



République du Bénin

CRP/DGTP/MDCTTP-PR

Ressources Humaines & Formation

Présenté par

Dr Épiphane Tonalémi S. WANKPO,

ingénieur civil, expert agréé près les tribunaux & cours
Directeur du Centre de Recyclage et de Perfectionnement

SOMMAIRE DE LA PRESENTATION

- Introduction
- Rappel du principe de gestion et causes éventuelles de la non – performance
- Notion de formation: Quelle formation pour qui et pourquoi?
- Impact de la formation sur la gestion d'une entité
- Conclusion

INTRODUCTION

Dans le cadre de l'exécution des projets d'ingénierie et d'aménagement et plus précisément des projets routiers qui nous réunissent ici aujourd'hui, trois types de ressources fondamentales sont toujours en cause. Il s'agit:

- ❑ des ressources matérielles qui comprennent les matériaux, les équipements et les sources d'énergie nécessaires à la réalisation du projet**
- ❑ des ressources financières qui conditionnent la faisabilité du projet et la motivation du personnel**
- ❑ des ressources humaines qui englobent le personnel, professionnel ou non, nécessaire à l'étude du projet ainsi que la main-d'œuvre ouvrière et professionnelle chargée de l'exécution du projet**

La présente communication traite essentiellement des ressources humaines et plus précisément des meilleures conditions de formation continue de celles-ci pour en tirer le meilleur profit.

Rappel du principe de gestion et causes éventuelles de la non – performance

- Causes internes à l'entreprise
- Causes externes à l'entreprise
- Causes spécifiques aux personnels

I.) PRINCIPE DE GESTION & CAUSES DE NON - PERFORMANCE

• **PRINCIPE DE GESTION**

- **Par principe, le souci majeur de tout gestionnaire de projet est de tirer le meilleur profit, dans le cas présent, des ressources mises en jeu et d'en obtenir la meilleure longévité et donc le meilleur rendement au moindre coût.**
- **Malheureusement et contrairement au souhait du gestionnaire, des cas de non performance, qui embrouillent ou retardent l'évolution normale de l'exécution du projet, sont souvent enregistrées surtout au niveau des ressources humaines. Quelles peuvent être les causes de ces non performances?**

• **LES CAUSES DE NON PERFORMANCE.**

- **Elles sont de trois ordres :**
 - **Les causes internes à l'entreprise**
 - **Les causes externes à l'entreprise**
 - **Les causes propres aux personnels**

I.1 Les causes internes à l'entreprise

- Le personnel
- **Rappelons à toutes fins utiles que le personnel d'une entreprise sérieuse est scindé en trois (3) catégories qui sont :**
 - **Le personnel de direction, d'encadrement et de conduite des travaux auxquels il faut ajouter le personnel technique. (Topographes, laborantins...)**
 - **Le personnel de conduite des engins**
 - **L'équipe d'entretien des engins.**
- **D'une manière générale, les problèmes internes à l'entreprise pourraient être les suivants :**
 - **La gestion de l'entreprise**
 - **Il n'est pas évident que la Direction de l'entreprise ait choisi une stratégie qui puisse bien l'orienter. Ceci peut être à la base d'une organisation qui favorise des pertes financières énormes.**
 - **L'approvisionnement en matériaux, carburant et pièces détachées.**
 - **La communication entre la Direction de l'entreprise et le chantier**

I.2 Les causes externes à l'entreprise

- **A notre époque dite de « mondialisation », une des causes de non - performance externes à l'entreprise est l'installation d'une concurrence accrue dans tous les secteurs. Plusieurs entreprises n'ont pas d'activités de par la présence au plan sous régional de multinationales et de groupements mieux structurés.**
- **En outre, les entreprises sont confrontées à des problèmes de trésoreries liés à des retards de paiement pour les travaux qu'elles exécutent.**

I.3 Les causes propres au personnel

- **Tant au niveau des personnels administratifs que techniques, la question de savoir s'ils ont les profils adaptés pour leurs postes reste posée. De plus, ils sont sollicités au-delà des heures normales de travail et ne sont pas motivés. Cela entraîne une baisse de leur rendement.**
- **La formation professionnelle de base nous semble insuffisante de par le fait qu'il y a manque de structures de formation. Ceci pourrait être à l'origine de recrutements qui se font sans véritables critères de sélection. C'est le cas par exemple de ce mécanicien chargé des opérations d'entretien (très souvent formé sur le tas) qui les exécute à l'humeur du chef de chantier ou quelques fois sur instruction du conducteur. Les instructions ne sont ni comprise ni bien exécutées. Il en est de même pour le conducteur d'engin qui ignore les précautions à prendre avant et après le démarrage, ne sait pas lire et interpréter les manomètres du tableau du bord...**

SOLUTION A LA NON PERFORMANCE

- **En fait, il faut comprendre qu'il y a manque de professionnalisme, de savoir faire pour chacun à son poste de travail.**
- **Comment y remédier ?**
 - *La solution idéale réside dans la formation et plus précisément dans la formation sur mesure.*

Notion de formation: Quelle formation pour qui, quand, et pourquoi?

- Qu'est ce que la formation?
- Pourquoi former?
- Qui former?
- Comment former?
- Pendant combien de temps former?

II.) QUELLE FORMATION ?

II-1-Qu'est ce que la formation ?

- La formation continue ou permanente est une formation professionnelle destinée aux salariés des entreprises et qui a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs aux changements des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur promotion sociale par l'accès aux différents niveaux de cultures et de qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social.
- En termes plus simples, la formation a pour but de développer des compétences utiles à l'exercice des métiers.

II.) QUELLE FORMATION ?

- Tout particulièrement, la formation sur mesure recouvre souvent :
 - L'ensemble des activités de formation mises en œuvre ou en place à la demande d'entreprises ou d'organisations, ou à l'intention d'une clientèle spécifique
 - Une activité de formation plus ou moins exclusive à un groupe – client
 - Un service élaboré, par lequel l'ensemble du processus de formation s'applique à un groupe de personnes dans une situation donnée : diagnostic de la situation, élaboration de programme ad'hoc, prestation de la formation, évaluation des acquis et des résultats organisationnels, etc.

II-2- Pourquoi former ?

- L'évolution rapide des techniques de construction, de gestion des constructions et d'entretien des routes est à elle seule, un motif de formation des ressources humaines intervenant dans les entreprises oeuvrant dans le domaine. Suivre ces changements est synonyme d'actualiser ou de réactualiser ses connaissances. Outre l'évolution rapide des technologies, il apparaît dans certains cas qu'un transfert de techniques ou de technologies s'avère parfois indispensables pour pouvoir avancer. Or tout ne s'apprend pas dans les écoles et instituts universitaires qui ne transfèrent que des aptitudes mais pas forcément des compétences.

II-2- Pourquoi former ?

- Former son personnel constitue alors la voie vers l'acquisition des compétences, vers l'excellence et vers la concurrence. Mieux, la formation permet de :
 - rendre l'agent compétent dans l'exercice de sa profession
 - d'assurer l'intégration de la personne à la vie professionnelle
 - favoriser l'évolution et l'approfondissement des savoirs professionnels chez la personne
 - favoriser la mobilité professionnelle de la personne
- On peut donc retenir que la formation vise les objectifs généraux ci-après :
 - développer les compétences de base liées à la réalisation des tâches de la fonction de travail
 - développer les compétences particulières liées à l'exécution des tâches de la fonction de travail
 - développer les compétences requises pour une intégration harmonieuse au milieu de travail
 - développer les compétences liées au développement intégral de la personne

II-3- Qui former ?

- Les progrès sont sensibles dans tous les domaines de compétence. Autant dire que toutes les ressources humaines ont besoin de formation continue. Aucun «maillon de la chaîne», du tout premier responsable au dernier agent, ne doit être oublié ni délaissé.
- Car retenons que s'il est vrai que toute personne naît avec une intelligence qu'elle utilise à tort ou à raison, personne par contre ne naît avec les compétences dont elle a besoin pour affronter ou braver le milieu professionnel. D'où la nécessité de son acquisition qui ne passe que par **LA FORMATION.**

II-4 Comment former ?

- La formation se fait quand des besoins se font sentir. Pour les identifier, plusieurs méthodes comme:
 - modèle CAMPEAU
 - modèle OUELLET
 - modèle SANSREGRET
 - modèle KNOWLS, etc.comportant avantages et inconvénients existent.
- Pour notre part, nous choisirons celle dites des "écarts" dans laquelle les besoins en formation sont définis par l'écart entre les compétences nécessaires pour exercer un emploi et les compétences réelles d'un individu à un moment donné.

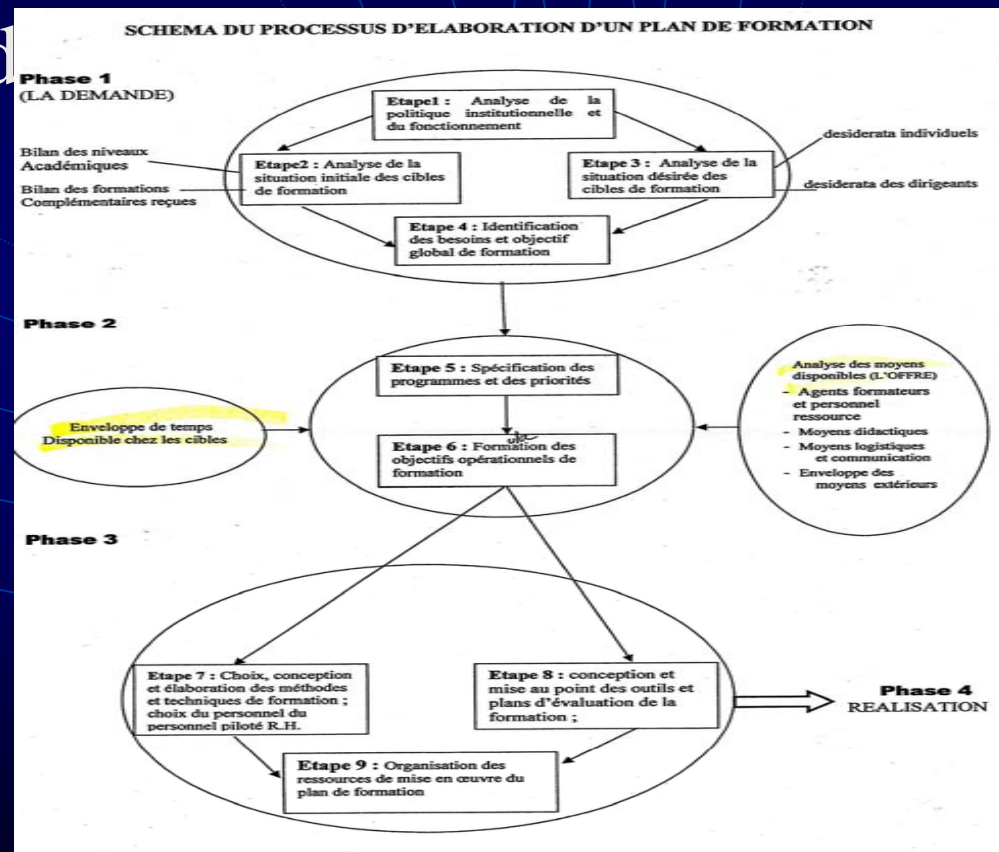
II-4 Comment former ?

- Cet exercice étant fait, tous les détails de la formation pourront être déterminés. Il s'agira de dégager les contenus de formation, en déduire les durées et choisir les méthodes pédagogiques appropriées. Dans le cas de la réhabilitation des routes en terre par exemple, l'apprentissage sur les chantiers écoles nous semble le mieux indiqué.
- Ce processus aboutit à ce que l'on appelle un plan de formation de l'entreprise dont le processus d'élaboration consistant à :
 - formuler les objectifs d'apprentissage,
 - proposer des activités d'apprentissage,
 - préparer le plan d'implantation et
 - en mesurer le rendement

est le suivant:

PROCESSUS D'ELABORATION D'UN PLAN DE FORMATION

• Plan d



ELEMENTS DU PLAN DE FORMATION

- Bien élaboré, le plan de formation dégage les éléments suivants:
 - Calendrier des activités de formation
 - Méthodes d'apprentissage
 - Programmes de formation
 - Activités de formation
 - Projets de réinvestissement
 - Méthodes d'évaluation
 - Stratégies d'implantation

MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN DE FORMATION

LE CYCLE DE FORMATION . . .

LA SITUATION ORGANISATIONNELLE

Au point de départ:

Une personne ou un groupe de personnes

- ont conscience d'un écart entre ce qui est et ce qu'elles souhaitent
- et décident de prendre les moyens de modifier la situation
 - en développant des compétences nouvelles
 - et en modifiant des éléments de l'environnement

PROJET DE FORMATION

LE DEVIS:

- objectifs d'apprentissage
- stratégie de formation
- organisation et encadrement des activités

LES ACTIVITÉS DE FORMATION:

- motivation et participation des candidats et candidates
- activités d'enseignement et d'apprentissage

LES OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE:

- les compétences des participants et participantes
- les savoirs, savoir-faire, etc. poursuivis

LES AJUSTEMENTS ORGANISATIONNELS

- les conditions mises en place pour le transfert
- les retombées plus ou moins prévues

À l'arrivée:

- Des personnes, ayant des compétences accrues,
- utilisent ces compétences
 - dans un environnement modifié.

ET LES ACTIVITÉS D'ÉVALUATION

NOTES: Les validations successives (du diagnostic, du devis, etc.) ne sont pas considérées comme des activités d'évaluation, mais des vérifications de conformité. Les numéros indiquent l'ordre chronologique de réalisation de chacune de ces évaluations; suivre la numérotation pour une compréhension plus facile des objets d'évaluation.

1* DIAGNOSTIC:

- analyse de la situation d'ensemble
- identification des besoins et conditions de formation
- identification des ajustements organisationnels

4* ÉVALUATION DU DÉROULEMENT DU PROJET:

- exactitude du diagnostic
- pertinence du devis
- résultats des évaluations #2 et #3
- gestion du projet

3* ÉVALUATION DES ACTIVITÉS DE FORMATION:

- stratégie de formation et plan de cours
- performances du formateur, de la formatrice
- contribution et participation des candidats et candidates
- résultats obtenus par les étudiants et étudiantes (évaluation #2)

2* ÉVALUATION DES OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE:

- maîtrise, par les candidats et candidates, des compétences visées (les acquis)
- savoirs, savoir-faire, savoir-percevoir, savoir-être

5* ÉVALUATION GLOBALE DE L'INTERVENTION:

- résultats des évaluations #2, #3, #4
- modifications organisationnelles nécessaires au transfert
- utilisation des acquis dans la situation organisationnelle
- atteinte des buts visés par le projet
- évaluation des coûts en fonction des résultats

II-5 Pendant combien de temps former ?

- La durée de la formation a toute son importance étant donné que très souvent, le personnel en formation sort du cadre de l'entreprise. Cela peut être préjudiciable à l'organisation managériale de l'entreprise.
- Aussi, il est raisonnable d'envisager des sessions de :
 - 3 à 5 jours pour le personnel d'encadrement
 - 5 à 10 jours pour le personnel d'exécution
- Une fréquence de 2 à 4 fois par an est souhaitable.
- La formation ayant été assurée pour chacun des intervenants de l'entreprise et en particulier aux personnels non - performants, il reste à savoir si oui ou non elle a été bénéfique.

Impact de la formation sur la gestion d'une entité

- Impact de la formation sur le personnel
- Impact de la formation sur l'entreprise

III- L'IMPACT DE LA FORMATION

- Le Chef d'entreprise qui envoie son personnel en formation se pose des questions.
 - Quel est l'impact de la formation sur mon personnel ?
 - Quel est l'impact de la formation sur les performances de mon entreprise ?
 - Comment puis-je mesurer cet impact ?
- En fait, l'observation de chacun à son poste de travail révèle une acquisition de nouvelles connaissances, des nouveaux gestes et un changement dans le comportement qui améliorent son rendement.

EXEMPLES D'IMPACT DE FORMATION

- Prenons l'exemple de cet ouvrier mécanicien chargé des opérations d'entretien des engins qui a subi une formation. Désormais,
 - il connaît le rôle du lubrifiant dans le moteur
 - il connaît le rôle du filtre
 - il connaît les différents types de filtre
 - il utilise les manuels d'entretien
 - il exécute à temps les opérations d'entretien
 - il respecte les quantités requises
- Tout comme le mécanicien chargé des entretiens, le conducteur d'engin aura de nouvelles compétences après sa formation :
 - il prendra les précautions de sécurité
 - il saura utiliser son engin en toute situation de travail
 - il aura l'habileté requise
 - il améliorera son rendement
 - il veillera au respect des entretiens.....

Autant de connaissances qui à n'en pas douter prolongent la durée de vie d'engins qui coûtent excessivement chers et dont ils ont la charge.

IMPACT SUR L'ENTREPRISE

- Outre ces changements constatés chez chaque travailleur à son poste, il y va de soi que l'entreprise à travers ses démembrements va enregistrer elle aussi des changements. Aussi, la formation permettra à l'entreprise :
 - d'augmenter sa productivité en réduisant les temps morts et donc dégager des bénéfices et créer une meilleure valeur ajoutée (la longueur de route traitée par jour a considérablement augmenté).
 - de garantir un approvisionnement régulier du chantier en matériaux
 - de donner l'occasion aux formés de sensibiliser les décideurs sur le bien fondé de l'approvisionnement en carburant et en pièces détachées.
 - de contribuer à une utilisation rationnelle du matériel par une meilleure organisation du chantier (la rotation des camions et engins est synchronisée)
 - de favoriser l'épanouissement de chaque intervenant et une bonne communicabilité à tous les niveaux étant donné que la confiance en soi est un facteur déterminant dans l'exécution de ses tâches
 - de mieux organiser les suivis en mettant en place une comptabilité analytique.

IMPACT SUR L'ENTREPRISE

- Tous ces éléments mesurables, quantifiables (en termes de qualité, de coût et de délai d'exécution) nous permettent d'affirmer que la formation continue a effectivement amélioré les performances de notre entreprise.

CONCLUSION

- Dans nos pays, les chantiers de travaux routiers regorgent de personnels qui, pour la plupart, ont été formés sur le tas. Ils ont "emmagasiné" des lacunes qui les suivent de chantier en chantier. Cet état de fait joue un rôle néfaste sur les performances d'une entreprise d'autant plus que la qualité des travaux laisse à désirer et que la durée de vie des différents matériels est réduite. Parmi les causes de non - performance que notre diagnostic a permis de recenser, il apparaît des causes auxquelles la formation constitue la solution pour ne pas dire la seule et unique solution.
- Nos entreprises, particulièrement celles du BTP ainsi que nos administrations publiques ont intérêt à mettre l'accent sur la gestion des ressources humaines et le renforcement de leurs capacités en procédant d'abord à un recrutement judicieux et adapté des personnels. Leur formation continue garantit à l'entreprise ou à l'administration publique une meilleure maîtrise dans l'exécution des tâches et dans le même temps une réduction des pertes financières.

CONCLUSION

- C'est dire que l'entreprise, à travers ses démembrements, a plus à gagner qu'à perdre en investissant un montant modeste de son chiffre d'affaires pour la formation continue de ses personnels.
- Il reste entendu que cette formation ne peut être mise en œuvre sans les structures adéquates. Aussi la réalité est que nos États respectifs à travers leurs politiques routières accompagnent les PME en leur offrant ce cadre indispensable garant de la bonne qualité de leurs travaux. Ce cadre s'appelle au Bénin le C.R.P (Centre de Recyclage et de Perfectionnement).



MERCI POUR VOTRE
ATTENTION