

### Chapitre 3 : La formation

|                          |   |   |   |   |
|--------------------------|---|---|---|---|
| <b>Définition</b>        | <b>Investissement immatériel permettant d'accroître la qualification du personnel</b> |   |   |   |
| <b>Objectifs</b>         | <b>Pour l'entreprise</b>  | Améliorer la qualification de ses salariés, s'adapter aux évolutions technologiques, Améliorer le climat social, préparer une action de recrutement interne ...   |   |   |
|                          | <b>Pour le salarié</b>  | Acquérir de nouvelles compétences, promotion, source de motivation, développement de carrière...  |   |   |
| <b>Modalités</b>         | <b>Formation initiale</b>   | Connaissances acquises avant l'intégration dans la vie professionnelle  |   |   |
|                          | <b>Formation continue</b>   | Action de formation au cours de la vie professionnelle pour compléter et à mettre à jour les compétences du salarié<br><b>(séminaires, formation sur le tas, formation à distance, séjour à l'étranger,...)</b> | <b>Mode</b>   | <b>Interne :</b> Assurée par l'entreprise elle-même<br><b>Externe :</b> Assurée par des organismes spécialisés (Ecole, ...) |
| <b>Plan de formation</b> | <b>Définition</b>   | Un plan qui regroupe l'ensemble des actions de formation envisagées en précisant les objectifs, les bénéficiaires, la durée, ...  |   |   |
|                          | <b>Eléments du plan</b>   | <b>Objectifs</b>  | Mise à jour des compétences, développement des qualifications...                      |   |
|                          |   | <b>Bénéficiaires</b>  | Les cadres, les agents vendeurs, les chefs de services...                             |   |
|                          |   | <b>Durée</b>  | 2 mois, 15 jours, 200 heures ...  |   |
|                          |   | <b>Budget</b>   | 100000 DH, 20000 DH ...   |   |
|                          |   | <b>Domaines</b>   | Logistique, finance, nouvelles technologies...  |   |
|                          |   | <b>Organisme ou structure</b>   | Académie de formation de l'entreprise (interne), partenariat avec écoles (externe)... |   |

### Activités de synthèse chapitre 3 : LA FORMATION

#### Document 1

L'ONCF a poursuivi en 2016 le déploiement du plan de formation visant à accompagner la stratégie de développement de l'Office, à faire bénéficier l'ensemble des collaborateurs de la formation et développer leurs compétences managériales et comportementales. Ce plan vise également à développer davantage l'externalisation de la formation et se recentrer sur des formations spécifiques.

Des compétences internes pour animer les formations spécifiques au ferroviaire et des formateurs d'organismes spécialisés pour les cursus d'ordre managérial et comportemental, se sont mobilisés pour donner lieu aux réalisations suivantes : 71 279 journées-participants et 2 500 bénéficiaires représentant 39 % de l'effectif global.

En ce qui concerne les formations dans les domaines de management, de la circulation, de la maintenance infrastructure et du commercial, elles sont dispensées par l'ONCF à travers son Institut de Formation aux métiers Ferroviaires (IFF). Ces domaines ont constitué 20 % de la volumétrie globale des formations de l'année 2016.

**Source : Rapport d'activité de l'ONCF 2016**

#### Travail à faire

1-Relever pour l'ONCF :

a- Deux objectifs de la formation continue.

.....

.....

b- Deux éléments du plan de formation.

.....

.....

2-Montrer que l'ONCF recourt à :

a- la formation externe.

.....

b- la formation interne.

## **Document 2 : Politique de formation chez Total Maroc**

En 2015, Total Maroc a réalisé 599 jours de formation pour 166 collaborateurs, pour un budget avoisinant 2 millions MAD. Ces formations ont porté sur plusieurs domaines, dont commercial, la fonction support, innovation, etc. Elles ont pour objectif d'aider au développement personnel et professionnel des collaborateurs, tout en tenant compte de l'évolution de leur carrière.

Dans le cadre du programme « Total Education », Total Maroc a signé une convention de partenariat de trois ans avec l'Ecole Mohammedia des Ingénieurs. Ce partenariat concerne plusieurs volets : les stages, la participation d'élèves à des séminaires organisés par Total Maroc

### **Travail à faire :**

1- Reproduire et compléter, à partir du document, le tableau suivant :

| <b>Eléments du plan de formation de Total Maroc</b> | <b>Illustration</b> |
|---|---------------------|
| Objectif visé                                       | .....               |
| Durée de formation                                  | .....               |
| Bénéficiaires                                       | .....               |
| Domaines de formation                               | .....               |
| Budget  | .....               |

2- Montrer que Total Maroc participe à la formation initiale.

## **Document 3 :**

## ***Dossier GRH « ANSAMBLE » Maroc***

### **Communication interne**

Le climat social est le fruit d'un partenariat entre les membres de la direction, les collaborateurs et les instances représentatives du personnel. Le meilleur moyen pour améliorer le climat social est la communication et le partage d'informations en toute transparence. Des réunions avec les délégués des salariés sont organisées pour recueillir les attentes, échanger sur les différents sujets et maintenir ainsi un climat social sain et stable.

Les salariés d'Ansamble Maroc sont informés des nouveautés par la newsletter interne. C'est un outil intéressant qui aide à construire la culture d'entreprise. Elle informe sur la vie de l'entreprise, valorise les parcours les plus exemplaires et maintient le lien entre les régions. Grâce à toutes ces actions, le taux de turnover a été revu à la baisse.

### **Politique de recrutement et de formation**

En 2014, Ansamble Maroc a recruté près de 400 personnes. Ces embauches concernent principalement tous les métiers de la restauration et les fonctions support. A cet effet, l'entreprise a collaboré avec des instituts de formation, en particulier ceux de l'Office de la Formation Professionnelle et la Promotion du Travail (OFPPT) et de l'Initiative National de Développement Humain (INDH). Ansamble Maroc embauche ainsi une forte proportion de stagiaires qu'elle accueille dans le cadre de leur cursus de formation. Elle reçoit également beaucoup de candidatures spontanées déposées sur ses différents sites, via Internet ou lors des forums de recrutement. Pour les profils qualifiés difficiles à trouver, elle fait appel à des cabinets de recrutement. Par ailleurs, ses collaborateurs lui recommandent souvent des personnes de leur entourage.

Les jeunes recrues passent par une phase d'intégration permettant à Ansamble Maroc de leur transmettre un maximum d'informations sur ses valeurs et sa philosophie. Ils sont formés sur le terrain et assurent ensuite le développement de leur carrière. En outre, les collaborateurs disposant de 15 à 20 ans d'expérience transmettent leur savoir-faire aux nouvelles recrues.

La formation des collaborateurs est un élément essentiel, car Ansamble Maroc doit constamment mettre à jour leurs compétences techniques et professionnelles. Au-delà de ces compétences, il lui faudra aussi développer leur savoir-être et leur capacité à communiquer pour s'adapter aux besoins et demandes spécifiques de ses clients.

### **Travail à faire**

1-Présenter les domaines de la GRH d'Ansamble Maroc.

.....

2-a-Repérer deux moyens de communication interne utilisés par Ansamble Maroc.

.....

b-Relever le rôle de la communication interne pour Ansamble Maroc.

.....

3-Préciser l'instance de représentation du personnel d'Ansamble Maroc.

.....

4-Dégager les deux étapes du processus de recrutement d'Ansamble Maroc.

.....

5-a-Relever trois moyens de recrutement utilisés par Ansamble Maroc.

.....

b-En déduire le mode de recrutement.

.....

6-a-Ressortir deux moyens d'intégration des jeunes recrues d'Ansamble Maroc.

.....

b-Montrer l'importance de la phase d'intégration pour Ansamble Maroc.

.....

7-Indiquer deux objectifs de la formation continue chez Ansamble Maroc.

.....

## Chapitre 4 : La gestion des carrières

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Définition</b>                                       | La gestion de carrières consiste à mettre en place des <b>outils d'évaluation des performances des salariés</b> en vue d'assurer un meilleur développement de leurs carrières sur le moyen et le long terme. C'est un moment privilégié pour être à l'écoute des collaborateurs en vue d'identifier leurs attentes et leurs motivations. |  |
| <b>L'entretien annuel d'évaluation (d'appréciation)</b> | <b>Définition</b>  | Entretien en vue de juger les collaborateurs sur les performances de l'année écoulée.  |
|   | <b>Intérêt pour l'entreprise</b>   | - Contrôler la performance du salarié sur la base des résultats de l'année écoulée ;<br>- Programmer une action de formation ;<br>- Prévoir une action de recrutement interne ; ...              |
|   | <b>Intérêt pour les collaborateurs</b>   | -Une opportunité de promotion ;<br>-Une opportunité pour développer la carrière professionnelle ; ...  |
| <b>Le bilan des compétences</b>                         | <b>Définition</b>  | Outil qui permet d'évaluer les compétences des collaborateurs (l'expérience cumulée, les postes déjà occupés...), en vue de définir un projet de carrière (reconversion vers un poste important) |
|   | <b>Intérêt pour l'entreprise</b>   | -Mettre en valeur le potentiel inexploité du salarié<br>-Définir un projet professionnel pour un poste de responsabilité   |
|   | <b>Intérêt pour les collaborateurs</b>   | -Une opportunité de promotion ;<br>-Une opportunité pour développer la carrière professionnelle ; ...  |

### Document 1 : gestion de carrière (Ansamble Maroc)

**Ansamble Maroc** a instauré au profit des collaborateurs un système d'évaluation annuelle de la performance et de développement des compétences. La mise en place d'un référentiel RH adapté aux différentes catégories de métiers a pour but de faire évoluer les salariés, mais aussi de leur donner de la visibilité sur leur carrière.

#### Travail à faire :

1-Définir : Gestion de carrière

.....

.....

2-Relevez deux objectifs de la gestion de carrières d'Ansamble Maroc.

.....

.....

### Document 2

L'ONCF a mis en application un système de rémunération visant à améliorer la situation matérielle et morale de l'ensemble des collaborateurs du rail. Ce système permet à l'office de mieux valoriser le facteur humain et lui offrir un mode de rémunération plus équitable, motivant et compétitif. La rémunération du personnel comprend une rétribution annuelle variable basée sur la performance et l'atteinte des objectifs individuels et collectifs et sur les résultats de l'entreprise. Ainsi, l'ensemble du personnel est évalué annuellement sur la base d'une appréciation formalisée des compétences et des performances de chacun selon des critères bien définis. Sur la base de cette évaluation, le salaire de chaque collaborateur peut évoluer annuellement par le moyen de la « majoration d'encouragement individuelle».

#### Travail à faire :

1-Identifier un outil de gestion des carrières adopté par l'ONCF.

.....

2-Montrer l'intérêt de l'évaluation du personnel pour l'ONCF.

.....

.....

.....

### **Document 3 : Gestion des carrières chez Renault Maroc**

L'évaluation de la performance repose sur l'échange et le dialogue entre manager et collaborateur, au cours de l'entretien individuel annuel. Au-delà de la performance individuelle, Renault Maroc reconnaît la performance collective de ses collaborateurs via une prime liée aux objectifs de l'entreprise, qui permet au personnel de partager les fruits du succès de leur entreprise.

1-Repérer l'outil d'évaluation de la performance des collaborateurs de Renault Maroc ;

.....

2-Rappeler son intérêt pour les collaborateurs

.....

.....

### **Document de synthèse 4 :**

#### **Dossier N°2 : Gestion des Ressources Humaines**

##### **Document 2.1 : Politique RH**

La volonté de développement social d'Accor se traduit par les lignes directrices suivantes :

- Offrir des conditions de travail et des avantages votés par les collaborateurs :
  - En France, il propose un plan d'épargne d'entreprise et des plans d'intéressement ainsi qu'un plan d'épargne retraite collectif ;
  - Avec le programme « ALL Heartists® », les collaborateurs peuvent profiter des tarifs préférentiels dans les hôtels et restaurants Accor, et ce tout au long de l'année.
- Favoriser le dialogue avec les instances de représentation du personnel et les relations internes grâce à un dispositif 2.0 associant un Intranet nouvelle génération ;
- Récompenser les contributions exceptionnelles des collaborateurs à travers le monde grâce à un programme de reconnaissance interne, profondément ancré dans la culture du Groupe ;
- Soutenir le parcours des collaborateurs en les aidant à explorer leur potentiel et exprimer leurs idées, leur créativité et leur personnalité individuelle ;
- Impliquer tous les collaborateurs dans l'amélioration de leur vie au travail grâce à la formation. En effet, depuis plus de 30 ans, l'Academy Accor propose des programmes de formation dans de nombreux domaines assurés par les collègues ou par des expériences professionnelles sur le terrain. Ces différentes actions sont pensées pour aider les équipes à développer et acquérir de nouvelles compétences tout au long de leur carrière ;
- Accor collabore également avec des écoles, des universités, des instituts et des professionnels pour proposer des formations plus qualitatives et innovantes ;
- Permettre aux collaborateurs de relever, chaque année, le défi en changeant de poste, de métier ou de pays, dans le but de faire progresser leur carrière, de tenter une nouvelle expérience et d'élargir leurs horizons.

**Source (texte adapté) : [www.group.accor.com](http://www.group.accor.com)**

## **Document 2.2 : Recrutement**

Recruter, c'est choisir. Les offres sont toujours diffusées en interne avant toute publication externe. Sur le site AccorJobs, tout candidat à la recherche d'un emploi peut déposer directement sa demande. Le CV anonyme permet de consacrer la première sélection uniquement aux critères de formation, d'expérience et de compétences. L'évaluation des candidats repose essentiellement sur l'observation directe, au cours d'un entretien de face à face, des caractéristiques individuelles pertinentes pour le poste : connaissances, expériences, facilité d'expression et capacités relationnelles pour les postes en contact direct avec la clientèle.

Face à la pénurie de candidats dans l'hôtellerie-restauration, Accor a imaginé une nouvelle formule «Les Jobs au talent» qui se sont déroulés en juin 2022, en une journée ouverte à tous et sans CV : les candidats passent des tests d'aptitude et se livrent à quelques exercices pratiques. « Même si ces sessions représentent un gros effort logistique et un coût financier non négligeable, C'est l'une de nos politiques d'investissement les plus rentables... », souligne Thomas Robin, Responsable des Ressources Humaines en Europe du Sud du Groupe Accor.

En outre, Accor facilite les stages et le recrutement de futurs collaborateurs grâce à son partenariat avec des établissements, écoles et universités de tous niveaux et spécialités à travers le monde. Par ailleurs, la réussite du processus est liée à l'aptitude à faire passer les valeurs d'Accor lors de l'intégration.

**Sources (textes adaptés) : [www.group.accor.com](http://www.group.accor.com)**

**[www.lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr) du 07/09/2022**

### **Travail à faire :**

#### **1-Complétez l'annexe 1 (TEST de connaissances GRH)**

##### **I. Cocher la bonne réponse :**

1. Le plan social est un :
  - Plan de gestion des compétences.
  - Plan de sauvegarde de l'emploi.
  - Plan de gestion des carrières.
2. L'entretien annuel d'évaluation est un :
  - Bilan des compétences.
  - Entretien d'embauche.
  - Outil de gestion des carrières.
3. Le délégué du personnel :
  - Mène les négociations concernant les conventions collectives
  - Gère financièrement les activités sociales et culturelles de l'entreprise
  - Présente à l'employeur toutes les réclamations individuelles

##### **II. Mettre en ordre (de 1 à 5) les étapes du plan de formation ci-dessous :**

| <b>N°</b> | <b>Étapes</b>  |
|-----------|--|
| .....     | Évaluation de la formation   |
| .....     | Présentation du plan de formation aux instances de représentation du personnel |
| .....     | Conduite des actions de formation  |
| .....     | Identification des besoins de formation  |
| .....     | Élaboration du plan de formation   |

2-Complétez l'annexe n°2 (Domaines de la GRH chez Accor)

| <b>Domaines de la GRH</b>    | <b>Illustration (*)</b> |
|------------------------------|-------------------------|
| <b>Motivation</b>            | .....                   |
| <b>Communication interne</b> | .....                   |
| <b>Relations sociales</b>    | .....                   |
| <b>Rémunération</b>          | .....                   |

3-a-Montrez que Accor opte pour :

\*la formation interne

.....

\*la formation externe

.....

b-Relevez les objectifs de la formation chez Accor.

.....

4-a-Présenter l'intérêt de la mobilité interne :

a-pour Accor.

.....

b-pour les collaborateurs.

5-Complétez l'annexe suivant :

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Moyens de recrutement</b>           | 1. ....                     |
|  | 2. ....                     |
|  | 3. ....                     |
| <b>Moyens de sélection</b>             | 1. ....                     |
|  | 2. ....                     |
|  | 3. ....                     |
| <b>Profil des candidats recherchés</b> | <b>SAVOIR :</b> .....       |
|  | <b>SAVOIR FAIRE :</b> ..... |
|  | <b>SAVOIR-ETRE :</b> .....  |

6-Complétez le tableau suivant :

| Processus de recrutement chez Accor |              |
|-------------------------------------|--------------|
| Etapes                              | Illustration |
|                                     |              |
|                                     |              |
|                                     |              |
|                                     |              |

7-Appréciez la nouvelle formule « Les Jobs au talent » utilisée par Accor.

.....

.....

.....

.....

8-Commenter le passage souligné.

.....

.....

.....

.....

.....