Responsable Formation**

**Q :** Est-il validé systématiquement ?

**R. rf :** Pas systématiquement, Il y a généralement des modifications à faire, surtout en ce qui concerne les coûts.

*Approbation du plan de formation*

**Entretien 7 : DRH**

**Q :** Le plan de formation prêt, a vous de le valider maintenant, que vérifiez vous ?

**R. dh :** Vu que les thèmes et les personnes concernées sont déjà vérifiés, je me focalise sur les durées et les coûts des formations pour voir s'ils rentrent dans notre budget, s'il y a des rectifications je le renvoi au service formation, si tout est bon je le transmets au PDG pour validation car le dernier mot lui revient.

*Application du plan de formation*

**Entretien 8 : Salarié formé**

**Q :** La formation que vous avez faite, était elle une formation demandée ?

**R. sf1 :** Non pas vraiment, elle a été proposée par mon supérieur.

**Q :** Vos demandes de formation sont elles prises au sérieux ?

**R. sf1 :** Etant récemment recruté dans l'entreprise (deux ans), je n'ai pas demandé de formation.

**Q :** Le service formation vous remet-il une convocation afin de vous présenter à l'organisme formateur ?

**R. sf1:** Non, je me présente directement à l'organisme.

**Q :** Êtes-vous informé suffisamment à l'avance sur les dates de formation auxquelles vous participez ?

**R. sf1:** Pour la formation que j'ai eue, je n'ai été informé qu'une semaine avant.

**Q :** Que pensez vous de la formation effectuée ?

**R. sf1:** On a été bien accueilli, le programme était assez riche et le formateur maîtrisait ses cours, quant aux outils tout a été mis a notre disposition : PC, supports de cours, etc.

**Q :** Trouvez-vous que le service formation fait appel à des organismes compétents ?

**R. sf1:** Dans l'ensemble ça va.

**Q :** Sentez-vous des améliorations à votre retour de formation ?

**R. sf1:** Pas réellement, car c'était un thème que je maîtrisais déjà ça m'a juste aidé sur le plan juridique et réglementaire.

**Q :** Recevez-vous des attestations suite à vos formations ?

**R. sf1:** Non pas du tout, je l'attends toujours.

### **Entretien 9 :** *Salarié formé*

**Q :** La formation que vous avez faite, était-elle une formation demandée ?

**R. sf2:** Non.

**Q :** Vos demandes de formation sont-elles prises au sérieux ?

**R. sf2 :** Je n'ai jamais fait de demande car je sais qu'ils ne la prendront pas au sérieux.

**Q :** Le service formation vous remet-il une convocation afin de vous présenter à l'organisme formateur ?

**R. sf2:** Non.

**Q :** Êtes-vous informé suffisamment à l'avance sur les dates de formation auxquelles vous participez ?

**R. sf2 :** Non pas trop on est souvent pris au dépourvu.

**Q :** Que pensez-vous des outils utilisés ?

**R. sf21 :** Pour la dernière formation, ça va dans l'ensemble mais ce n'est pas toujours le cas.

**Q :** Trouvez-vous que le service formation fait appel à des organismes compétents ?

**R. sf2 :** Ce que je peux dire c'est qu'ils les choisissent par rapport au coût, et je ne pense pas que ça soit le plus important.

**Q :** Sentez-vous des améliorations à votre retour de formation ?

**R. sf2:** Je pense que la formation a été faite pour épuiser le budget car c'est des éléments que nous maîtrisons déjà donc aucune information supplémentaire.

**Q :** Recevez vous des attestations suite à vos formations ?

**R. sf2 :** Non, mais elles sont au niveau de la Direction des Ressources Humaines.

### **Entretien 10 :** *Salarié formé*

**Q :** Les formations que vous avez faites, étaient elles des formations demandées ?

**R. sf3 :** Non, je crois que c'est une formation qui s'inscrivait dans le plan de développement de l'entreprise donc ça ne dépendait même pas de notre direction.

**Q :** Vos demandes de formation sont elles prises au sérieux ?

**R. sf3 :** J'ai demandé plusieurs fois une formation spécifique mais il n'y a jamais eu de suite, et je ne sais même pas pour quel motif.

**Q :** Le service formation vous remet il une convocation afin de vous présenter à l'organisme formateur ?

**R. sf3 :** Je n'ai eu pour aucune des formations que j'ai faites, une convocation.

**Q :** Êtes-vous informé suffisamment à l'avance sur les dates des formations auxquelles participer ?

**R. sf3 :** Prévenu non mais on a toujours des échos sur les formations qui vont être faites.

**Q :** Que pensez vous des outils utilisés ?

**R. sf3 :** Au cours de l'année passée, j'ai effectué deux formations, une d'elles s'est déroulée dans de bonnes conditions, contrairement à l'autre qui n'était pas intéressante, le formateur était jeune peu expérimenté, j'avais même l'impression que c'était nous qui le formions.

**Q :** Trouvez-vous que le service formation fait appel à des organismes compétents ?

**R. sf3 :** Pas pour toutes les formations.

**Q :** Sentez-vous des améliorations à votre retour de formation ?

**R. sf3 :** J'ai beaucoup appris d'une des deux formations et pas grand chose de la deuxième.

**Q :** Recevez vous des attestations suite à vos formations?

**R. sf3 :** Deux formations et aucune attestation.

**Entretien 11 :** *Salarié formé*

**Q :** La formation que vous avez faite, était elle une formation demandée ?

**R. sf4 :** Non.

**Q :** Vos demandes de formation sont elles prises au sérieux ?

**R. sf4 :** A mon entrée dans l'entreprise j'ai éprouvé quelques difficultés dans des tâches qui m'ont été attribuées, j'ai demandé une mise à niveau et oui, l'entreprise a accédé à ma demande.

**Q :** Le service formation vous remet-il une convocation afin de vous présenter à l'organisme formateur ?

**R. sf4 :** Non, on se rapproche du centre de formation sans convocation.

**Q :** Êtes-vous informé suffisamment à l'avance sur les dates des formations auxquelles vous participer ?

**R. sf4 :** A la dernière minute à chaque fois.

**Q :** Que pensez vous des outils utilisés ?

**R. sf4 :** Elle n'a pas vraiment répondu à mes attentes, formation bien encadrée mais le contenu n'était pas assez large, trop minimisé au grand titre.

**Q :** Trouvez-vous que le service formation fait appel à des organismes compétents ?

**R. sf4 :** Ça arrive que le centre de formation choisi soit à la hauteur du besoin mais il y a des moments où elle est vraiment peu satisfaisante.

**Q :** Sentez-vous des améliorations à votre retour de formation ?

**R. sf4 :** Pas à chaque fois.

**Q :** Recevez vous des attestations suite à vos formations ?

**R. sf4 :** Non, je n'en ai jamais eue.

## *Évaluation a chaud et a froid*

### **Entretien 12** : *Responsable de département*

**Q** : Évaluez-vous vos employés à leur retour de formation ?

**R. rd1** : Non la seule évaluation qu'ils ont c'est l'évaluation de l'organisme formateur et c'est un document à remplir par leurs soins qu'ils remettent au service de formation

**Q** : Trois à six mois après, évaluez vous les retombées des formations effectuées ?

**R. rd1** : Oui, mais je trouve que ce n'est qu'une formalité, ils mettent à ma disposition une fiche que je dois remplir mais le problème est que mes employés ont été formé pour des connaissances déjà acquise donc pas vraiment de valeur ajoutée.

### **Entretien 13** : *Responsable de département*

**Q** : Évaluez-vous vos employés à leur retour de formation ?

**R. rd2** : Non pas vraiment je leur demande comment la formation s'est déroulée mais sans plus.

**Q** : Trois à Six mois après, évaluez vous les retombées des formations effectuées ?

**R. rd2** : Oui, je remplis la fiche d'évaluation à froid.

## *Plan d'Audit*

<b>Champs d'audit</b>	Formation	<b>Date de l'audit</b>	
<b>Auditeurs</b>	Dahmani et Djaker	<b>Creiteres d'audit</b>	Manuel de formation
<b>Objectif de l'audit</b>	Evaluation de la conformité du processus de formation conformément au manuel de formation		

<b>Horaires</b>	<b>Etapes</b>	<b>personnes audités</b>	<b>Fonction</b>	<b>Equipe d'audit</b>
08:30	Expression du besoin	Mr. ....	Responsable des approvisionnements	Dahmani et Djaker
09:00	Expression du besoin	Mr.....	Directeur d'exploitation	Dahmani et Djaker
09:30	Examen des expressions des besoins	Melle.....	Responsable de formation	Dahmani et Djaker
10:00	prise de contact avec les organismes formateurs	Melle.....	Responsable de formation	Dahmani et Djaker
10:30	établissement du plan de formation	Melle.....	Responsable de formation	Dahmani et Djaker
11:00	approbation plan de formation	Mr.....	Directeur des Ressources Humaines	Dahmani et Djaker
11:30	application du plan de formation	Mme.....	Responsable BEM	Dahmani et Djaker
13:30	application du plan de formation	Mr.....	Chef département maintenance	Dahmani et Djaker
14:00	application du plan de formation	Mr. ....	Acheteur	Dahmani et Djaker
14:30	application du plan de formation	Mr.....	Chef département approvisionnement	Dahmani et Djaker
15:00	Evaluation a chaud/ et a froid	Mr.....	Responsable des approvisionnements	Dahmani et Djaker
15:30	Evaluation a chaud/ et a froid	Mr.....	Directeur d'exploitation	Dahmani et Djaker

# Table de matière

□	Remerciements	
□	Dédicaces	
<b>Introduction Générale</b> .....		01
<b>PARTIE I : Aspect théorique</b> .....		04
<b>Chapitre I : Audit social</b>		
Introduction du chapitre I.....		05
1. Origine et évolution de l’audit social.....		06
2. Définitions et démarche d’audit social.....		10
2.1. Qu’est ce qu’on entend par audit social ?.....		10
2.2. Démarche d’audit social.....		12
2.2.1. L’engagement de la mission d’audit.....		12
2.2.2. La préparation de la mission d’audit.....		16
2.2.3. La réalisation de la mission d’audit.....		17
2.2.4. La production et la présentation du rapport d’audit...		17
3. Les enjeux de l’audit social.....		18
4. Les outils de l’audit social.....		19
4.1. Les outils de collecte de l’information.....		19
4.2. Les outils d’analyse des données.....		22
Conclusion du chapitre I.....		24
<b>Chapitre II : Formation</b>		
Introduction du chapitre II.....		25
1. Notions de base.....		26
1.1. La formation.....		26
1.2. Audit de formation.....		26
1.3. Politique de formation.....		27
2. Enjeux, objectifs et raison d’être.....		29
2.1. Les enjeux de la formation.....		29
2.2. Les objectifs de la formation.....		29
2.3. Les raisons d’être de la formation.....		30
2.3.1. Moyen de développement.....		30
2.3.2. Moyen de croissance.....		30
2.3.3. Moyen d’adaptation.....		30
2.3.4. Moyen d’efficacité collective.....		30
3. Les types de formation.....		31
3.1. La formation sur le tas.....		31
3.2. La formation théorique.....		31
4. Le processus de formation.....		32
4.1. Identification des besoins en formation.....		33
4.2. Elaboration du plan de formation.....		35
4.3. La mise en œuvre de la formation.....		38

4.4. Le suivi et l'évaluation de la formation.....	38
Conclusion du chapitre II.....	40
<b>PARTIE II : Résultat de l'enquête .....</b>	<b>41</b>
<b>Chapitre I : Présentation de l'organisme d'accueil « SACAR »</b>	
Introduction du chapitre I.....	42
1. Historique de SACAR.....	43
2. Présentation de SACAR.....	43
3. Présentation de la structure générale de SACAR.....	45
3.1. Direction générale (DG) .....	45
3.2. Direction des Ressources humaines (DRH).....	45
3.3. Direction Finances et Comptabilité (DFC).....	45
3.4. Direction marketing.....	46
3.5. Direction d'approvisionnement.....	46
3.6. Direction d'exploitation.....	46
3.7. Direction Sécurité et Santé au travail .....	46
3.8. Direction Contrôle Qualité .....	47
4. Présentation de la structure DRH de SACAR.....	49
4.1. Service Paie .....	49
4.2. Service Formation et Recrutement .....	49
4.3. Service Œuvre social .....	49
4.4. Service Administration du Personnel .....	50
Conclusion du chapitre I.....	52
<b>Chapitre II : Audit de formation au sein de SACAR</b>	
Introduction du chapitre II.....	53
1. La démarche.....	54
2. Le déroulement de l'enquête.....	54
2.1. L'analyse documentaire.....	55
2.2. Les entretiens semi-directifs.....	58
3. Démarche méthodologique d'analyse.....	62
3.1. La Méthode d'analyse.....	62
3.2. L'analyse et l'interprétation des résultats .....	63
4. Résultat de la recherche.....	64
Conclusion du chapitre II.....	70
 <b>Conclusion Générale.....</b>	 <b>71</b>
<input type="checkbox"/> Bibliographie	
<input type="checkbox"/> Annexe	

## ***Résumé***

*L'audit social est un audit axé sur la dimension sociale (RH) de l'entreprise, il permet d'évaluer les activités et les performances de celle-ci, et cela à travers une démarche objective. L'audit est menée par un auditeur, dans l'objectif d'apporter les actions correctives nécessaires afin de garantir l'efficacité et l'amélioration continue de cette ressources. Dans notre cas, nous avons eu la chance de faire une enquête sur l'audit de conformité du processus de formation - thématique faisant partie de l'audit social - qui a été mené sous forme d'audit au sein de l'entreprise SACAR, spécialisé dans l'industrie du papier. Grâce à cette enquête, on a pu découvrir la démarche à adopter pour faire un audit social et les outils utilisés.*