

**Ecole des hautes études commerciales**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences Commerciales**

**Spécialité : gestion de ressources humaines**

**Le rôle de la formation dans le développement des  
compétences humaines**

**Etude de cas : cas de la banque de l'agriculture et  
du développement rural**

**Présenté par :**

**Mlle. HAMROUN Yousra**

**Encadreur :**

**Mme. CHERFOUH Meriem**

**Maitre de conférences HDR**

**08ème promotion**

**Juin 2021**



**Ecole des hautes études commerciales**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Sciences Commerciales**

**Spécialité : gestion de ressources humaines**

**Le rôle de la formation dans le développement des  
compétences humaines**

**Etude de cas : cas de la banque de l'agriculture et  
du développement rural**

**Présenté par :**

**Mlle. HAMROUN Yousra**

**Encadreur :**

**Mme. CHERFOUH Meriem**

**Maitre de conférences HDR**

**08ème promotion**

**Juin 2021**

## **Résumé :**

Il n'est pas nécessaire de parler aujourd'hui de l'importance des ressources humaines dans l'élaboration des plans et des programmes, ainsi que sa contribution efficace à la réalisation des objectifs de l'organisation, cependant il est nécessaire d'accorder plus d'importance et d'attention aux ressources humaines et au développement des compétences. Ceci ne se produira qu'à travers l'adoption d'un processus de formation adressé à répondre aux besoins de l'organisation dans son environnement qui est instable.

Nous essayeront à travers ce travail de faire référence au rôle de la formation dans le développement des compétences au niveau de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural de Tipaza. Pour cela, Nous avons conçu un questionnaire pour collecter les données d'un échantillon de 50 travailleurs au niveau de la banque.

Mots clés : ressources humaines, développement, compétences, formation.

## **Abstract :**

There is no need to talk today about the importance of human resources in the embodiment of plans and programs and contribute effectively to the achievement of the objectives of the institution, and as long as the future, it is necessary to extend more care and attention to human resources and development of competencies and will come only thanks to a practical process addressed to meet the needs of the institution and respond to its privacy in The shadow of an ocean of volatility and surprises , And In this note we try to refer to the role of training in the development of human competencies at the level of the Bank of Agriculture and Rural Development in the state of Tipaza We designed a questionnaire to collect data and were distributed to a sample of 50 workers at the bank level To investigate the hypotheses of the study. The Bank of Agriculture and Development pays great attention to the development of human competencies based on effective training programs that greatly affect its human resource.

Key words: human resources, competencies, development, training.

## ملخص:

لا مجال للحديث اليوم عن مدى أهمية الموارد البشرية في تجسيد الخطط والبرامج والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، وما دام الأمر كذلك فإنه يتعين مد المزيد من الرعاية والاهتمام: لموارد البشرية وتنمية كفاءاتها، ولن يتأتى هذا إلا بفضل ممارسة التكوين ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة والاستجابة لخصوصيتها في ظل محيط يتسم بالتقلب والمفاجآت، في هذه المذكرة نحاول الإشارة إلى دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تيبازة، حيث قمنا بتصميم إستبانة لجمع البيانات وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 50 عاملا على مستوى البنك، وللموازاة مع ذلك يولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية اهتماما كبيرا بتنمية كفاءاته البشرية للاعتماد على البرامج التكوينية الفعالة التي تؤثر بشكل كبير على موارد البشرية.

كلمات مفتاح: تنمية بشرية، كفاءات، تنمية، تكوين.

## **Remerciements**

**Je souhaiterai tout d'abord remercier toute l'équipe pédagogique et administrative de l'école des hautes études commerciales, qui ont contribué au bon déroulement de mon cursus universitaire.**

**Je remercie mes professeurs qui m'ont aidé à élaborer ce travail, et un spécial remerciement à mon professeur encadreur Mme. CHERFOUH Meriem qui m'a accompagnée durant ces dernières années, m'a aidé dans l'élaboration de ce mémoire et guidé jusqu'au jour de ma soutenance.**

**Je remercie également les membres de la banque de l'agriculture et du développement rural qui m'ont bien accueilli, pour le temps et les informations pertinentes qu'ils m'ont accordé, leur soutien et encouragement tout au long de mon stage dans cet établissement.**

**Je remercie Mr. NASRI Larbi Directeur régional de la banque de l'agriculture et du développement rural de la wilaya de Tipaza, de m'avoir accueilli chaleureusement et d'avoir mit à ma disposition tout les outils nécessaire à l'élaboration de ce travail.**

## **Dédicaces**

**Je dédie ce travail à ma mère qui a toujours été là dans les bons comme dans les mauvais moments, qui a fait de moi la femme que je suis aujourd'hui, qui m'a toujours soutenu et encouragé pour donner le meilleur de moi-même et d'évoluer chaque jour un peu plus.**

**A mon père qui nous a quitté pour un monde meilleure, qui a su me donner de la tendresse mais aussi de la force pour avancer dans ce monde. Il a toujours voulu me voir brillante dans mes études, et son rêve était de me voir le jour de ma soutenance. Repose en paix mon cœur.**

**A mes frères et sœurs qui m'ont soutenu et encourager depuis mon jeune âge.**

**A mon mari qui me pousse à donner le meilleur de moi-même et de devenir une personne meilleure, qui m'encourage à réaliser mes rêves et ambitions, qui a su m'épauler et me soulever quand j'allais mal, qui a effacé mes séquelles et a fait de moi une femme heureuse.**

## **Liste des abréviations:**

**BADR:** banque de l'agriculture et du développement rural.

**DA :** dinar Algérien

**GRE :** groupe régional d'exploitation

**CIBF :** centre inter bancaire de formation

**CCB :** certificat de culture bancaire

**BB :** brevet bancaire

**BAC :** baccalauréat

**CPES :** certificat préparatoire d'étude supérieur bancaire

## Liste tableaux :

<b>N° tableau</b>	<b>Titre</b>	<b>page</b>
<b>1</b>	Définitions des compétences collectives	<b>11</b>
<b>2</b>	Types de formation	<b>29</b>
<b>3</b>	Stratégie d'identification des besoins	<b>33</b>
<b>4</b>	Suggestions des moyens de formation	<b>35</b>
<b>5</b>	Exemple de planning de formation	<b>35</b>
<b>6</b>	La formation au niveau de la B.A.D.R	<b>50</b>
<b>7</b>	L'échantillon de l'étude	<b>53</b>
<b>8</b>	Coefficient de stabilité alpha Crombach et fiabilité du questionnaire	<b>54</b>
<b>9</b>	Répartition de l'échantillon selon le sexe	<b>54</b>
<b>10</b>	Répartition de l'échantillon selon l'âge	<b>55</b>
<b>11</b>	Répartition de l'échantillon selon niveau scolaire	<b>56</b>
<b>12</b>	Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle	<b>57</b>
<b>13</b>	Réponses de l'échantillon sur le développement des compétences	<b>58</b>
<b>14</b>	Réponses de l'échantillon sur la définition des besoins en formation	<b>59</b>
<b>15</b>	Réponses de l'échantillon sur la planification et l'exécution des programmes de formation	<b>60</b>
<b>16</b>	Réponses de l'échantillon sur l'évaluation des programmes de formation	<b>61</b>
<b>17</b>	Réponses de l'échantillon sur le rôle de la formation dans le développement des compétences	<b>62</b>
<b>18</b>	La relation entre la formation et le développement des compétences selon l'échantillon	<b>64</b>
<b>19</b>	régression linéaire simple	<b>65</b>

## Liste des figures :

<b>N° figure</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	Représentation de la compétence individuelle	<b>10</b>
<b>2</b>	Répartition de l'échantillon selon le sexe	<b>55</b>
<b>3</b>	Répartition de l'échantillon selon l'âge	<b>56</b>
<b>4</b>	Répartition de l'échantillon selon niveau scolaire	<b>57</b>
<b>5</b>	Répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle	<b>58</b>

## Sommaire :

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des développements des compétences humaines...5	
1. Introduction au développement des compétences humaines :.....	6
2. Les objectifs du développement des compétences humaines :.....	12
3. La stratégie du développement des compétences humaines :.....	16
Chapitre 2 : Cadre théorique et conceptuel de la formation.....	20
Introduction :.....	21
1. Généralité sur la formation :.....	21
2. Les étapes du processus de la formation : .....	32
3. L'importance de la formation dans le développement des compétences humaines :....	39
4. Les défis du développement des compétences humaines à travers la formation et les conditions à sa réussite : .....	41
Résumé : .....	43
Chapitre 3 : la réalité de la formation dans le développement des compétences dans la banque de l'agriculture et du développement rural.....	45
Introduction :.....	46
1. Présentation générale de la banque de l'agriculture et du développement rural B.A.D.R : .....	46
2. Etude analytique de la formation et développement des compétences au sein de la BADR : .....	53
3. Analyse des résultats et recommandations :.....	63
Résumé : .....	67
Conclusion : .....	68
Bibliographie : .....	70
Annexe : .....	71
Table des matières : .....	76



## **Introduction générale**

Dos nos jours, les développements énormes qui ont surgie sur les inventions scientifiques et technologiques, ou ce qu'on appelle la révolution d'informations et communication, ainsi que les changements politiques et économiques mondiaux, ont affecté les méthodes et stratégies de performances des institutions administratives et productives, aussi, cela a intensifier la concurrence mondiale entre ces institutions, ce qui a poussé les entreprises à prendre en considération le capital humain compétent, qualifié et formé qui demeure le facteur nécessaire à la compréhension des ces évolutions et changements, ainsi, l'existence et la survie de l'entreprise dépend essentiellement de l'humain qui contribue à la réalisations de ses buts et objectifs.

On ne parle plus de ressources humaines, mais plutôt d'un capital humain, le cœur battant de l'entreprise, celui qui contribue de manière directe à la réussite de celle-ci et à la réalisation de ses objectifs stratégiques.

L'entreprise accorde désormais une importance immense à ce facteur et s'investi dans son développement et évolution à travers la formation et l'amélioration des conditions de travail.

En effet, la formation devient le sujet le plus important pour les chercheurs, en raison de son rôle efficace et sa forte contribution au développement et l'évolution des compétences du capital humain dans l'entreprise.

La formation permet aux individus l'acquisition de compétences, expériences, savoirs, de manière continue, afin d'exercer au mieux leurs taches attribuées afin d'optimiser la production de biens et de services. Aussi, la formation permet la transmission des savoirs faire et qualifications aux autres membres de l'entreprise pour une amélioration et évolution continue qui assure la pérennité de cette dernière.

La formation est outils de développement social et économique, qui aide les travailleurs à acquérir les connaissances et compétences nécessaire à la réalisation d'un travail de qualité selon la quantité demandée.

C'est pour cela que les institutions et toutes les structures organisationnelles d'aujourd'hui accordent une importance à la formation et lui attribue son propre département ou service, celle-ci qui est devenue un investissement rentable pour l'entreprise afin de développer les compétences humaines et ainsi assurer son l'évolution dans son environnement.

La banque de l'agriculture et du développement rural s'intéresse elle aussi à la formation et au développement des compétences de ses employés. Ce qui nous pousse à poser la problématique suivante :

## **1. Problématique principale :**

**Dans quelle mesure la formation contribue-elle au développement des compétences humaines ?**

Ce qui nous mène à poser ces sous-questions :

- Est-ce-que les ressources humaines de la banque de l'agriculture et du développement rural sont efficaces ?
- Est-ce-que les programmes de formations de la banque de l'agriculture et du développement rural sont efficaces ?
- Quelle est la nature de la relation entre la formation et ses dimensions (détermination des besoins en formations, programmes de formations, conception des sessions de formation, évaluation du processus de formation) et le développement des compétences humaines dans la banque de l'agriculture et du développement rural ?
- Est-ce-que les dimensions de la formation affectent le développement des compétences humaines dans la banque de l'agriculture et du développement rural ?

## **2. Les hypothèses de l'étude :**

- Hypothèse 1 :

Les ressources humaines de la banque de l'agriculture et du développement rural sont d'une haute compétence.

- Hypothèse 2 :

Les programmes de formation de la banque de l'agriculture et du développement rural sont d'une grande efficacité.

- Hypothèse 3 :

Il existe une corrélation statistiquement significative entre la formation et ses dimensions (identification des besoins en formation, les programmes de formation, la conception des sessions de formation et l'évaluation du processus de formation) et le développement des compétences humaines à la Banque de l'agriculture et du développement rural.

- Hypothèse 4 :

Les dimensions de la formation affectent positivement le développement des compétences humaines dans la banque de l'agriculture et du développement rural.

### **3. L'importance de l'étude :**

La formation est une source importante d'amélioration des ressources humaines grâce à sa contribution pertinente au développement des compétences et capacités individuelles et collectives des employés. Celle-ci possède un impact positif sur l'évolution des institutions grâce aux programmes d'apprentissage qu'elle procure aux employés et qui se reflète sur le succès de l'entreprise et ses effectifs en parallèle dans le cadre de l'évolution technologique qui a un grand impact sur les exigences des emplois et tâches.

### **4. Les objectifs de l'étude :**

- Définir le développement des compétences et son importance.
- Les buts de l'entreprise à travers le développement des compétences de sa ressource humaine.
- Définir le rôle et l'importance de la formation dans le développement des compétences, et savoir si les programmes de formation subviennent aux besoins de l'entreprise.
- L'importance de la formation pour faire face aux changements internes et externes de l'entreprise.
- Donner des informations sur la formation et les programmes de formation ainsi que leur impact positif sur la ressource humaine.
- Expliquer comment la formation affecte la concurrence et le développement technologique d'une entreprise.

### **5. Les raisons du choix du thème :**

#### **Raisons personnelles :**

- l'envie de mieux se renseigner sur ce sujet et les concepts associés.
- Se renseigner sur le rôle de la formation dans le développement des compétences.

#### **Autres raisons :**

- Notre spécialité nécessite l'étude de ce sujet en profondeur.

### **6. Méthodes et outils de recherche :**

Afin de répondre aux questions de recherches, d'étudier la problématique posée et d'affirmer les hypothèses proposées, nous avons adopté la méthode descriptifs et analytique comme suit :

- Descriptif : dans la partie théorique afin de mieux comprendre les définitions et concepts.
- Analytique : dans la partie pratique afin d'analyser la relation entre les variables formation et ses dimensions et le développement des compétences.

Pour les outils de recherches nous avons utilisé : des livres, revues, mémoires de fin de cycle, des documents ainsi que des entretiens et un questionnaire.

## **7. Structure de l'étude :**

Nous avons structuré cette étude en deux chapitres, afin de regrouper tout les éléments nous permettant de réaliser les objectifs de l'étude et de répondre à la problématique posée et vérifier la validité des hypothèses proposées.

Le premier chapitre porte sur le coté théorique de la formation et le développement des compétences ainsi que leur relation. Ce chapitre comporte trois titres et chaque titre regroupe trois sous titres. On a abordé dans ce chapitre des généralités sur le développement des compétences humaines, de la formation ainsi que les défis rencontrés par les entreprises en matière de formation et développement de compétences humaines.

Le deuxième chapitre porte sur la partie pratique de l'étude, afin de comprendre la relation qui relie la formation au développement des compétences humaines. Nous avons présenté en premier lieu la banque de l'agriculture et du développement rurale, ses principes et objectifs, son organigramme ainsi que l'importance qu'elle donne à la formation et au développement des compétences humaines. Ensuite, nous avons abordé les méthodes d'analyse statistique employées dans l'étude.

# **Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des développements des compétences humaines**

## **1. Introduction au développement des compétences humaines :**

La formation fait partie des activités administratives qui visent à augmenter les compétences productives de biens et de services et d'améliorer les méthodes de travail, elle détient cette place importante grâce à son impact sur le développement des compétences humaines qui aide les employés à évoluer et atteindre le summum de leurs capacités individuelles et collectives en matière de production de biens et de services. L'individu ressent souvent un besoin de formation, pour se sentir accompli et motivé. Ce sentiment de besoin mène à deux types de comportements :

1. Sa capacité à analyser son efficacité et compétences.
2. La capacité d'apprentissage, afin de changer son comportement dans le sens souhaité en termes de compétences.

Les objectifs de l'entreprise ne peuvent être réalisés qu'à travers le facteur humain qui est considéré comme sa colonne vertébrale et sa ressource la plus précieuse. C'est pour cela qu'il est impératif de disposer d'une main d'œuvre efficace et qualifiée qui lui permette d'assumer les charges du travail et d'atteindre les objectifs. Ceci ne peut se produire qu'en développant les compétences humaine et lui accordant sa place dans le service de gestion du capital humain.

Le développement des compétences humaines demeure une nécessité vitale pour les institutions afin d'assurer leurs pérennités. L'entreprise ne peut se développer, avec les différentes évolutions technologiques, administratives et culturelles, qu'en accordant au développement des compétences humaines l'importance méritée.

Le développement des compétences humaines est considéré comme un enjeu important dans divers domaines, car il a attiré l'attention de beaucoup de spécialiste qu'ils soient universitaires, de centres de formation, gestionnaires et managers, considérant que le développement des compétences humaines comme une méthode efficace pour faire face à la concurrence et défis quotidien.

### **1.1. Définition des compétences et du développement des compétences :**

- La compétence : La compétence est un concept général qui inclut la capacité d'utiliser des compétences et connaissances à des postes valables dans un domaine professionnel. Ce concept inclue l'organisation et la planification, l'innovation et la

capacité de s'adapter à de nouvelles activités, car acquérir de nouvelles compétences s'avère plus difficile que d'acquérir de nouvelles connaissances.

Quelques définitions de la compétence :

- ❖ « Une compétence est un ensemble intégré et fonctionnel de savoirs, savoir faire, savoir être et savoir devenir qui permettront, face à une catégorie de situations, de s'adapter, de résoudre des problèmes et de réaliser des projets ».<sup>1</sup>
- ❖ « La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée ».<sup>2</sup>
- ❖ « La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donné ».<sup>3</sup>
- ❖ « La compétence est vue d'abord comme un élément individuel. Si l'on a pu parler de qualification collective pour décrire les phénomènes d'adaptation au fonctionnement de l'organisation existant au niveau d'un collectif de travail, la « compétence », elle, (dans son acception récente) est individuelle et liée à des caractéristiques personnelles du salarié. Cette insistance sur l'individu s'inscrit bien dans le mouvement tendant à une individualisation de la GRH ».<sup>4</sup>

D'après les précédentes définitions, la compétence est l'ensemble des connaissances, savoir-faire et capacité d'agir que certain individu maîtrise mieux que d'autres, ce qui les rend plus compétant.

- Le développement des compétences : Au cours des deux dernières décennies, le développement des compétences a connu une évolution rapide, ce qui a poussé les institutions de conseils à se spécialiser principalement dans ce domaine, et les entreprises à créer des départements et services ainsi que former les équipes qui y travaillent afin d'améliorer leurs capacités communicatives et productives à travers des team building.

Définitions du développement des compétences :

---

<sup>1</sup> Marc Romainville – Belgique

<sup>2</sup> CARRE (P) et CASPAR (P), Traité des sciences et techniques de la formation Paris, Dunod, 1999

<sup>3</sup> LE BOTERF (G), 1995, De la compétence, essai sur un attracteur étrange, Paris, Editions d'organisations. LE BOTERF (G), 1997, compétence et navigation professionnelle, Paris, Editions d'organisation.

<sup>4</sup> COURPASSON David, LIVIAN Yves-Frédéric « Le développement récent de la notion de « compétence », Glissement sémantique ou idéologie ? », Revue de gestion des ressources humaine. Octobre 1991 n° 1.

- ❖ « En général le développement des compétences humaine est définit comme : « augmenter les connaissances, les compétences et capacités de la main d'œuvre travaillant dans tout les domaines, qui a été sélectionnée et testée afin d'augmenter au maximum leur capacité productive ».<sup>5</sup>
- ❖ « C'est un ensemble de programmes et de plans éducatifs qui conduisent à une augmentation de la rentabilité actuelle et future des individus, et accroître leur capacité individuelle à accomplir leurs taches désignées en améliorant leurs connaissances, compétences, préparations et orientations ».<sup>6</sup>
- ❖ Le développement des compétences consiste à assimiler des savoir-faire et savoir-être utiles dans le cadre professionnel. Il s'agit d'acquérir, de mettre à jour ou de perfectionner les connaissances nécessaires à la bonne tenue de son poste actuel ou futur.<sup>7</sup>

Donc le développement de compétences est un processus d'amélioration des connaissances et savoir-faire dans différents domaines d'activités à travers des programmes et plans.

### **1.2. Pourquoi on doit développer les compétences :**

- La raison principale est la mondialisation et l'intensité de la concurrence, en effet, dans un environnement caractérisé par le développement dans tous les domaines et le changement continu, la production de biens et de services de qualité devient une obligation pour les entreprises, ce qui a mené à des changements dans les méthodes de travail ainsi que les méthodes de gestions qui consiste à décentraliser la prise de décisions et donner plus d'autonomie aux travailleurs à prendre des initiatives sans se tourner vers leurs supérieurs. Tous ces changements ont conduit à l'introduction du concept de développement de compétences afin de réaliser les objectifs de l'entreprise.
- La deuxième raison est le changement des méthodes et outils organisationnels, avec la disparition du système Taylorien qui considérait l'homme comme une machine, l'homme est aujourd'hui le moteur de succès de l'entreprise et est traité plus prudemment. Après cette évolution, le département des ressources humaines vise à employés des individus compétents et aptes à développer leurs connaissances afin de mieux accomplir leur tache. On cherche désormais à connaitre les savoirs et savoir-faire de chaque individu pour placer la bonne personne au bon endroit.

<sup>5</sup> <https://www.hrm-group.com/>, consulté samedi, 22/05/2021, à 17h59

<sup>6</sup> براق محمد، رابع بن شايب، تسيير الكفاءات وتطويرها، "الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة خضيرة، بسكرة، العدد السابع، جوان، 2010

<sup>7</sup> <https://www.topformation.fr> consulté samedi, 22/05/2021, à 18h18

- En effet, due aux changements précédents, un mouvement interne dans les entreprises demeure nécessaire pour la flexibilité de la ressource humaine avec ces changements. Souvent cette flexibilité demande des programmes et outils coûteux, c'est pour cela qu'on compte sur les ressources déjà présentes dans l'entreprise.
- Selon "MELER" en 1992, le concept de compétence a émergé de manière expressive entre deux courants, celui de logique de classification et de mobilité des individus ainsi qu'un courant à dimensions collectives et individuelles pour construire des connaissances et compétences. La mobilité interne dans l'entreprise lui a imposé de chercher les bonnes personnes soit en formant ses employés qui engendra des coûts supplémentaires, ou se contenter de la formation précédente de ses employés.
- La dernière raison porte sur la gestion prédictive des prochains postes et compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise dans une période entre 3 et 5 ans.

### **1.3.Types de compétences humaines :**

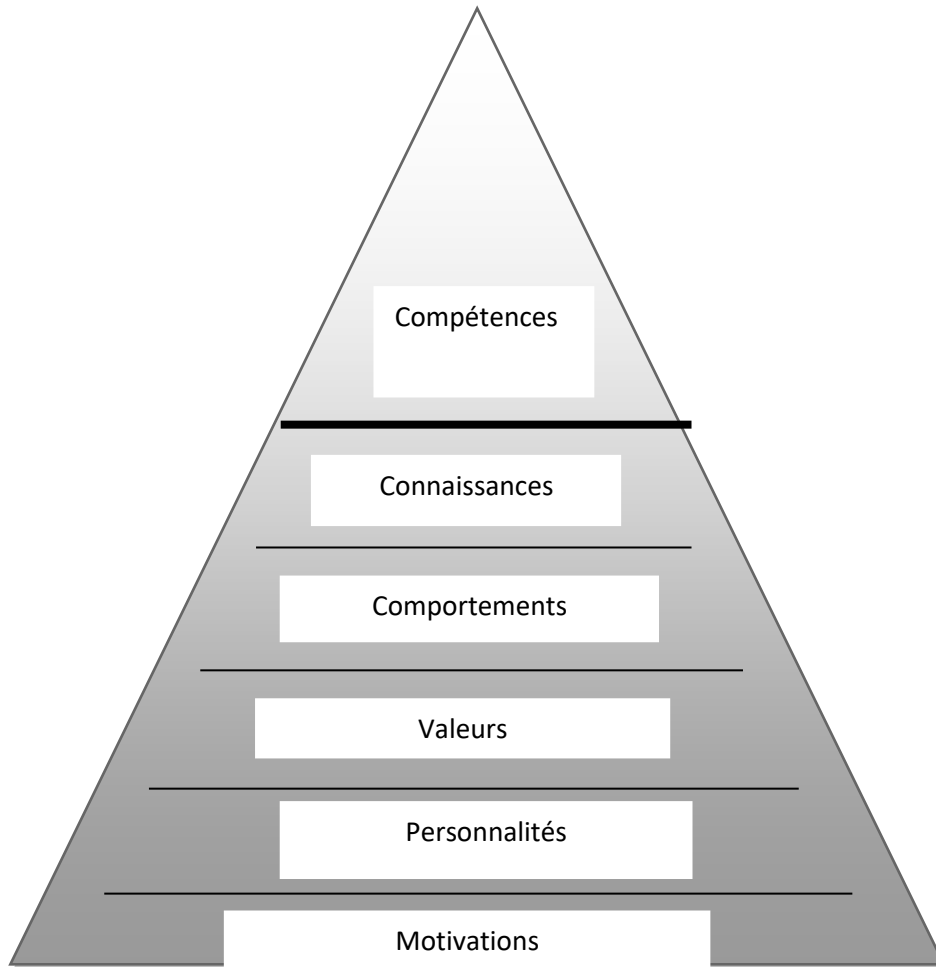
Il existe de nombreuses classifications de compétences selon leur nature, le lieu et la période, la majorité des chercheurs spécialistes classifient la compétence humaine en trois niveaux :

#### **1.3.1. Niveau individuel :**

Elle est considérée parmi les compétences les plus importantes car elle contribue à l'amélioration de la performance de l'organisation. Les postes occupés par les employés nécessitent de leur part une certaine compétence et savoir-faire afin d'accomplir leurs tâches attribuées et ainsi réaliser les objectifs prédéfinis. Voici quelques compétences dont chaque individu doit disposer :

- L'adaptation aux changements et la flexibilité.
  - La capacité d'apprentissage pour mieux maîtriser les techniques scientifiques.
  - L'initiative de prise de décisions, de gestion et direction efficace des subordonnés.
  - Créer une atmosphère idéale pour le développement en multipliant les défis qui contribuent à créer le climat approprié au développement du travail des subordonnés.
- La compétence est acquise à travers une formation, un stage pratique ou bien un transfert d'information et de savoir d'un employé à un autre. La compétence est constituée d'une part de connaissances, capacités, tempérament et rôle social, d'une autre part le côté moral, principes et valeurs et une partie de connaissances.

**Figure 1 : Représentation de la compétence individuelle**



المصدر : رولا المعاينة، صالح سليم الحموري، ادارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2003، ص 176

### **1.3.2. Compétences collectives :**

Le travail collectif et collaboratif est un atout majeur pour l'entreprise, c'est pour cela que les individus doivent développer des compétences collectives afin de s'entraider à effectuer des tâches qui ne peuvent être faites qu'en groupe pour arriver à un objectif commun. Selon Le Boterf : « *La compétence collective ne résulte pas uniquement de la somme des compétences individuelles, elle va bien au-delà et émerge à partir de la coopération et de la synergie existante entre les compétences individuelles* »<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Le Boterf, 2000, cité par Krohmer, 2004, paragr. 2.

Retour et Krohmer (2011, p.50) ont réunis dans le tableau ci-dessous un ensemble de définitions relatives aux compétences collectives provenant d'auteurs aux disciplines variées, afin de considérer la sensibilité de chacun :

**Tableau 1 : définitions des compétences collectives**

Auteurs	Définitions
De Montmollin (1984)	<i>Sans tomber dans le mythe du "travailleur collectif", on peut faire l'hypothèse d'une compétence collective, et de sa genèse, lorsqu'au sein d'une équipe les informations s'échangent, les représentations s'uniformisent, les savoir-faire s'articulent, les raisonnements et les stratégies s'élaborent en commun. Cette compétence collective ne supprime bien entendu pas, mais suppose au contraire des compétences individuelles complémentaires</i>
Nordhaug (1996)	<i>Les compétences collectives sont "composées des connaissances, de capacités et du code génétique d'une équipe".</i>
Wittorski (1997)	<i>Démarche collective et coopérative de résolution de problèmes par l'analyse critique du travail</i>
Dejoux (1998)	<i>Ensemble des compétences individuelles des participants d'un groupe plus une composante indéfinissable, propre au groupe, issue de la synergie et de la dynamique de celui-ci.</i>
Dubois et Retour (1999)	<i>Capacité d'un collectif d'individus au travail à inventer en permanence son organisation bien au-delà de la seule déclinaison d'un schéma d'ensemble formalisé par les règles organisationnelles</i>
Pemartin (1999)	<i>Savoir combinatoire propre à un groupe qui résulte de la complémentarité et de la mise en synergie de compétences individuelles dont elle n'est pas la somme</i>
DupuichRabasse (2000)	<i>Une combinatoire de savoirs différenciés mis en oeuvre, afin d'atteindre un objectif commun dont les acteurs en entreprise ont des représentations mentales communes et de résoudre ensemble les problèmes.</i>
Guilhon et Trépo (2000)	<i>Ensemble de connaissances (acquises et formalisées) et de savoirs (tacites et explicites) engagé dans un processus de production, agissant dans une organisation. La compétence collective est composée des produits de l'interaction des individus de mêmes métiers ou de métiers différents. Elle est le résultat de la rencontre entre l'organisation et l'environnement au travers de l'interprétation qui crée et définit un langage et un mode de coordination entre les personnes.</i>
Amherdt et al (2000)	<i>Ensemble des savoirs-agir qui émerge d'une équipe de travail, combinant des ressources endogènes de chacun des membres, des ressources exogènes de chacun des membres et créant des compétences nouvelles issues de combinaisons synergiques de ressources</i>
Bataille (2001)	<i>Capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls.</i>
Michaux (2003)	<i>Savoirs et savoirs-faire tacites (partagés et complémentaires) ou encore d'échanges informels supportés par des solidarités qui participent à la "capacité répétée et reconnue" d'un collectif à se coordonner pour produire un résultat commun ou co-construire des solutions.</i>

Source : PIRET Justine, Des compétences individuelles aux compétences collectives : quels sont les rôles des RH ?, Faculté des Sciences Sociales, mémoire d'obtention de Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée "mise en œuvre de la gestion stratégique des ressources humaines" 2016-2017, p 9.

Et ont déduit que la compétence est « un savoir-faire opérationnel propre à un groupe lui permettant de réaliser une performance hors de portée d'un individu seul ou supérieure à la seule addition des compétences individuelles » (Retour & Krohmer, 2011, p.51).

### **1.3.3. Les compétences stratégiques :**

- « UNE COMPÉTENCE STRATÉGIQUE » EST UNE COMPÉTENCE INDIVIDUELLE OU COLLECTIVE QUI PERMET À UNE ORGANISATION DE SE DÉMARQUER DE LA CONCURRENCE ET D'OBTENIR UNE SITUATION FAVORABLE SUR UN MARCHÉ »<sup>9</sup>
- « La capacité stratégique est l'ensemble des ressources (tangibles ou non) et compétences (savoir-faire et processus qui permettent de déployer les ressources) qui, combinées, contribuent à l'avantage concurrentiel de l'organisation et donc de facto à sa pérennité par une proposition de valeur supérieure à celle de ses concurrents. Les ressources peuvent être par exemple, un entrepôt, des matières premières, des brevets ou même des collaborateurs spécifiques. Les compétences elles, peuvent être d'ordre industriel, marketing, voire managérial ».<sup>10</sup>

## **2. Les objectifs du développement des compétences humaines :**

Toutes les entreprises ont besoin de ressources humaines compétentes et qualifiées afin de mener à bien les activités et pratiques, avec l'apparition de nouveaux métiers, l'évolution technologique des outils et méthodes de travail, il devient évident que l'entreprise songe à développer ces compétences afin de s'adapter et suivre les changements environnementaux et garder sa place sur un marché de plus en plus concurrentiel.

### **2.1. Les caractéristiques du développement des compétences :**

#### **2.1.1. Développement des compétences comme opération stratégique :**

Le développement des compétences est considéré à l'heure actuelle comme un processus stratégique, prenant la forme d'un sous système composé de parties complémentaires et opérant selon le système et stratégie de l'institution dans le cadre de gestions de compétences humaines en son sein.

<sup>9</sup> <https://finaxim.fr>, consulté dimanche, 23/05/2021, à 10h32

<sup>10</sup> <https://www.mbdconsulting.ch>, consulté dimanche, 23/05/2021, à 10h37

La stratégie de développement des compétences humaines consiste en un ensemble planifié de programmes de formations et développement continu, visant à améliorer les performances des travailleurs et les faire évoluer en parallèle avec les changements environnementaux, afin d'aider chaque employés à accomplir ses taches attribuées et envisager une nouvelle carrière. Cette stratégie vise aussi à créer une base de données des compétences présentes dans l'entreprise, ainsi que les compétences dont cette dernière aura besoin dans le futur dans le but d'accroître son efficience productive et sa capacité organisationnelle pour faire face aux défis et concurrence sur le marché et satisfaire la clientèle dont sa survie en dépend à long terme.

### **2.1.2. Développement des compétences opération d'apprentissage continu :**

Le développement des compétences dépend essentiellement de l'apprentissage continu qui vise à développer les savoirs, capacités, attitudes et comportements des ressources humaines afin d'améliorer leur performances actuelles et futures, et de s'adapter aux changements environnementaux.

### **2.2. Les motifs du développement des compétences humaines :**

Il existe plusieurs motifs pour lesquels on s'intéresse au développement des compétences, parmi eux :

- L'intégration de nouvelles technologies de l'information et communication nécessite une mise à niveau des compétences humaines existantes et la réorganisation des postes de travaux.
- L'intensité de la concurrence qui nécessite le développement des compétences pour faire face aux défis et garder sa place dans le marché.
- Développer les compétences pour faciliter la mobilité interne et externe.
- Développer les compétences afin de les transmettre aux nouveaux employés, les diriger et orienter pour accomplir au mieux les taches attendues.
- Améliorer les compétences et accroître les capacités et augmenter la performance des employés selon les objectifs attendus.
- Préparer les employés à affronter les défis qu'imposent les changements environnementaux dans les différents domaines dont la mondialisation de la main d'œuvre et l'expansion de la concurrence des biens et services de qualité et mesures supérieures.

### **2.3. Les objectifs du développement des compétences :**

Le processus de développement des compétences humaines vise à atteindre un ensemble d'objectifs afin d'accroître l'efficacité et l'efficacité de l'organisation, et d'élever le niveau de sa productivité. Les objectifs du développement des compétences humaines sont les suivants :

- Apprendre aux employés les compétences humaines, c'est-à-dire développer leurs points de force et éviter les faiblesses dans leurs performances, en développant et en comblant les lacunes de leurs connaissances, compétences et comportements actuels.
- Fournir aux ressources humaines des compétences, connaissances et tendances comportementales nouvelles et variées, et les développer afin de répondre à des besoins futurs de l'entreprise.
- Adapter les compétences humaines aux changements environnementaux que l'organisation est contrainte d'introduire dans ses domaines de travail.
- Créer un changement dans la nature de l'individu d'une manière qui le rend plus réactif à l'évaluation, plus disposé à adapter son caractère au profit de l'organisation, et à donner plus de sacrifice et loyauté envers l'entreprise dans laquelle il travaille.
- Amener un changement dans l'attitude et comportement de l'individu avec lui-même, le groupe et l'organisation.
- Motiver les employés à être plus performant et loyale en augmentant les salaires ou en donnant des primes après la réalisation des objectifs de l'entreprise.
- Faire face efficacement aux défis externes des organisations, que ce soit en lien avec l'évolution technologique dans les domaines de la production, de la distribution, de la consommation ou bien la qualité de la concurrence.
- Résoudre les problèmes de travail tel que l'absentéisme, l'arrêt de travail, le turn over ou les plaintes excessives.

### **2.4. Méthodes et domaines du développement des compétences humaines :**

#### **2.4.1. Méthode du développement de compétences humaines :**

Le développement des compétences humaines permet un apprentissage organisationnel à travers le travail et l'expérience, ce processus ne peut s'effectuer qu'en mettant en œuvre des méthodes et programmes d'apprentissage adéquats. Parmi eux :

- La formation :

*« La formation est un processus individuel par lequel une personne acquiert des savoirs et maîtrise des savoirs -faire. C'est aussi un processus social par lequel une collectivité assure son développement. En fin, Elle peut encore designer un ensemble d'actions et de dispositifs qui, dans un cadre institue, permettent le déroulement de ce processus en particulier pour les adultes et pour les jeunes qui ont le système éducatif initial ».*<sup>11</sup>

*« La formation dans l'entreprise peut correspondre à deux grandes options : la première, elle est un outil de gestion des ressources humaines au même titre que le recrutement, la mobilité, l'appréciation, la clarification des emplois. Elle est une meilleure fonction de l'entreprise à court moyen et long termes. La deuxième option, elle est un outil de bon climat social de l'entreprise, elle peut alors être considérée comme une récompense, une ouvre sociale ».*<sup>12</sup>

- Etablir un système de rémunération selon les compétences :

La rémunération est considérée comme une méthode de développement des compétences humaines, elle est liée aux éléments suivants :

- Le seul critère est la qualification et la maîtrise des compétences.
- De fortes chances de promotions.
- Le système de rémunération encourage à une mobilité horizontale.
- Compétences organisationnelles : *« Par compétences organisationnelles, on entend tout ce qui permet de réussir l'action organisée, et aussi ce qui permet d'agir sur l'organisation de l'action. Elles sont le carburant du pouvoir d'organiser et du pouvoir de contrôle sur le réel organisé. Les compétences organisationnelles conditionnent la santé en permettant au sujet d'agir contre les facteurs d'altération de la santé. Elles servent à gérer des conflits de valeurs, à se protéger contre un travail intensif ou des contraintes de temps excessives, à conquérir l'autonomie estimée insuffisante, à améliorer la qualité des relations de travail, à contrôler ses émotions ».*<sup>13</sup>
- La contribution personnelle : Celle-ci dépend de la motivation de l'individu et sa capacité à développer ses compétences afin d'améliorer sa performance et assurer une sécurité d'emploi.

---

<sup>11</sup> HENRI Gohore, *GESTION DE LA FORMATION*, CAMPC Abidjan, du 18 au 22 décembre 2006

<sup>12</sup> JACQUES Soyer, *FONCTION FORMATION*, 3e édition, 2003, p13

<sup>13</sup> <https://www.cairn.info>, consulté dimanche, 23/05/2021, à 13h10

#### **2.4.2. Domaines du développement des compétences humaines :**

Afin de toucher tous les aspects du développement de compétences humaines, une évolution de mains d'œuvres et amélioration de conditions de travail doivent être réalisées pour atteindre les objectifs de l'organisation et satisfaire la clientèle. Parmi les domaines du développement des compétences humaines :

- Les caractéristiques de la compétence : Il existe plusieurs méthodes d'analyse de compétences, de collecte d'information sur le poste et domaine d'activité. Parmi ces méthodes nous avons l'observation, l'entretien individuel et en groupe, fiche de compétences ... .
- L'évaluation des compétences : L'évaluation est très importante dans le processus de gestion des compétences, car elle permet à l'organisation de connaître ses forces et faiblesses afin de les rectifier. Pour cela on utilise les outils suivants : l'entretien annuel, accompagnement sur le terrain ... .
- L'évolution des compétences : Les compétences prennent leur sens dans l'évolution continue, c'est pour cela qu'elles doivent être constamment développées afin de faire face aux circonstances liés aux changements environnementaux.
- La motivation : Il existe un ensemble de procédure et de politiques que le service des ressources humaines doit suivre pour que ses efforts de développement du désir chez les employés soit efficaces, en effet, l'entreprise peut obtenir de meilleurs résultats en répondant aux besoins insatisfaits des employés et cela en utilisant les outils adéquats.

Dans la gestion des ressources humaines, la rémunération et les récompenses constituent un élément important dans les politiques et stratégies adoptés par l'organisation, en raison de leur impact direct sur la performance des individus. Cette récompense peut se manifester par des sommes d'argent payées aux employés, ou par une évolution de grade et une assurance de stabilité dans l'entreprise. La rémunération est considérée comme la principale motivation des individus à rejoindre l'entreprise.

### **3. La stratégie du développement des compétences humaines :**

Les entreprises modernes ont tendance à préparer une stratégie générale pour les compétences humaines, qui comprend les principaux processus, objectifs, politiques et orientations adoptés par l'administration dans le domaine de gestion des compétences humaines. Cette stratégie couvre plusieurs domaines comme la culture de l'organisation, la gestion de ses compétences,

en les développant et motivant, la gestion du changement, en déclenchant une concurrence entre les équipes de travail, et les individus entre eux. Mesurer et confronter les compétences actuelles avec les besoins futurs de l'entreprise afin de définir les orientations et plans stratégiques à long terme qui permettent de réaliser les objectifs.

### **3.1.Stratégie de la diversité culturelle et intellectuelle :**

La stratégie de la diversité culturelle et intellectuelle est basée sur la compréhension des enjeux internes de l'organisation dans une perspective globale, ce qui nécessite de la part de la gestion des compétences humaines, lors de la planification selon cette stratégie, une compréhension des différentes cultures existantes dans l'entreprise, pour encourager la diversité des compétences, l'organisation doit :

- Etablir des valeurs générales qui ne s'opposent à aucune culture.
- Créer des groupes de travail regroupant des différentes cultures afin de diversifier les connaissances et encourager le partage.
- Concevoir et mettre en œuvre un système d'apprentissage et formation afin de diversifier les compétences.
- L'accentuation sur la diversité dans une perspective globale, en accord avec la culture locale.

Certains affirment que ces pratiques doivent reposer sur plusieurs avantages dont les plus importants sont : une main-d'œuvre hautement qualifiée, où la stratégie de recrutement est orientée vers des travailleurs qualifiés et formés à travers des programmes, quelque soit leurs nationalités. Et cela à travers :

- Une justice sociale : c'est-à-dire que tout le monde a ses chances, sans discrimination.
- Capital intellectuel : la stratégie de développement des compétences humaines repose sur l'augmentation des investissements et développement du capital intellectuel, car il est considéré comme la source de forces compétitives et créatives.

### **3.2.Stratégie d'apprentissage organisationnel :**

L'environnement actuel est caractérisé par l'instabilité et le changement continu, ce qui mène à des changements dans les concepts et pratiques des entreprises pour gérer leurs compétences humaines, ces énormes changements sur le plan stratégique montrent l'importance des compétences humaines pour faire face à l'instabilité de l'environnement. Le rôle de l'entreprise est d'établir des politiques et stratégies qui encouragent ces changements et

adapter ses compétences humaines afin d'affronter les défis. Ces changements affectent la gestion des compétences humaines à travers l'émergence de nouveaux concepts, politiques et visions, dont :

- L'émergence des organisations virtuelles : c'est l'une des formes d'organisations contemporaine qui repose sur l'utilisation des technologies de l'information et de la gestion des connaissances, elle comprend un réseau d'organisations où la coopération et la cohésion entre elles est l'une des principales caractéristiques qui les fait apparaître, pour les clients, comme une seule et unique organisation, il existe une solidarité permanente entre les membres de l'organisation virtuelle qui se caractérise par l'indépendance et la dispersion géographique de ses parties prenante sous un seul et même message et objectif, car tous les partenaires de cette organisation virtuelle cherchent à rendre leurs connaissances et compétences accessibles à chacun d'entre eux et d'assurer la stabilité des relations coopératives. A l'exception de l'organisation virtuelle dynamique dans laquelle la durée de la coopération est temporaire.
- Passer des structures hiérarchiques traditionnelles à des structures flexibles pour faire face à l'intensité des changements et assurer la rapidité de la réaction.
- Passer des procédures routinières dans le domaine de gestion des compétences, à la réalisation efficace de la stratégie et objectifs de l'organisation.
- Encourager la créativité, l'innovation et développer le travail collectifs (travail de groupe).

Pour que les organisations puissent faire face et s'adapter aux changements rapides, elles doivent établir une stratégie de développement des compétences humaines basée sur la vitesse des changements et les exigences d'adaptation.

### **3.3.Stratégie de réinvention de la gestion des compétences humaines :**

Beaucoup de ceux qui s'intéressent au développement administratif conviennent que l'avenir du développement des compétences humaines dépendra des éléments suivants :

- Base de connaissances et disciplines techniques.
- Différentes expériences sur le niveau local et international.
- Capacités de leadership collaboratif.
- Compétences d'autogestion.
- Flexibilité, confiance et intégration avec les employés.

De nombreux changements sont apparus dans le domaine de la gestion des ressources humaines au XXI<sup>e</sup> siècle qui nécessitent une réexaminations des différentes pratiques de gestion de compétences humaines, notamment celles liées à l'amélioration de la productivité, et l'importance du travail collaboratif, par conséquent, la gestion des compétences humaines doit réaliser ce qui suit :

- Amélioration des performances : se concentrer sur les résultats et non pas le processus.
- Changements organisationnels : en profitant de la révolution informatique.
- Le rôle des groupes et équipes de travail : échange de connaissances et compétences pour atteindre la qualité de la performance.
- L'auto-éducation comme troisième guide de formation et de développement.
- Interrelation entre les niveaux organisationnels

## **Chapitre 2 : Cadre théorique et conceptuel de la formation**

## **Introduction :**

La formation occupe une place importante parmi les activités administratives visant à accroître la production de biens et de services et améliorer les méthodes de travail, son importance est due à son rôle dans le développement des compétences humaines, ce qui aide les individus à atteindre un niveau de satisfaction personnelle élevé. Alors qu'auparavant, le sentiment de besoin en formation que ressentaient les individus afin de se sentir bien et se motiver, indiquait deux phénomènes comportementaux :

- Sa capacité à analyser sa capacité et compétence.
- La capacité d'apprentissage, de changer son comportement dans le sens souhaité en terme de compétences.

## **1. Généralité sur la formation :**

### **1.1.Définitions :**

La formation est l'activité à laquelle l'institution accorde une grande attention car elle vise à développer les capacités des employés au travail, en lui fournissant de nouvelles informations et compétences nécessaires à la réalisation de la stratégie de l'institution. Nous allons aborder le concept de la formation, ses principes, importance, objectifs et types.

A l'heure actuelle, la formation est considérée comme un sujet fondamental dont s'occupe la gestion des ressources humaines, en raison de son importance pour accroître le processus d'acquisition de connaissances et savoirs afin d'élever le niveau des compétences productives dans les différentes organisations. Il existe de différentes définitions dont<sup>14</sup> :

- D'après 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, elle enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles* ».
- D'après VALTER, qui définit la formation comme « *l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation* ».

---

<sup>14</sup> <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net>, consulté mardi, 25/05/2021, à 10h20.

- La troisième et la dernière définition est celle présentée par SEKIOU et d'autres, qui accordent à définir la formation comme « *un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés ont 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* ».

D'autres définitions<sup>15</sup> :

- Selon JACQUES Soyer, FONCTION FORMATION, 3e édition, 2003, p13, la formation dans l'entreprise peut correspondre à deux grandes options : la première, elle est un outil de gestion des ressources humaines au même titre que le recrutement, la mobilité, l'appréciation, la clarification des emplois. Elle est une meilleure fonction de l'entreprise à court moyen et long termes. La deuxième option, elle est un outil de bon climat social de l'entreprise, elle peut alors être considérée comme une récompense, une œuvre sociale. Pratiquement, les entreprises choisissent toutes la première option, en revanche, la deuxième encore présente dans les années 1970-1980, tend à disparaître.
- Pour HENRI Gohore, GESTION DE LA FORMATION, CAMPC Abidjan, du 18 au 22 décembre 2006, la formation peut contribuer à résoudre le problème suivant dans l'entreprise : La formation est un processus individuel par lequel une personne acquiert des savoirs et maîtrise des savoirs -faire. C'est aussi un processus social par lequel une collectivité assure son développement. En fin, Elle peut encore désigner un ensemble d'actions et de dispositifs qui, dans un cadre institué, permettent le déroulement de ce processus en particulier pour les adultes et pour les jeunes qui ont le système éducatif initial.

Ou bien<sup>16</sup> :

- Garavan (1997) s'appuie sur ses propres recherches (Garavan et al., 1995) et celles de Harrison (1993), ou encore Reid et al. (1994) et définit la formation continue

---

<sup>15</sup> <https://www.memoireonline.com>, consulté mardi, 25/05/2021, à 10h23.

<sup>16</sup> <https://archipel.uqam.ca>, consulté mardi, 25/05/2021, à 10h39.

comme : « *un effort planifié et systématique destiné à modifier ou développer des connaissances, des compétences et des attitudes à travers l'apprentissage, afin d'atteindre l'efficacité dans l'exercice de son travail ou dans des activités variées* » (p. 2).

- Pour leur part, Laberge, Wils et Labelle ( 1995) font référence à la formation comme : « *(un) ensemble d'activités de perfectionnement permettant aux employés d'acquérir les qualifications nécessaires à l'apprentissage de leur poste actuel ou de répondre aux besoins futurs de l'organisation* » (p. 17).
- Selon Dubar (2000) la formation continue est directement ancrée dans les réalités professionnelles. Il la définit comme : « *des activités à but formatif, planifiées à l'avance et financées entièrement ou partiellement par l'employeur* » (p49).

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

## **1.2.Principes de la formation :**

Afin de rendre la formation plus efficace, on doit respecter quelques principes :<sup>17</sup>

- Principe de concrétisation : Le principe de concrétisation affirme que le contenu d'une formation doit être présenté autant que possible de manière perceptible par les sens. Cela signifie que l'apprenant, autant que faire se peut, doit pouvoir sentir et manipuler une matière concrète. Si on le couple aux deux principes suivants, il invite à rendre l'apprentissage à la fois concret, actif et aussi proche que faire se peut de la réalité de l'apprenant.
- Principe d'activité : Ce principe affirme que l'apprentissage a plus de chance de se produire si les apprenants sont actifs dans le processus d'apprentissage. Le formateur doit stimuler le « penser par soi-même », le « découvrir par soi-même », le « faire par soi-même » en utilisant des méthodes actives, en fournissant des tâches et du matériel variés et en créant un climat social et émotionnel favorable. Pour être réellement bénéfique ce principe induit le droit à l'erreur. Retenons donc

---

<sup>17</sup> <https://evoluo.be>, consulté mardi, 25/05/2021, à 10h55

que l'apprentissage n'est pas un sport de spectateur ... bien que ceux-ci doivent être bienveillants.

- Principe d'intérêt : Le formateur doit essayer de stimuler l'intérêt des apprenants pour la situation d'apprentissage en faisant entre autres des liens avec leurs intérêts spontanés et leur milieu de vie. Il faut tendre vers une formation aussi réaliste que possible. Le formateur doit constamment faire le lien avec l'objectif de la formation, l'importance et l'utilité de ce qui est appris.

Il est fréquent (et la demande est légitime) que les participants demandent au formateur de leur expliquer l'utilité des tâches demandées.

- Principe d'individualisation et de différenciation : Ce principe affirme que tous les apprenants ne disposent pas des mêmes possibilités, intérêts, connaissances, aptitudes, etc. et donc que le processus d'apprentissage ne se déroule pas de la même manière. Le formateur doit donc adapter le processus aux besoins et possibilités des apprenants ou des groupes d'apprenants. Ce qui fonctionne bien avec l'un pourrait ne pas être efficace avec l'autre. Et inversement.
- Principe d'intégration : Ce principe affirme que ce qui a été récemment appris doit pouvoir être relié à ce qui est déjà acquis. Ce qui a été appris ne prend réellement son sens que placé et revu dans un contexte plus large et non pas expérimenté indépendamment. Chaque nouvelle connaissance, aptitude ou attitude doit être intégrée par l'apprenant (et s'ajoute aux connaissances, aptitudes et attitudes qu'il maîtrisait déjà). Le formateur doit donc établir des liens avec ce qui a été appris au préalable, fournir une structure, être clair et donner du temps pour l'assimilation par des exercices, des rappels et par l'application dans différentes situations.

Le formateur veillera donc à connaître le parcours de formation du participant (d'où l'importance des présentations et d'éventuelles rencontres préalables).

- Principe de progression : Ce principe affirme que le formateur agisse de manière progressive. Cela suppose une progression des objectifs et méthodes du simple vers le complexe, d'objectifs à courts termes vers des objectifs à plus long terme, du concret vers l'abstrait, du connu vers le non connu....

L'apprenant débutera donc par des tâches simples qui seront progressivement complexifiées.

Soulignons toutefois que s'ils constituent d'importants leviers, le seul respect de ces principes didactiques n'est en rien garant qu'il y ait apprentissage...

### **1.3. L'importance et les objectifs de la formation :**

#### **1.3.1. L'importance de la formation :**

C'est l'ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de dynamiques par lesquels les travailleurs améliorent leurs connaissances, leurs comportements et leurs capacités intellectuelles, pour atteindre les objectifs de l'organisation ainsi que leurs objectifs personnels et améliorer la performance de leur travail et effectuer leurs fonctions actuelles et futures selon les modalités spécifiées.

On peut résumer l'importance de la formation dans les points suivants :

- Améliorer la performance des individus, ce qui conduit à une augmentation de la quantité de production, et une amélioration de sa qualité au moindre coût, avec le moindre effort et dans les délais les plus courts.
- Réduit le besoin de supervision, ce qui signifie que le travailleur formé qui est conscient de ce que son travail exige peut accomplir ce travail sans avoir besoin de conseils ou de surveillance constante de la part de ses supérieurs, économisant ainsi leur temps et les consacrant à d'autres activités.
- L'acquisition de l'individu de nouvelles expériences qui le qualifient pour s'élever et assumer plus de responsabilités au travail.
- L'acquisition des qualités qui le qualifient pour occuper des postes de direction.
- Le développement technologique s'accompagne d'améliorations du processus de production, avec lesquelles la créativité et l'innovation sont devenues la caractéristique prédominante du travail, l'employé doit aujourd'hui avoir un degré de compétence pour effectuer de nombreuses tâches techniques complexes et délicates, et cela nécessite la formation d'individus en conséquence.
- Réduire le turn over et les accidents de travail.

- Améliorer les conditions de travail et établir un climat ou cèdent de bonnes relations humaines, à travers la compréhension de chacun de ses taches et devoirs, en contre partie d'une augmentation de salaire et promotion qui contribuent à la motivation des employés.
- Augmenter le niveau de productivité et de rentabilité de l'entreprise.
- Réduire les risques et économiser les coûts, car la formation à long terme réduit les erreurs.
- Améliorer la qualité des services et des produits de l'institution, car la formation affecte les méthodes de travail, ce qui conduit à l'amélioration de la qualité du service ou du produit final et à créer un avantage concurrentiel pour l'institution.
- Améliorer l'efficacité des méthodes de travail, à travers une bonne connaissance des différentes méthodes et procédures pratiques.
- Améliorer la communication organisationnelle entre les départements et les unités

### **1.3.2. Les objectifs de la formation :**

Lorsque la formation est basée sur la formation des travailleurs uniquement sans spécifier d'objectifs, il est difficile d'évaluer les forces des programmes de formation, c'est pour cela qu'on a défini les objectifs suivant <sup>18</sup>:

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés,
- Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois,
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation,
- Améliorer le statut des employés par l'avancement dans l'organisation,
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs,
- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines,
- 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 des produits,
- Accroître chez chaque employé l'estime de soi,

---

<sup>18</sup> HENRI Gohore, LA FORMATION EN ENTREPRISE, CAMPC Abidjan février 2005, p5

- Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques,
- Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations,
- Améliorer les expressions orales des employés et leur faire perdre leur stress quand ils font un expose professionnel,
- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse des situations organisationnelles,
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant,
- Développer les capacités de jugement des formes.

D'autres objectifs<sup>19</sup> :

- Motivation : la formation souhaite éveiller l'intérêt et la motivation des participants pour l'éducation et la formation tout au long de la vie.
- Droits de l'Homme : les participants doivent prendre conscience de leur droit à la formation et de leur droit à avoir accès aux offres de formation.
- Reconnaître ses propres chances : les participants doivent être sensibilisés aux chances qui s'offrent à eux, continuer à se former et apporter des changements dans leur vie.
- Assumer des responsabilités : les participants ne devront plus se sentir coupables ou se voir comme des victimes de la société, ils doivent apprendre à ne pas accepter ce rôle qui leur est attribué par d'autres personnes.
- Prendre conscience de ses compétences et de ses points forts : les participants doivent prendre connaissance de leurs compétences existantes et de leurs points forts, développer des idées afin de renforcer ceux-ci et d'en développer de nouveaux.
- Acquérir des compétences : les participants doivent travailler de manière active sur leurs compétences afin de les renforcer et avoir la chance d'essayer de nouvelles aptitudes et de nouveaux comportements dans le cadre sécurisant de la formation.
- Prendre conscience de sa valeur et de son efficacité personnelle : la formation souhaite améliorer l'image de soi des participants et leur transmettre le sentiment d'efficacité personnelle, base fondamentale pour le processus d'apprentissage ultérieur.
- Autonomisation en vue d'un apprentissage dirigé par l'apprenant : les participants devraient apprendre à planifier leur processus d'apprentissage de manière autonome et responsable et à le mettre en pratique.

---

<sup>19</sup> <https://www.pro-skills.eu>, consulté mardi, 25/05/2021, à 11h53

- Égalité d'accès aux offres de formation : il faut favoriser un accès égalitaire aux offres d'apprentissage formel et non formel et soutenir les participants en ce sens.

#### **1.4.Les types de formation :**

Il existe cinq types de formation <sup>20</sup>:

- Formation adaptation : L'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels. Développement du chiffre d'affaires, réduction des prix de revient, amélioration de la productivité... Elle peut atteindre ces objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, ou encore en développant des comportements, des savoir-faire ou des savoirs être plus efficaces. La formation adaptation est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. La personne formée garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelle, et dans le même métier.
- Formation Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité : Dans ce cas, il existe des modifications dans le travail. Il y a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial. Cette formation est de longue durée et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elle vise à maintenir l'emploi du personnel ou à développer la motivation par le biais de la promotion interne.
- Formation outil intellectuel de base (culture générale) : Il s'agit d'une formation générale (langues, Mathématique, Analyse logique de situation, prise de décision...) qui permettra d'élever le niveau du personnel .Elle est souvent utilisé avant d'engager le salarié dans une formation «mobilité». Nous pourrions également l'appeler formation «pré professionnelle». Cette formation fonctionne généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.
- Formation culture d'entreprise : Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société. Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du

---

<sup>20</sup> <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net>, consulté mercredi, 26/05/2021, à 9h37

hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.

- Formation mobilisation sur un projet d'entreprise : Des actions de formation peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, du lancement d'un projet qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources, etc...

Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui influencer la réussite du projet.

Ou bien on peut classifier les types de formations selon :

**Tableau 2 : types de formations**

Phase d'emploi	Type d'emploi	Le lieu
1. Orientation du nouvel employé.	1. Formation professionnelle et technique.	1. A l'intérieur de l'entreprise.
2. Formation durant le travail.	2. Formation spécialisée.	2. A l'extérieur de l'entreprise.
3. Formation pour rafraichir les connaissances et compétences.	3. Formation administrative.	
4. Formation dans le but d'une promotion ou mobilité.		
5. Formation pour la préparation à la retraite.		

المصدر: احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط2، 2008، ص 458

- La formation selon la phase d'emploi :

- Orientation du nouvel employé :

Le travailleur a besoin d'un ensemble d'informations lorsqu'il postule à son nouvel emploi, et les informations que le nouvel employé obtient dans les premiers jours et les premières semaines de son travail affecteront ses performances et ses tendances psychologiques pendant de nombreuses années à venir.

L'introduction de nouveaux programmes pour les travailleurs vise à atteindre de nombreux objectifs, y compris, par exemple, l'accueil des nouveaux arrivants, la création de bonnes attitudes psychologiques à l'égard du projet, la préparation des nouveaux employés et les former sur la façon d'accomplir le travail.

- La formation durant le travail :

Il comprend la définition de politiques qui incitent les nouveaux employés à s'intégrer rapidement, cette formation se fait par un travailleur expérimenté ou le superviseur de la formation. Aux niveaux inférieurs, les employés peuvent acquérir une expérience de l'utilisation de machines en observant le superviseur, cette méthode peut être appliquée à des niveaux plus élevés également, et cela dépend aussi de la rotation du travail où l'employé passe d'une méthode à une autre afin d'acquérir des expériences dans des domaines spécifiques pour résoudre les problèmes, cette méthode est peu coûteuse et facilite le processus d'apprentissage à travers la pratique réelle.

- La formation pour rafraîchir les connaissances et compétences :

Lorsque les connaissances et les compétences des individus deviennent obsolètes, en particulier lorsqu'il existe de nouvelles méthodes de travail, de technologie et de nouveaux systèmes, qui nécessitent une formation particulière, par exemple lorsque les systèmes d'information et les systèmes informatiques modernes interfèrent dans les travaux de passation des marchés, de comptabilité, de salaire et les ventes, les travailleurs dans ces domaines ont besoin de connaissances et de compétences, qui leur permet d'effectuer des travaux à l'aide des systèmes modernes.

- La formation dans le but d'une promotion ou mobilité :

C'est la formation nécessaire pour préparer l'individu à accepter un nouvel emploi ou à entreprendre de nouvelles tâches et responsabilités, par exemple, pour passer d'un simple travailleur à un chef d'atelier cela nécessite à passer par des programmes de formation sur la

façon de traiter avec les travailleurs sous son autorité, la supervision, et comment leur répartir le travail et suivre les niveaux de performance de chacun d'entre eux.

- La formation pour la préparation à la retraite :

Cette formation est organisée pour les travailleurs âgés afin de les préparer à la retraite, et ceci afin de faciliter leur intégration dans la phase postérieure à l'emploi, c'est-à-dire de les former à trouver d'autres voies et domaines pour profiter de la vie non professionnelle, ou les former pour trouver de nouveaux emplois selon leurs désirs.

- la formation selon le type d'emploi :

- la formation professionnelle et technique :

Ce type concerne les compétences manuelles et mécaniques dans les travaux techniques et professionnels, tels que l'électricité, la menuiserie, la mécanique, l'entretien, etc. L'apprentissage représente une sorte de formation technique, en effet, certaines entreprises ou syndicats créent des écoles afin que les travailleurs puissent apprendre des nouveautés et obtenir un certificat technique.

- La formation spécialisée :

Cette formation comprend une expertise et compétences spécialisées pour exercer un métier ou un travail spécialisé, par exemple pour les médecins, ingénieurs, comptables, etc., cette formation vise à évoluer les compétences et les expériences afin de fournir les capacités pour faire face aux problèmes de travail.

- La formation administrative :

Cette formation comprend les connaissances, les compétences de gestion et de supervision nécessaires pour occuper des postes de cadre supérieur ou intermédiaire, ce sont des connaissances qui comprennent les processus administratifs tels que la planification, l'organisation, la direction et l'orientation.

- Formation selon le lieu :

- A l'intérieur de l'entreprise :

Cette formation est effectuée directement dans l'administration ou le centre de formation de l'organisation sur le terrain et dans l'environnement de travail habituel, les employés de l'organisation elle-même peuvent y être soumis ou bien d'autres employés appartenant à d'autres parties.

- A l'extérieur de l'entreprise :

L'institution y recourt en raison de ses capacités de formation limitées, ou de sa préférence pour les programmes de formation externes pour arriver à sa distinction et sa qualité, l'institution déplace ses activités de formation en dehors de son espace organisationnel, en utilisant des entreprises privées ou s'orienter vers des programmes gouvernementaux.

Entreprises de formation privées : Toute institution recherchant une formation externe à travers des bureaux ou d'institutions de formation privés doit s'assurer de son sérieux et de la qualité de la formation en son sein, ainsi que d'évaluer ces bureaux et entreprises de formation.

Programmes gouvernementaux : L'État soutient parfois des programmes de formation, à travers ses institutions de la fonction publique. Ces programmes se concentrent sur le développement des connaissances et compétences dans des domaines qu'intéressent le gouvernement.

## **2. Les étapes du processus de la formation :**

Le but de la formation est de permettre à la personne d'acquérir des connaissances afin d'enrichir ses compétences actuelles et de développer son potentiel futur. Pour atteindre cet objectif, le processus de formation doit passer par des étapes, nous commençons par identifier les besoins en formation, puis la conception du programme de formation, la dernière étape est la mise en œuvre et l'évaluation des programmes de formation.

### **2.1. Détermination des besoins en formation :**

#### **2.1.1. Définitions<sup>21</sup> :**

« Un besoin de formation, c'est l'écart entre les compétences actuelles des employés et celles qui sont requises pour réaliser une tâche ou atteindre un résultat souhaité. L'identification des besoins de formation consiste à mesurer cet écart, c'est-à-dire à cerner les compétences à acquérir ou à améliorer chez les employés. Il y a deux grands types de formation : les besoins de formation de base et les besoins de perfectionnement. L'identification des besoins est une phase cruciale pour le succès de la formation parce qu'elle permet au détaillant :

- De se donner une vision globale de sa situation afin d'élaborer un plan de formation et d'intervention cohérent ;

---

<sup>21</sup> <https://detailquebec.com>, consulté mercredi, 26/05/2021, à 11h43.

- De s'assurer que les problèmes de rendement liés à une formation insuffisante seront bien cernés ;
- De s'assurer d'investir dans le développement de compétences qui méritent une amélioration ;
- D'instaurer, lorsque cette phase est réalisée en collaboration avec les employés, un climat favorisant l'apprentissage et l'amélioration continue. »

### 2.1.2. Stratégie de détermination de besoins en formation :

**Tableau 3 : stratégie de détermination de besoins en formation**

<b>Stratégie</b>	<b>Avantages</b>	<b>Conditions de succès</b>
Bilan conjoint des besoins : l'employé et son supérieur immédiat remplissent le questionnaire et en discutent.	Précision optimale des résultats : permet une discussion critique basée sur la perception de chacun Axée sur les besoins spécifiques des individus	Que la relation entre le supérieur immédiat et l'employé soit favorable Que le supérieur immédiat dispose d'assez de temps pour rencontrer chaque employé
Bilan en équipe des besoins.	Permet une discussion critique entre les membres de l'équipe Axée sur les besoins de l'équipe plutôt que sur ceux des individus Processus rapide	Que les membres forment une véritable équipe. Que le supérieur immédiat ait les compétences pour animer la discussion. Qu'il n'y ait pas de grandes disparités de compétences entre les membres
Autoévaluation : seuls les employés remplissent le questionnaire	Tient compte du point de vue des employés Processus rapide	
Bilan par le supérieur immédiat des besoins de ses employés.	Processus très rapide	Que le supérieur immédiat ait une très bonne connaissance du travail de ses employés

Source : <https://detailquebec.com>,

## **2.2. La conception du programme de formation :**

La conception d'un programme de formation passe par plusieurs étapes :

### **2.2.1. La détermination des objectifs et contenu du programme de formation :**

#### **2.2.1.1. Détermination des objectifs :**

Le but de la formation en institution est de répondre aux besoins de l'institution en matière de main-d'œuvre possédant les compétences professionnelles requises. Parmi ses objectifs figure également l'adaptation continue des travailleurs en relation avec leurs centres de travail compte tenu des changements techniques et technologiques et des conditions de travail pour promouvoir ces travailleurs et élever leur niveau de développement. Parmi les objectifs :

- Développement des compétences et des connaissances : en préparant divers programmes qui fournissent aux travailleurs des informations sur son travail actuel ou sur les emplois dans lesquels il évoluera à l'avenir.
- Transfert d'informations : l'objectif de certains programmes vise principalement à ne pas se contenter d'acquérir des informations relatives au travail lui-même. Il comprend plutôt les programmes et services exécutés par l'institution et comprend également des informations sur son système et politique.
- Modifier les attitudes : le principal objectif de certains programmes de formation est de changer les attitudes des employés de plusieurs manières, par exemple en développant des attitudes plus appropriées, en augmentant la motivation des employés et la sensibilisation à la gestion et à la supervision des individus.

#### **2.2.1.2. Le contenu du programme de formation :**

Après avoir étudié les objectifs les plus importants du programme de formation, il faut ensuite étudier le contenu le plus important de ce programme, il est déterminé en tenant compte de la séquence logique de ces informations et de l'interconnexion entre elles conformément à la séquence et à l'interconnexion de idées et connaissances à donner à l'employé formé.

### **2.2.2. La détermination des moyens de formation :**

**Tableau 4 : Suggestions des moyens de formation**

Suggestions des moyens de formation	
<b>Internes :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parrainage</li> <li>• Réunion d'entraide et de résolution de problème avec des collègues</li> <li>• Conseils et encadrement par le superviseur : observation, rétroaction, accompagnement</li> <li>• Cours de formation donnés par un employé</li> </ul>	<b>Externes :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Séminaires, congrès, colloques, etc.</li> <li>• Cours institutionnels dans les maisons d'enseignement</li> <li>• Formation sur mesure par un consultant</li> <li>• Entraînement ou coaching par un spécialiste</li> <li>• Formation à distance et par le biais d'Internet</li> </ul>

Source : <https://detailquebec.com>

**2.2.3. La détermination de la période et lieu de la formation :**

Pour concevoir un programme de formation, le moment et le lieu du programme de formation doivent être déterminés, que ce soit au sein de l'établissement ou à l'extérieur.

**2.2.3.1. La période de la formation :**

Les programmes de formation en termes de temps comportent deux aspects fondamentaux, à savoir la durée du programme de formation et le calendrier du programme. La durée du programme de formation varie d'un programme à l'autre en fonction du niveau administratif ou de l'objectif du programme. Il est difficile de déterminer la base objective sur laquelle on peut s'appuyer pour déterminer la durée d'un programme de formation spécifique. Il existe une grande variation dans la durée des programmes de formation, certains s'étendant sur un jour, d'autres peuvent s'étendre sur une semaine ou plusieurs semaines, et parfois il peut s'étendre à plusieurs mois.

Exemple d'un planning de formation :

**Tableau 5 : exemple de planning de formation**

1° jour		
9h30	10h	Accueil
10h	10h15	Présentation des participants (tour de table)
10h15	10h45	Présentation des objectifs de la SCONET BEE

10h45	11h	Présentation du planning de cette formation Noter les attentes des participants.
11h	11h30	Présentation des contenus de la valise formateur et des maquettes
11h30	11h45	Les acteurs de la Base Elèves
11h45	12h00	Echanges
12h	13h30	REPAS
13h30	14h	Consignes techniques – Premiers Pas du Directeur
14h	15h30	Présentation des outils de formation et manipulations
15h30	15h45	PAUSE
15h45	17h	Exercices libres sur la base de scenarii de tests préparés et à disposition dans la valise de formation

Source : <https://assistance.ac-noumea.nc>

### **2.2.3.2. Le lieu de la formation :**

Il faut déterminer si la formation va se produire à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Si c'est à l'intérieur, on doit déterminer si elle se produira dans lieu de travail ou ailleurs.

### **2.2.4. Le choix des formateurs et des employés à former :**

Cette étape est considérée comme essentielle dans la conception des programmes de formation, car ce sont les principaux acteurs du processus de formation.

#### **2.2.4.1. Le choix des formateurs :**

Les critères de choix des formateurs doivent être déterminés car ils sont le pilier de base pour la réussite de la formation, et le critère principal dans le choix des formateurs est de déterminer le niveau et la qualité des compétences en matière de formation, ainsi que leurs aptitudes à fournir le service de formation.

#### **2.2.4.2. Le choix des employés à former :**

L'établissement est tenu de déterminer le type de personnel à former en fonction des besoins en formation et de leur niveau, ce qui signifie que le programme de formation est lié soit au

besoin de l'établissement, soit au besoin du poste, soit au besoin de l'individu travaillant, qui forment la base objective pour choisir le type d'employé à former, loin de la sélection aléatoire qui peut coûter de l'argent et du temps à l'institution et des efforts sans se traduire par des résultats positifs.

#### **2.2.5. Etablissement du budget prévisionnel de la formation :**

Il est nécessaire pour le concepteur du programme de formation de prendre en compte lors de l'élaboration d'un plan complet de mise en œuvre du programme de formation le coût financier et d'allouer un montant spécifique après avoir calculé les coûts des intrants et extrants financiers, des revenus et des dépenses, c'est-à-dire établissement d'un budget appelé budget prévisionnel de la formation.

#### **2.3.L'exécution du programme de formation :**

Après avoir déterminé les besoins de formation et conçu le programme de formation, l'étape de réalisation et de mise en œuvre vient sur le terrain, car il s'agit de la transformation de la conceptualisation et de la planification précédentes en réalité, et pour cela, le responsable de la formation ou concerné par sa mise en œuvre doit veiller à ce que la mise en œuvre corresponde à ce qui est prévu à l'avance, c'est-à-dire la garantie des éléments suivants :

- Faites correspondre le calendrier avec la période indiquée dans le plan de formation.
- La disponibilité et l'adéquation des méthodes d'aide et de formation.
- La présence des formateurs et employés concernés par la formation.
- Faire correspondre le contenu et les sujets étudiés avec ce qui est prévu.
- Assurer le déroulement du programme vers les objectifs prévus
- Suivi quotidien de l'avancement du programme.

#### **2.4.L'évaluation du programme de formation :**

Les programmes de formation doivent être évalués pour identifier leur utilité et leurs faiblesses et de s'en débarrasser, ainsi que les programmes inefficaces.

##### **2.4.1. Les étapes de l'évaluation de formation<sup>22</sup> :**

---

<sup>22</sup> <https://www.topformation.fr>, consulté mardi, 01/06/2021, à 11h48.

#### **2.4.1.1. Les évaluations avant la formation :**

- L'évaluation des besoins de formation : Elle permet de définir les formations nécessaires, les salariés concernés et les objectifs visés. Le responsable formation et/ou le responsable hiérarchique ont à leur disposition divers outils pour définir ces besoins : entretien, questionnaire, réunion, référentiel...

Personne en charge : responsable formation ou responsable hiérarchique

- L'évaluation des prérequis : Elle est menée par le formateur quelques semaines avant la formation afin de connaître les compétences et les connaissances des stagiaires. L'outil privilégié par le formateur est en général l'entretien ou le test de positionnement.

Personne en charge : formateur

#### **2.4.1.2. Les évaluations pendant la formation :**

- L'évaluation des attentes des stagiaires : Cette évaluation des attentes vis-à-vis de la formation est également menée par le formateur. Au début de la formation, les stagiaires peuvent s'exprimer lors d'un tour de table ou grâce à un questionnaire sur ce qu'ils attendent de la formation en termes d'enjeux, de contenus, d'apports...

Personne en charge : formateur

- L'évaluation des acquis/des apprentissages : Elle porte sur les connaissances assimilées par le stagiaire tout au long de la formation. Le formateur s'assure de l'assimilation des connaissances à travers des tests, exercices, études de cas et mises en situation.

Personne en charge : formateur

#### **2.4.1.3. Les évaluations après la formation :**

- L'évaluation de satisfaction ou « évaluation à chaud » : Elle est mise en place rapidement après la fin de la formation (deux semaines maximum). Près de 90% des entreprises pratiquent cette évaluation.

Personne en charge : responsable formation ou responsable hiérarchique

- L'attestation de fin de formation : Cette attestation mesure la progression au regard des objectifs fixés et des acquis.

Personne en charge : responsable formation ou responsable hiérarchique

- L'évaluation pédagogique : Elle est destinée au responsable formation pour savoir si la formation a répondu aux objectifs de départ. Il s'agit d'une évaluation sur le dispositif de formation.

Personne en charge : responsable formation ou responsable hiérarchique

- L'évaluation du transfert sur les situations de travail : Elle est destinée au responsable hiérarchique. Cette évaluation permet de mesurer si les connaissances et les compétences acquises en formation ont été mises en œuvre sur le poste de travail.

Personne en charge : responsable formation ou responsable hiérarchique

- L'évaluation des effets de la formation : Elle a lieu plusieurs mois après la formation et permet de voir si les nouvelles compétences acquises ont eu un effet sur l'efficacité du formé et de son équipe et sur l'évolution de l'organisation.

Personne en charge: responsable formation

### **3. L'importance de la formation dans le développement des compétences humaines :**

La formation représente cette activité étudiée qui comprend un certain nombre d'étapes régulières, qui visent principalement à atteindre des buts et des objectifs par la mobilisation d'efforts précieux et le développement des aspects scientifiques et informationnels, et les façons de penser des personnes formées. La formation cherche à provoquer un changement de comportement positif et à améliorer les compétences et capacités, en développant la performance, provoquant ainsi un changement positif dans le mécanisme de travail.

#### **3.1.L'entreprise s'intéresse à la formation car elle contribue à :**

- Améliorer les connaissances et les compétences liées au travail à tous les niveaux de l'organisation.
- Remonter le moral et motiver les travailleurs.
- Augmenter le niveau de performance et d'efficacité de production des travailleurs, que ce soit dans les aspects comportementaux, techniques ou administratifs.
- Aider les employés à connaître les objectifs organisationnels.
- Améliorer la production et les services.
- Développer un climat propice à la croissance et à la communication, car il aide l'institution à s'adapter aux changements qui se produisent.

- Résoudre les problèmes de l'entreprise et l'aider à prendre des décisions.
- Renforcer la relation entre le manager et les travailleurs et réduire la supervision et le contrôle.

### **3.2.L'individu s'intéresse à la formation car elle contribue à :**

- Il aide l'individu à prendre de bonnes décisions et à résoudre les problèmes plus efficacement.
- La responsabilité et la promotion sont fusionnées grâce à la formation.
- Encourage la croissance personnelle et la confiance en soi.
- Aide l'individu à faire face au stress, à la privation et aux conflits.
- Satisfait les besoins personnels des individus.
- Il donne à l'individu formé le potentiel de croissance personnelle et de contrôle sur son avenir.
- Aide l'individu à développer ses compétences en communication orale et écrite.
- Aide à éliminer la peur associée aux nouvelles tâches.

### **3.3.Au niveau des relations entre travailleurs et entre groupes et direction:**

- Améliorer la communication entre les groupes et les individus.
- Facilite l'orientation des personnes nouvelles, mutées ou promues.
- Favorise la cohésion entre les groupes.
- Accroître la continuité et la stabilité dans la vie des travailleurs et leur désir de servir l'institution et de s'y consacrer.

### **3.4.L'importance de la formation pour l'entreprise et l'individu ensemble :**

- Promouvoir la production en termes de quantité et de qualité et augmenter la qualité des services fournis: l'évolution des compétences des individus résultant de la formation se traduit par une augmentation de la productivité et une amélioration de la qualité des services fournis.
- Réduire le nombre d'accidents: la plupart de ces accidents sont causés par l'inefficacité des individus eux-mêmes, qu'un défaut d'équipement ou conditions de travail.
- Réduction de la supervision: une fois que l'individu a acquis la compétence et les compétences requises après le processus de formation, la supervision est allégée pour lui permettre de s'acquitter de ses fonctions de manière efficace et efficiente sans avoir besoin d'un superviseur.

- Augmenter la stabilité et la flexibilité dans le travail du projet: Les individus formés ajoutent une grande valeur à ce projet en travaillant à augmenter sa stabilité et sa flexibilité en continuant à exercer ses activités avec une efficacité totale, ce qui nécessite la présence d'un certain nombre d'individus préalablement formés afin de faciliter un processus de remplacement.  
Quant à la flexibilité, c'est la capacité de l'établissement à s'adapter aux changements à court terme qui se produisent dans la quantité de travail à accomplir. Les entreprises flexibles ont besoin d'individus flexibles qui peuvent être transférés à un travail autre que leur travail sans affecter leur degré de satisfaction et niveau de performance, qui à son tour nécessite une formation.
- Remonter le moral: chaque travailleur doit avoir un intérêt vital dans la formation qu'il pratique, car il acquiert plus de connaissances et de compétences, de sorte qu'il sera plus bénéfique pour l'entreprise, quand il ressent ce sentiment d'importance.

#### **4. Les défis du développement des compétences humaines à travers la formation et les conditions à sa réussite :**

##### **4.1. Les défis :**

Le succès de la formation ne consiste pas seulement à organiser un cours de formation. Le but de la formation est de développer les compétences des individus formés ou d'augmenter leurs connaissances sur ce qui leur sera bénéfique dans leur travail ou leur vie, et par conséquent l'incapacité à bénéficier de la formation est considérée comme un échec de formation. Si l'institution organisait des cours de formation pour faire progresser le côté administratif et que les participants à la formation n'utilisaient pas ce qu'ils avaient appris en termes de compétences dans leur travail, alors la session de formation aurait échoué. Il y a de nombreuses raisons pour lesquelles une session de formation échoue et elles sont les suivantes :

- L'ignorance de certains fonctionnaires de l'importance du rôle que peut jouer le service de formation, et donc il est considéré comme un service administratif existant car il fait partie de la structure organisationnelle de l'établissement, son seul souci est de prendre les dossiers des nouveaux les travailleurs et de leur accueil initial.
- L'incompétence de nombreux responsables de ce service, dans la mesure où ils accomplissent des tâches routinières et administratives conformes à leur compréhension de la mission du formateur.

- Considérer le service de formation comme non productif, comme les autres services administratifs, et ainsi diminuer son importance et le rôle qui lui est assigné.
- Les travailleurs estiment que les cours de formation représentent l'incapacité du travailleur à faire son travail, ce qui montre que les travailleurs ne comprennent pas correctement l'importance de la formation et l'étendue de ses avantages pour eux et leurs organisations, ce qui les amène à considérer la formation comme une diminution de leurs capacités et de leur position.
- Le manque de formateurs qualifiés et correctement pour comprendre le processus de formation ou la psychologie de l'employé à former. La formation est une science qui a sa propre méthodologie, ses origines scientifiques, sa philosophie, ses principes scientifiques, ses outils et ses méthodes, donc le manque des composantes spécialisées du processus de formation empêche la réalisation des objectifs de formation.
- Ne pas faciliter le processus de formation.
- Le manque de clarté dans les objectifs du programme de formation, qui est la base de la réussite du cours, et avec le manque de clarté dans la définition des objectifs de la formation, il n'y a pas d'évaluation scientifique.
- La session de formation manque de bases scientifiques et pratiques pour planifier, mettre en œuvre, évaluer et suivre l'activité de formation, car ces cycles reposent souvent sur des méthodes traditionnelles qui empêchent la possibilité de faire progresser ou de développer les systèmes de l'organisation ou d'assurer l'efficacité et l'efficacité de la formation ;
- Les problèmes administratifs liés au processus de formation et les coûts élevés qui empêchent la généralisation de la formation ;
- Environnement de travail médiocre, où les apprenants formés manquent d'aide pour appliquer les connaissances et les compétences qu'ils ont acquises
- Favoritisme dans le choix des candidats, ils sont choisis selon les désirs des directeurs et non pas selon les besoins de l'entreprise.
- La négligence du côté pratique de la formation, et se concentrer que sur la théorie.

#### **4.1. Les conditions nécessaires à la réussite du processus de la formation pour le développement des compétences humaines**

L'un des faits incontestables est le rôle efficace que joue la formation dans la résolution de nombreux problèmes auxquels sont confrontés les institutions et leurs travailleurs à leurs différents niveaux. Il est également incontestable que la formation ne joue pas ce rôle de

manière efficace et efficiente si elle ne se fait que de manière scientifique planifiée et étudiée. Par conséquent, nous trouvons de nombreuses conditions et principaux facteurs qui contribuent de manière significative à la réussite des programmes de formation dans l'institution. Parmi elles :

- L'individu doit avoir le désir d'apprendre avant d'accepter la formation, et cela est dû à l'existence de personnes qui ont des connaissances et un intérêt et qui souhaitent obtenir une appréciation de leur performance pour leur travail.
- La formation doit être planifiée, programmée, exécutée et évaluée selon une approche claire.
- La formation doit être égale au rythme de ce que l'individu peut apprendre, chaque fois que le rythme de formation est plus lent par rapport à la capacité de l'individu à apprendre, plus la différence est grande, de sorte que la formation se fait selon un rythme proportionnel à la capacité d'apprendre.
- Le plan de formation doit contenir une liste d'idées et de compétences de base pour le travail nécessitant la formation de l'employé, et il doit clarifier l'achèvement de tous les éléments du plan de formation, et le calendrier peut être modifié en fonction du rythme auquel le la personne apprend.
- Les besoins de formation doivent être étudiés dans le cadre d'un processus organisé, à condition que les fonds financiers nécessaires y soient alloués, et que le temps, le lieu et la méthode de mise en œuvre soient planifiés en fonction de la priorité de ces besoins.
- La priorité doit toujours être donnée dans la formation aux emplois qui sont difficiles, grâce à des tests extérieurs à l'établissement, puis il est nécessaire de fournir une personne apte à occuper ces emplois grâce à la formation;
- La formation doit se dérouler sous la supervision de deux formateurs compétents.
- L'élément le plus important sur lequel il faut insister en termes d'efficacité de la formation est l'évaluation, de sorte que les résultats de la formation doivent être évalués périodiquement pour déterminer dans quelle mesure les besoins originaux de formation sont satisfaits et le degré de réussite ou échec des programmes, déterminer le manque de capacités ou le manque des formateurs compétents, et cette évaluation sera d'un grand avantage dans l'avenir de la formation.

## **Résumé :**

La formation est considérée comme la méthode la plus importante utilisée par l'institution pour développer les expériences, les compétences et les connaissances, cette dernière occupe une place importante dans les institutions comme l'interaction entre les connaissances, les compétences et les comportements des individus dans le domaine, donc la recherche des compétences et travailler pour les développer devient très nécessaire, pour que les individus soient hautement qualifiés et deviennent capables de prendre des décisions dans des situations critiques, et de construire des stratégies importantes. Les compétences humaines donnent à une institution un avantage concurrentiel difficile à imiter.

**Chapitre 3 : la réalité de la formation dans le développement des compétences dans la banque de l'agriculture et du développement rural**

## **Introduction :**

A travers notre stage à la Banque d'Agriculture et de Développement Rural (Agence Tipaza), l'objectif était de comparer le côté théorique avec la réalité pratique, et c'est ce que nous verrons dans ce chapitre, car il n'est pas possible de prouver les résultats de l'étude théorique à moins qu'elle ne soit suivie d'une étude de terrain appliquée, et nous avons choisi à cet effet une institution de service, qui est la Banque d'Agriculture et de Développement Rural à Tipaza afin de savoir quel est le rôle de la formation dans le développement des compétences humaines au niveau de la banque.

### **1. Présentation générale de la banque de l'agriculture et du développement rural B.A.D.R :**

La Banque de l'agriculture et du développement rural est considérée comme l'une des banques les plus importantes pour son rôle dans le développement économique, grâce à ses opérations telles que l'octroi de prêts et la promotion des investissements, ainsi que la mise en œuvre de plans de développement rural, son rôle principal est de promouvoir le secteur agricole et rural.

#### **1.1. La création de la Banque pour l'agriculture et le développement rural :**

La Banque pour l'agriculture et le développement rural est un établissement du secteur public, créé par le décret n° 82-106 du :

13 mars 1982 avec un capital initial de 220 millions de DA, réparti selon un découpage spécifique aux agences affiliées. La banque est chargée de développer le secteur agricole et les activités rurales, ainsi que l'artisanat traditionnel à la campagne, et toutes les professions libérales.

La Banque de l'agriculture et développement rural est une institution financière nationale, créée avec pour mission de développer le secteur agricole et de promouvoir le secteur rural, en élargissant et en développant ses activités. Elle réalise désormais toutes les opérations bancaires normales à partir de comptes courants, en fournissant et en empruntant des garanties et des services divers, mais elle réalise principalement des opérations agricoles du fait de l'expérience acquise, son capital actuel est de 440 millions de DA. A l'origine, la banque se composait de 140 agences cédées par la Banque nationale d'Algérie. Aujourd'hui, elle comprend 2 861 agences et 31 directions régionales. Al-Badr Bank emploie environ 7000 salariés, entre cadre et employé, et en raison de la densité de son réseau et l'importance de sa formation humaine, elle a été classée par le Dictionnaire des Banques édition 2001 (à la

première place du classement des banques algériennes 1 et occupe également la 668<sup>ème</sup> place au classement mondial parmi 4100 banques classées).

Ses objectifs sont<sup>23</sup> :

- Réorganiser le système de production agricole en développant et vulgarisant l'utilisation des nouvelles technologies.
- Impliquer l'agriculture et la développer dans le champ de la production nationale.
- Agrandir les terres agricoles et améliorer les services.
- Se rapprocher des clients en ouvrant de nouvelles agences dans les villes riches en ressources ainsi qu'en formant et en évaluant le comportement du personnel.
- Une gestion stricte de la trésorerie bancaire en dinars ou en devises.
- Assurer le développement compétitif de la banque dans le domaine d'activités qu'elle propose.
- Tenter d'étendre son réseau d'agences sur tout le territoire national.
- Développer un programme de gestion dynamique dans le domaine de la collecte.
- Essayer, dans la mesure du possible, de satisfaire les besoins croissants et diversifiés des clients en leur fournissant des produits et services qui s'adaptent à cette diversité et changement.
- Développer l'entreprise en intégrant de nouvelles technologies pour la gestion d'entreprise telles que le marketing et l'introduction de nouvelles séries de produits.

La banque de l'agriculture et développement rural se compose de plusieurs départements et sous-directions dont le département administratif qui regroupe plusieurs services, parmi eux le service de ressources humaines géré par un chef de service qui est responsable de<sup>24</sup> :

- La gestion et la mise à jour des dossiers administratifs du personnel.
- La formalisation des dossiers de recrutement.
- La gestion des affaires disciplinaires (préparation des dossiers pour la commission paritaire etc...).
- La tenue des différents registres légaux, (paie – congés annuels, mouvements du personnel etc...) et le suivi de ceux tenus par les agences rattachées.
- La prise en charge des dossiers de départ à la retraite.
- La concrétisation des décisions salariales internes (Mesure Générales et Mesures Individuelles décidées par la D.G).

---

<sup>23</sup> Documents obtenus à la banque de l'agriculture et développement rural.

<sup>24</sup> Documents obtenus à la banque de l'agriculture et développement rural.

- L'établissement de la paie et des rappels concernant les personnels du GRE et des agences rattachées.
- La prise en charge des déclarations fiscales et parafiscales.
- La mise à jour du fichier « personnel ».
- L'établissement des soldes de tout compte.
- L'organisation de l'opération d'évaluation des compétences et des performances.
- La préparation des plans de formations issus des besoins identifiés par métier.
- La coordination avec les différents services du GRE et des agences rattachées pour la prise en charge des apprentis et des stagiaires et leur encadrement.
- La coordination des actions de formation et leur prise en charge au plan des moyens.
- L'élaboration de reporting à sa hiérarchie.
- Toute autre tâche qui lui serait affectée par son responsable hiérarchique.

## **1.2. Programmes de formations au niveau d'une agence de la BADR :<sup>25</sup>**

Parmi les programmes de formations les plus importants on trouve :

### **1.2.1. Programme de formation à court terme :**

- Préparation de forums sur les techniques et modes de management contemporains en coopération avec la Chambre de Commerce et d'Industrie de France, où ce programme était consacré aux managers et directeurs de banque.
- Redynamiser les journées des médias pour vulgariser l'idée des formations spéciales pour les prêts d'exploitation, l'évaluation des projets d'investissement et les méthodes d'évaluation financière pour les institutions.
- Former les responsables de clientèle (ceux qui occupent les postes de la banque assise) en vue d'accroître leurs capacités et d'étendre leurs activités sur les méthodes de conseil et d'accompagnement financier à la clientèle, ainsi que la relation avec le client depuis la simple fourniture d'une information simple et les opérations de tout le fonds jusqu'à la fin de l'octroi des prêts et le suivi de leur remboursement
- Formation des travailleurs dans le domaine juridique et couverture des prêts en collaboration avec des banques et des experts canadiens;
- Développer la mission d'accueil et de communication des personnes chargées de l'accueil, des secrétariats et des agents des centres téléphoniques, à travers un

---

<sup>25</sup> Entretien avec un employé du service de ressources humaines de la BADR

dispositif de formation en collaboration avec des experts étrangers spécialisés dans ce domaine.

### **1.2.2. Programmes de formation à moyen terme :**

Ce sont des programmes qui visent à :

- Mettre la bonne personne dans la bonne place.
- Éliminer la différence entre le niveau d'admissibilité des individus et les exigences du poste.
- Programmes de formation spécialisés : Ces formations prennent la forme de forums organisés par le CIBF, car elles traitent de nombreux sujets liés aux fonctions de la banque, tels que les opérations de fonds, l'escompte...
- Formation avec obtention de certificat : Parmi les moyens les plus importants pour promouvoir les connaissances dans les institutions figure la nécessité d'inciter les travailleurs à terminer leurs études dans les domaines liés à leur travail. Cependant, des programmes d'enseignement ont été préparés pour les banquiers en fonction de leurs niveaux afin de leur permettre d'élever leurs capacités pratiques dans le domaine bancaire et financier afin qu'ils obtiennent des certificats représentés en :
  - Certificat de culture bancaire CCB : concerne tous les employés qui un niveau de 4<sup>ème</sup> année moyenne à 3<sup>ème</sup> année secondaire.
  - BB : Concerne tous les travailleurs titulaires d'un baccalauréat, d'un certificat de culture bancaire, d'un certificat de réussite en comptabilité ou en informatique, où la durée des études est estimée à trois ans.
  - Certificat préparatoire d'étude supérieur bancaire CPES : concerne les employés titulaires d'un BAC+3, licences dans d'autres spécialités que l'économie, la gestion, la comptabilité et finance, la durée d'étude est estimée à 1 an.
  - Certificat d'étude supérieur bancaire : concerne les employés titulaires de licence en gestion ou économie ou comptabilité ou finance, BB, CPES avec une moyenne supérieure ou égale à 12/20, la durée d'étude est estimée à 3 ans.

Le tableau suivant montre dans quelle mesure la Banque de l'agriculture et du développement rural a participé à la formation de ses ressources humaines en 2019, ces programmes ayant touché l'équivalent de 66 travailleurs au niveau de la Direction de la Banque de l'agriculture et du milieu rural. Aménagement dans la Wilayat de Tipasa :

**Tableau 6 : la formation au niveau de la BADR en 2019**

Type de formation	Nombre de candidats	Durée de la formation
Chargé de clientèle	3	3mois en dehors de l'entreprise et 2 mois de pratique à l'intérieur
Analyse financière	1	3 jours
Prêt immobilier	6	Une semaine
Diagnostic financier de l'entreprise	2	Une semaine
Nouveau système d'information	7	Une semaine
Blanchiment d'argent	3	4jours
Financement islamique	2	Un an pour les chefs de services et une semaine pour les directeurs
Commerce extérieur	3	Une semaine
Droit de finance	2	2jours
Prêt d'entreprise	5	5jours
e-learning	26 d'agence 5 directeurs d'agences 1 directeur adjoint des prêts au niveau de la direction regionale	3mois
<b>total</b>	66	/

Source : sur la base d'un entretien avec un employé du département des ressources humaines au niveau de la direction régionale de la Banque pour l'agriculture et le développement rural.

### **1.3. L'importance et les objectifs de la formation au niveau de la BADR :<sup>26</sup>**

- L'adaptation permanente et continue des capacités des compétences humaines aux exigences des emplois occupés .

<sup>26</sup> Documents obtenus à la banque de l'agriculture et du développement rural.

- Un pourcentage du revenu annuel est alloué annuellement à des programmes de formation, afin de développer les compétences humaines à la banque.
- Assurer les processus de formation pour le développement continu des qualifications du personnel, conformément aux exigences du plan de développement de la banque.
- Réaliser des processus ciblés pour s'assurer que les nouveaux candidats s'intègrent aux postes au sein de la Banque.
- Permettre aux individus d'acquérir les qualités qui les qualifient pour occuper des postes de direction.
- L'individu acquiert de nouvelles expériences qui le qualifient pour s'élever et assumer plus de responsabilités au travail.
- Élever le niveau de qualité des services de la banque, car la formation affecte la façon de travailler, ce qui conduit à améliorer la qualité de service et à atteindre l'avantage concurrentiel de l'institution.

Ainsi, la Banque de développement agricole et rural accorde une grande attention à la formation comme facteur essentiel de développement des compétences humaines, d'autant plus qu'elle lui permet de résoudre certains problèmes liés à l'organisation, à la gestion ou encore aux techniques de travail.

Les objectifs de la formation sont :

- Développer les compétences des salariés.
- Préparer les employés aux principales fonctions.
- Mettre en œuvre des procédures d'intégration des nouveaux employés.
- Remonter le moral des travailleurs en considérant la formation comme un outil de motivation à travers l'augmentation des salaires et la promotion ;
- Consolidation et amélioration des relations professionnelles ;
- S'assurer que le travail est effectué efficacement et rapidement.

#### **1.4. Les étapes d'élaboration d'un programme de formation au sein de la BADR :**

Les étapes d'élaboration de programme de formation au sein de la BADR sont celles évoquées dans la partie théorique dont<sup>27</sup> :

##### **1.4.1. Détermination de besoins en formation :**

La détermination des besoins de formation est la première et la plus importante étape de la préparation des programmes de formation, car elle dépend de la détermination de l'écart entre

---

<sup>27</sup> Documents obtenus à la banque de l'agriculture et du développement rural.

les compétences et les aptitudes de l'individu et ce que son poste actuel ou futur exige. Ce que nous avons remarqué, c'est la présence d'objectifs de formation prédéfinis par les chefs de départements de l'entreprise, de sorte que chaque département ou responsable de département doit évaluer les besoins de formation et le thème des besoins s'articule autour de différents domaines, dont le plus important est :

- Compétences et qualifications attendues ;
- Le nombre d'individus à former ;
- Les objectifs visés du processus de formation ;
- Le type de spécialités que chaque département de l'entreprise cherche à former ses travailleurs.
- Le budget prévisionnel alloué au processus de formation dans l'entreprise.

La phase d'évaluation des besoins en formation comprend de nombreux éléments dont les plus importants sont :

- Les noms des participants au processus de formation ;
- Types de formations prises en charge ;
- Lieu de la formation.

Après avoir identifié les besoins de formation au niveau départemental, ils sont transmis à la Direction des Ressources Humaines, où ils sont unifiés, et sur la base de ces données et informations, un plan de formation commun est conçu.

#### **1.4.2. La planification du programme de formation :**

Le responsable de la cellule de formation prépare un ensemble de programmes dans un tableau détaillé avec le nombre de candidats, ainsi que le coût et la durée estimés, et il est proposé aux chefs de services pour approbation puis transmis au directeur général de l'institution. Il appartient également au responsable de la cellule formation de préparer les supports de formation (documents, moyens nécessaires, annonces..etc), et il propose, selon le programme annuel, une liste des noms des candidats à ces cours qui n'ont pas reçu de formation ou qui ont besoin de formation, en tenant compte des postes qu'ils occupent et de leurs successeurs pendant qu'ils reçoivent la formation.

#### **1.4.3. L'exécution du programme de formation :**

Le responsable de la cellule de formation veille sur le suivi périodique des programmes de formation selon le calendrier annuel prévu. Il prépare également des certificats pour les stagiaires en tant que motivation scientifiques, et active des séminaires de sensibilisation des travailleurs en tant que motivation morale.

#### **1.4.4. L'évaluation du programme de formation :**

L'évaluation est réalisée par le service formation en identifiant les différents résultats de la formation, en procédant à un examen pour le candidat, et à la fin, des certificats sont remis aux stagiaires, mais les résultats de la formation sont effectivement visibles sur le terrain de travail.

## **2. Etude analytique de la formation et développement des compétences au sein de la BADR :**

Afin de mieux déterminer l'importance de la formation dans le développement des compétences humaines au sein de la banque de l'agriculture et du développement rural qui détient un nombre d'employés de 148 employés entre le GRE et les agences de la Wilaya de Tipaza, nous avons élaboré un questionnaire que nous avons distribué sur un échantillon de 50 employés choisis aléatoirement qui représentent plus que le tiers de la population mère . Ce questionnaire est composé de quatre parties différentes :

- Des questions sur des informations personnelles telles que le sexe, l'âge... .
- Des questions sur le développement des compétences humaines.
- Des questions sur l'élaboration d'un programme de formation (détermination de besoins en formation, planification et exécution du programme ainsi que son évaluation)
- Des questions sur le rôle de la formation dans le développement des compétences humaines.

**Tableau 7 : échantillon de l'étude**

Nombre de questionnaires	distribués	récupérés
Total	50	47
Pourcentage %	100	92

Source : préparé par nos soins

**Tableau 8 : coefficient de stabilité alpha Crombach et fiabilité du questionnaire**

Dimensions	Nombre de phrases	Valeur de stabilité
Développement des compétences	6	0.824
Détermination des besoins en formation	7	0.853
Planification et exécution de la formation	5	0.644
Evaluation de la formation	5	0.756
Le rôle de la formation dans le développement des compétences	6	0.724
Tout le questionnaire	29	0.930

Source : élaborer par nos soins avec un logiciel SPSS

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que le coefficient de stabilité du questionnaire alpha est entre 0.644 et 0.853, et celui de tout le questionnaire est de 0.930 ce qui affirme que le degré de stabilité est bon et acceptable.

- Informations personnelles :
  - Le sexe :

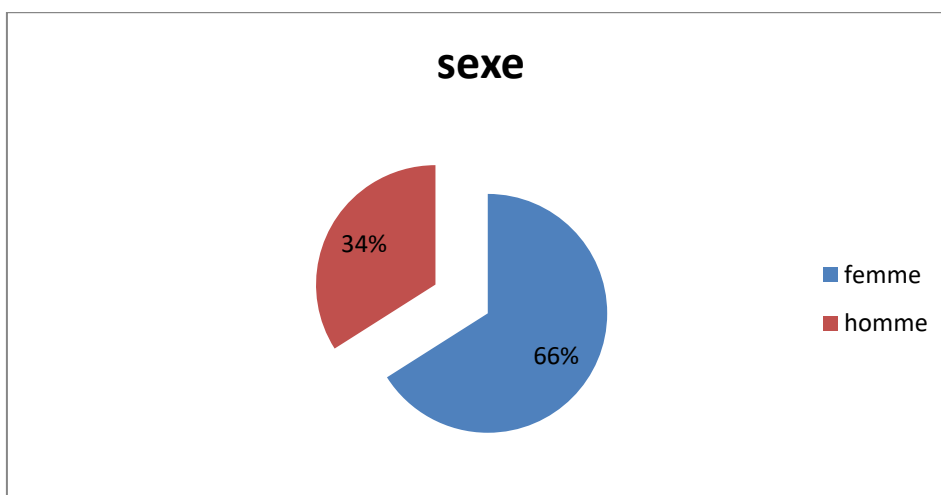
**Tableau 9 : répartition de l'échantillon selon le sexe**

	Fréquence	Pourcentage %
hommes	16	34
Femmes	31	66
total	47	100

Source : préparé par nos soins

Selon le tableau 8, et en regardant la fréquence des membres de l'échantillon de l'étude, dont la taille totale est de 47 salariés, on note que 31 salariés sont du sexe féminin, avec un taux de 66 %, alors que la taille des salariés masculins a atteint 16 salariés, avec un taux de 34%.

**Figure 2 : répartition de l'échantillon selon le sexe**



Source : préparé par nos soins

- l'âge :

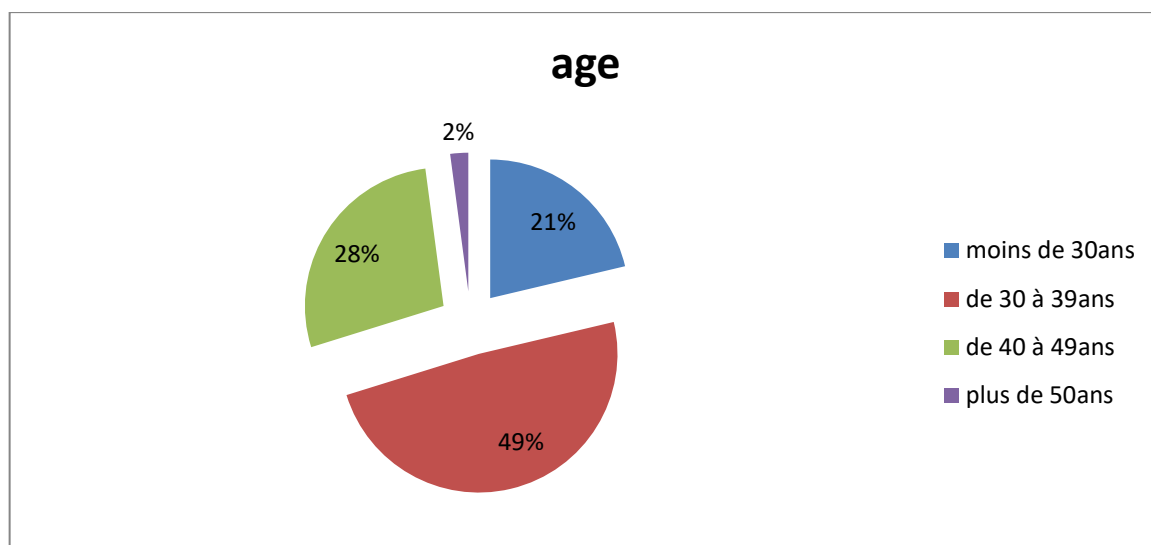
**Tableau 10 : répartition de l'échantillon selon l'âge**

	fréquence	Pourcentage %
Mois de 30ans	10	21.3
De 30 à 39ans	23	48.9
De 40 à 49ans	13	27.7
Plus de 50ans	1	2.1
Total	47	100

Source : préparé par nos soins

A travers le tableau n°9, compte tenu de la fréquence des membres de l'échantillon de l'étude, dont la taille totale est de 47 salariés, on constate que 23 salariés sont âgés de 30 à 39 ans, soit un taux de 48.9 %. Les employés qui ont entre 40 et 49 ans sont 13, avec un taux de 27.7 %, les salariés qui ont moins de 30 ans sont 10 salariés, avec un taux de 21.3 %, et enfin un salarié, représentant 2.1 % dans le groupe d'âge 50 ans et plus.

**Figure 3 : répartition de l'échantillon selon l'âge**



Source : préparé par nos soins

- Niveau et diplômes :

**Tableau 11 : répartition de l'échantillon selon le niveau et diplômes**

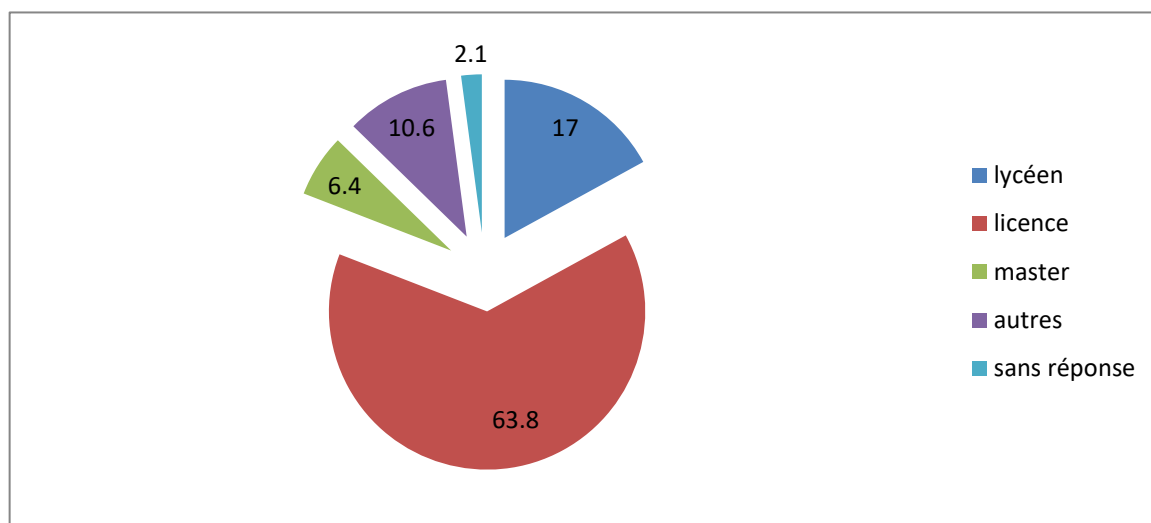
Niveaux	Fréquence	Pourcentage%
Lycéen	8	17
Licence	30	63.8
Master	3	6.4
Autres diplômes	5	10.6
Sans réponse	1	2.1
Total	47	100

Source : préparé par nos soins

D'après le tableau 10, compte tenu de la fréquence des membres de l'échantillon de l'étude, dont la taille totale est de 47 salariés, le nombre de salariés titulaire d'un licence est de 30 salariés avec un taux de 63.8, tandis que le nombre d'employé lycéen est de 8 employé avec un taux de 17%, les employés ayant d'autres diplômes sont 3 employés avec un taux de

10.6% et ceux ayant un master sont 3 salariés avec un taux de 6.4%. une personne n'a pas répondu à cette question représentant un taux de 2.1%.

**Figure 4 : répartition de l'échantillon selon le niveau et diplôme**



Source : préparé par nos soins

- L'expérience professionnelle :

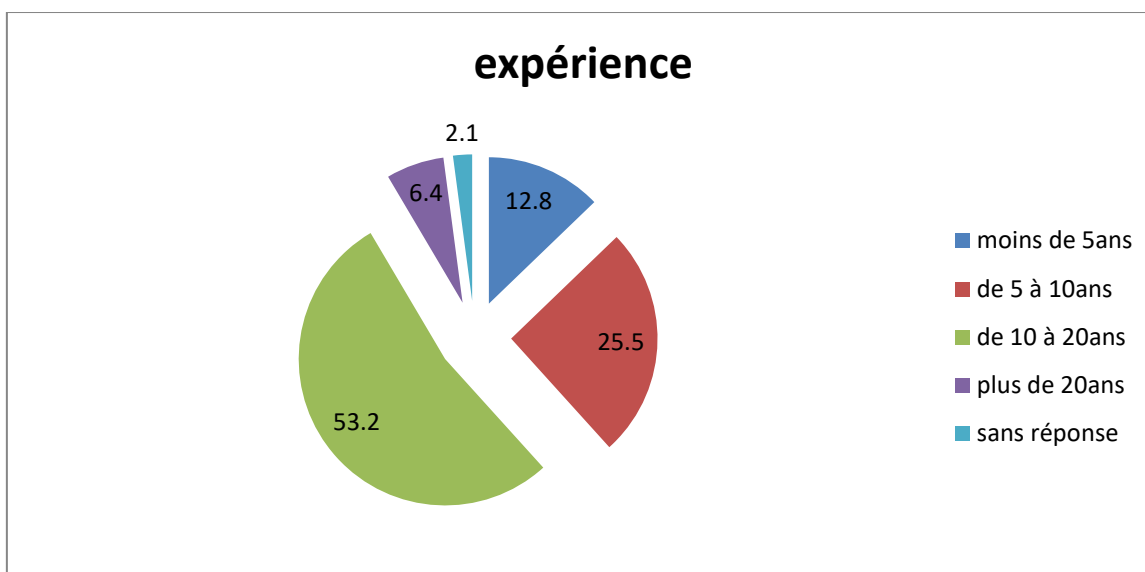
**Tableau 12 : répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle**

Expérience professionnelle	Fréquence	Pourcentage %
Moins de 5ans	6	12.8
De 5 à 10ans	12	25.5
De 10 à 20 ans	35	53.2
Plus de 20 ans	3	6.4
Sans réponse	1	2.1
Total	47	100

Source : élaboré par nos soins

D'après le tableau ci-dessus, compte tenu de la fréquence des membres de l'échantillon de l'étude, dont la taille totale est de 47 salariés, nous remarquons que la majorité des employés ont une expérience de 10 à 20ans avec 35 employés et un taux de 53.2%, tandis que 25.5% représente ceux ayant de 5 à 10ans avec un nombre de 12 employés. Suivi de 6 employés ayant moins de 5 ans d'expérience avec un taux de 12.8% et 3 ayant plus de 20 ans avec un taux de 6.4%. Une personne n'a pas répondu à cette question avec un taux de 2.1%.

**Figure 5 : répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle**



Source : élaboré par nos soins

- Développement des compétences humaines :

Se compose de 6 phrases.

Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 13 : réponses de l'échantillon sur le développement de compétences**

phrases	suggestions										Moyenne Arithmétique	Ecart type	réponse
	Absolument d'accord		D'accors		Neutre		Pas d'accord		Absolument pas d'accord				
	fréque nce	%	Fréque nce	%	fréque nce	%	fréque nce	%	Fréque nce	%			
P 1	1	2.1	8	17	1	2.1	33	70.2	4	8.5	3.66	0.939	D'acco rd
P 2	1	2.1	17	36.6	2	4.3	25	53.2	2	4.3	3.21	1.021	Neutre
P 3	3	6.4	4	8.5	1	2.1	32	68.1	6	12.8	3.74	1.021	D'acco rd

P 4	2	4.3	10	21.3	5	10.6	26	55.3	4	8.5	3.43	1.058	D'accord
P 5	5	10.6	7	14.9	9	19.1	21	44.7	4	8.5	3.26	1.163	Neutre
P 6	6	12.8	8	17	11	23.4	17	36.2	4	8.5	3.11	1.197	Neutre
Moyenne arithmétique et écart type total											3.401	1.073	D'accord

Elaboré par nos soins

A travers le tableau n°13 ci-dessus, on constate que les réponses des membres de l'échantillon à l'axe de développement des compétences, que la plupart des réponses des individus de l'échantillon est « d'accord » avec un degré élevé des indicateurs de l'axe de développement des compétences qu'ils reçoivent de l'administration, où la moyenne arithmétique totale pour l'axe de développement des compétences atteint 3.401 , soit vers un niveau élevé, et un écart type de 1.073 cela signifie que l'échantillon est dispersé de manière inhomogène dans cet axe.

- Elaboration d'un programme de formation :
  - Détermination des besoins en formation :

**Tableau 14 : réponses de l'échantillon sur la détermination des besoins en formation**

phrases	suggestions										Moyenne Arithmétique	Ecart type	réponse
	Absolument d'accord		D'accors		Neutre		Pas d'accord		Absolument pas d'accord				
	fréquence	%	Fréquence	%	fréquence	%	fréquence	%	Fréquence	%			
P 7	3	6.4	12	25.5	6	12.8	24	51.1	2	4.3	3.21	1.082	Neutre
P 8	4	8.5	11	23.4	10	21.3	20	42.6	2	4.3	3.11	1.088	Neutre
P 9	3	6.4	13	27.7	8	17	21	44.7	1	2.1	3.09	1.050	Neutre
P 10	4	8.5	3	6.4	10	21.3	29	61.7	1	2.1	3.43	0.972	D'accord

P 11	1	2.1	11	23.4	4	8.5	29	61.7	2	4.3	3.43	0.972	D'accord
P 12	1	2.1	10	21.3	4	8.5	27	57.4	3	6.4	3.47	0.991	D'accord
P 13	1	2.1	7	14.9	4	8.5	32	68.1	3	6.4	3.62	0.898	D'accord
Moyenne arithmétique et écart type total											3.337	1.007	neutre

Source : élaboré par nos soins

A travers le tableau n°14 ci-dessus, on constate que les réponses des membres de l'échantillon sur la détermination des besoins en formation que la plupart des réponses des individus de l'échantillon sont « neutre » et le degré des indicateurs de l'axe des besoins de formation est moyen, où la moyenne arithmétique totale a atteint 3.337, soit vers un niveau de degré moyen, et un écart type de 1.007, signifiant L'échantillon est dispersé de manière hétérogène dans cette dimension.

- La planification et l'exécution du programme de formation :

**Tableau 15 : Réponses de l'échantillon sur la planification et l'exécution des programmes de formation**

phrases	suggestions										Moyenne Arithmétique	Ecart type	réponse
	Absolument d'accord		D'accors		Neutre		Pas d'accord		Absolument pas d'accord				
	fréquence	%	Fréquence	%	fréquence	%	fréquence	%	Fréquence	%			
P 14	1	2.1	-	-	5	10.6	36	76.6	5	10.6	3.94	0.639	D'accord
P 15	1	2.1	6	12.8	4	8.5	32	68.1	4	8.5	3.68	0.887	D'accord
P 16	-	-	7	14.9	10	21.3	27	57.4	3	6.4	3.55	0.829	D'accord

P 17	3	6.4	18	38.3	10	21.3	14	29.8	2	4.3	2.87	1.055	Neutre
P 18	2	4.3	3	6.4	9	19.1	32	68.1	1	2.1	3.57	0.827	D'accord
Moyenne arithmétique et écart type total											3.55	0.847	D'accord

Source : élaboré par nos soins

A travers le tableau n°15 ci-dessus, on constate que les réponses des membres de l'échantillon à l'axe de planification et de mise en œuvre des programmes de formation, que la plupart des réponses des individus de l'échantillon est « d'accord ». Et un degré moyen des indicateurs de l'axe de planification et de mise en œuvre des programmes de formation, où la moyenne arithmétique totale de la variable atteint 3.55 soit vers un niveau élevé, et un écart type de 0.847 signifiant que l'échantillon est dispersé de manière hétérogène dans cette dimension .

- L'évaluation du programme de formation :

**Tableau 16 : réponse de l'échantillon sur l'évaluation du programme de formation**

phrases	suggestions										Moyenne Arithmétique	Ecart type	réponse
	Absolument d'accord		D'accors		Neutre		Pas d'accord		Absolument pas d'accord				
	fréquence	%	Fréquence	%	fréquence	%	fréquence	%	Fréquence	%			
P 19	-	-	6	12.8	4	8.5	31	66	4	8.5	3.73	0.809	D'accord
P 20	-	-	5	10.6	8	17	25	53.2	8	17	3.78	0.867	D'accord
P 21	-	-	4	8.5	4	8.5	29	61.7	9	19.1	3.93	0.800	D'accord
P 22	-	-	10	21.3	7	14.9	24	51.1	5	10.6	3.52	0.960	D'accord
P 23	-	-	7	14.9	4	8.5	30	63.8	4	8.5	3.74	0.905	D'accord

Moyenne arithmétique et écart type total	3.74	0.868	D'accord
--	------	-------	----------

Source : élaboré par nos soins

A travers le tableau n°16 ci-dessus, on constate que les réponses des membres de l'échantillon à l'axe d'évaluation des programmes de formation, que toutes les réponses des individus de l'échantillon est « d'accord ». Et un degré élevé des indicateurs de l'axe d'évaluation de programme de formation, où la moyenne arithmétique totale de la variable atteint 3.74 soit vers un niveau élevé, et un écart type de 0.868 signifiant que l'échantillon est dispersé de manière hétérogène dans cette dimension .

- Le rôle de la formation dans le développement des compétences :

**Tableau 17 : réponses de l'échantillon sur le rôle de la formation dans le développement des compétences**

phrases	suggestions										Moyenne Arithmétique	Ecart type	réponse
	Absolument d'accord		D'accors		Neutre		Pas d'accord		Absolument pas d'accord				
	fréquence	%	Fréquence	%	fréquence	%	fréquence	%	Fréquence	%			
P 24	-	-	1	2.1	3	6.4	37	78.7	5	10.6	4.04	0.588	D'accord
P 25	-	-	5	10.6	3	6.4	33	70.2	6	12.8	3.85	0.780	D'accord
P 26	-	-	5	10.6	5	10.6	30	63.8	7	14.9	3.83	0.816	D'accord
P 27	-	-	6	12.8	10	21.3	26	55.3	4	8.5	3.61	0.829	D'accord
P 28	1	2.4	3	6.4	-	-	38	80.9	5	10.6	3.91	0.747	D'accord
P 29	-	-	4	8.5	-	-	38	80.9	5	10.6	3.94	0.673	D'accord

Moyenne arithmétique et écart type total	3.86	0.738	D'accord
--	------	-------	----------

Source : préparé par nos soins

A travers le tableau n°17 ci-dessus, on constate que les réponses des membres de l'échantillon à l'axe le rôle de formation dans le développement des compétences, que toutes les réponses des individus de l'échantillon est « d'accord ». Et un degré élevé des indicateurs de l'axe du rôle de formation dans le développement des compétences, où la moyenne arithmétique totale de la variable atteint 3.86 soit vers un niveau élevé, et un écart type de 0.738 signifiant que l'échantillon est dispersé de manière hétérogène dans cette dimension .

### **3. Analyse des résultats et recommandations :**

Après avoir distribué 50 exemplaires du questionnaire aléatoirement, nous avons récupéré 47 exemplaires. Parmi les employés ayant répondu au questionnaire, nous constatons 31 femmes et 16 hommes dont la plupart ont :

- Entre 30 et 39ans,
- Sont licenciés,
- Ont entre 10 à 20ans d'expérience professionnelle.

La plupart des résultats du questionnaire :

- Sur l'axe du développement des compétences étaient « d'accord », ce qui signifie que la banque de l'agriculture et du développement rural accorde de l'importance au développement des compétences humaines.
- Sur l'axe de détermination des besoins en formation étaient « neutre », ce qui signifie que l'importance qu'accorde la banque à la détermination des besoins en formation est insuffisante.
- Sur l'axe de la planification et exécution des programmes de formation étaient «d'accord », ce qui signifie que la BADR accorde une importance à la planification des programmes de formation.
- Sur l'axe de l'évaluation des programmes de formation étaient «d'accord », ce qui signifie que les programmes de formation de la BADR sont efficaces

- Sur l'axe du rôle de la formation dans le développement des compétences humaines étaient « d'accord », ce qui signifie que la formation contribue efficacement au développement des compétences humaines.

### **3.1. L'existence d'une relation entre la formation et le développement des compétences humaines :**

Dans le but de vérifier cette proposition, nous allons calculer le coefficient de corrélation de Pearson et le présenter dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 18 : La relation entre la formation et le développement des compétences selon l'échantillon**

variables	Total de l'échantillon	MA	Ecart type	Coefficient de corrélation R	Signification statistique Sig
Formation	47	2.297	0.882	**0.730	0.000
Développement des compétences humaines		2.57	1.078		

Source : préparé par nos soins

A travers le tableau n°18, on constate que la valeur du coefficient de corrélation de Pearson calculé entre les deux variables de formation et de développement des compétences humaines à la Banque de l'agriculture et du développement rural, sa valeur a été estimée à 0.730, avec SIG= 0.000, qui est une valeur inférieure au seuil de signification 0.05, ce qui nous mène à conclure que : Il existe une corrélation positive et statistiquement significative entre la formation et le développement des compétences humaines à la Banque d'agriculture et de développement rural, c'est-à-dire que nous sommes sûrs à 95 % des résultats de l'étude avec un risque d'erreur de 5 %.

### **3.2. La relation d'influence entre la formation et le développement des compétences humaines :**

Afin de savoir s'il existe une relation d'influence entre ces deux variables, nous avons élaboré le tableau ci-dessous qui représente la régression linéaire simple :

**Tableau 19 : régression linéaire simple**

Variable indépendante	Variable dépendante	Coefficient de corrélation	Coefficient de détermination	Valeur de T	Valeur de F	Signification statistique Sig
Développement des compétences humaines	formation	0.730	0.533	7.165	51.336	0.000

Source : élaboré par nos soins

On note dans le tableau n° 19 que le coefficient de corrélation de Pearson entre les variables de formation et de développement des compétences humaines s'élève à  $R = 0.730$ , qui est un coefficient de corrélation positif, ce qui explique l'existence d'une relation positive forte entre les deux variables, et cela est dû au fait que la formation est positivement liée au développement des compétences humaines à la Banque de l'Agriculture et du développement rural.

Quant à la capacité explicative du modèle de régression représenté par le coefficient de détermination, elle atteint 0.533, ce qui signifie que la formation est à l'origine de 53.3% des changements qui se produisent dans le développement des compétences humaines, et les 46.7 % restants sont dus à d'autres facteurs.

Quant à la significativité globale du modèle, les résultats du test F ont montré que sa valeur était de 51.336 avec  $SIG = 0.000$ , ce qui est inférieur au seuil de significativité de 0.05. Quant à la significativité partielle du modèle de régression, il a atteint une valeur de  $T = 7.165$  avec  $SIG = 0.000$ , ce qui est inférieur au seuil de signification de 0.05, la régression de la variable de formation est positive, ce qui veut dire une influence positive, et cela signifie qu'une

augmentation d'une unité de formation conduit à une augmentation du développement des compétences humaines à la Banque de l'agriculture et du développement rural.

### **4.3. Les résultats :**

#### **4.3.1. Partie théorique :**

- ✓ La formation est un processus visant à développer les capacités et les compétences des employés en leur fournissant de nouvelles compétences et connaissances.
- ✓ La formation contribue à augmenter la performance des individus et à améliorer le volume et la qualité du travail, elle vise également à suivre le rythme des changements technologiques qui se produisent dans l'environnement de l'organisation.
- ✓ La planification des programmes de formation repose sur des bases modernes en fonction des objectifs des programmes de formation, et elle doit être mise en œuvre de manière bonne et efficace.
- ✓ Les programmes de formation sont évalués pour mesurer leur efficacité et la mesure dans laquelle ces programmes atteignent les objectifs précédents, objectifs définis.
- ✓ Les compétences sont un ensemble de connaissances scientifiques, pratiques et comportementales qui doivent être développées pour atteindre des objectifs spécifiques.
- ✓ Le développement des compétences est un ensemble d'activités qui visent à élever le niveau de performance des compétences dont dispose l'organisation.
- ✓ La formation est l'un des mécanismes de développement des compétences.
- ✓ Une formation efficace contribue inévitablement à développer les compétences et donc à augmenter la productivité, à remonter le moral des employés, à réduire les accidents du travail et à donner à l'organisation un avantage concurrentiel.

#### **4.3.2. Partie pratique :**

- ✓ La Banque d'Agriculture et de Développement Rural est intéressée à connaître le niveau de compétence de ses employés et à travailler à son développement.
- ✓ La formation renforce l'envie et la motivation des travailleurs à travailler au niveau de la Banque d'Agriculture et de Développement Rural.
- ✓ L'acquisition de compétence confère à la BADR un avantage concurrentiel et une position sur le marché.

- ✓ Il existe une forte corrélation entre la variable de formation et le développement des compétences humaines à la Banque de l'agriculture et du développement rural. B.A.D.R.

#### **4.4. Suggestions et recommandation :**

- ✓ La nécessité d'accroître l'intérêt de la Banque BADR dans le développement des compétences de ses employés.
- ✓ Faire de la formation une règle de base en banque pour tous les salariés afin de rectifier certaines erreurs ou de développer des compétences.
- ✓ La Banque d'agriculture et de développement rural doit s'appuyer sur des critères objectifs dans la nomination pour la formation, et qu'il ne devrait y avoir aucun favoritisme dans la sélection, c'est-à-dire que la nomination est conforme aux besoins.
- ✓ Augmenter le nombre et la qualité des programmes de formation dans la banque et ce dans divers domaines car cela aide les travailleurs à développer davantage leurs compétences et leurs idées.
- ✓ Fournir des formateurs hautement qualifiés et expérimentés.

#### **Résumé :**

Dans ce chapitre, nous nous sommes attachés à donner un aperçu de la Banque d'agriculture et de développement rural de Tipasa. Cette dernière prépare des programmes de formation en fonction des besoins des travailleurs, et les programmes de formation sont soigneusement planifiés et mis en œuvre, et les stagiaires au niveau du siège sont évalués à la fin de la formation. Et à travers les résultats du questionnaire, nous avons conclu que la formation renforce le désir et la motivation de travailler et élève le moral des travailleurs, car les travailleurs acquièrent de nouvelles connaissances et compétences, et elle contribue à donner à la banque un avantage concurrentiel. Par conséquent, la formation a un rôle important et de premier plan dans le développement des compétences humaines à la Banque d'Agriculture et de Développement Rural BADR.

## **Conclusion :**

Le développement des compétences humaines devient de nos jours un avantage concurrentiel important pour les entreprises, le but majeur est de chercher une main d'œuvre hautement qualifiée ou bien de développer les compétences de la ressource déjà existante dans l'entreprise.

La plupart des institutions, qu'elles soient économiques ou de service, suivent le parcours des travailleurs depuis leur entrée dans l'institution jusqu'à leur retraite, où l'institution forme des travailleurs afin d'apporter un changement de compétences et de capacités, et le processus de formation est devenu un facteur clé qui doit être pris en compte et un budget adéquat lui est alloué pour l'investissement dans ce moteur de base de l'entreprise.

La formation est l'un des mécanismes les plus importants sur lesquels les institutions s'appuient pour développer leurs compétences humaines, car elles constituent des éléments importants qui doivent être correctement gérés.

Une formation efficace conduit nécessairement au développement des compétences et ainsi les travailleurs s'adaptent à la technologie moderne et à tout nouveau développement dans l'environnement de travail, elle contribue aussi à augmenter la productivité, élever le moral, réduire les accidents du travail et les erreurs qui se produisent pendant le travail et obtenir un avantage concurrentiel.

La Banque d'Agriculture et de Développement Rural possède des compétences humaines et travaille à leur développement en préparant des programmes de formation efficaces pour atteindre les objectifs fixés par la Banque.

### **Résultats des hypothèses :**

En analysant les résultats du questionnaire et en connaissant les étapes d'élaboration d'un programme de formation, il a été constaté que la Banque d'agriculture et de développement rural BADR affirme les hypothèses suivantes :

#### **Hypothèse 1 :**

Les ressources humaines de la banque de l'agriculture et du développement rural sont d'une haute compétence.

#### **Hypothèse 2 :**

Les programmes de formation de la banque de l'agriculture et du développement rural sont d'une grande efficacité.

**Hypothèse 3 :**

Il existe une corrélation statistiquement significative entre la formation et ses dimensions (identification des besoins en formation, les programmes de formation, la conception des sessions de formation et l'évaluation du processus de formation) et le développement des compétences humaines à la Banque de l'agriculture et du développement rural.

**Hypothèse 4 :**

Les dimensions de la formation affectent positivement le développement des compétences humaines dans la banque de l'agriculture et du développement rural.

## **Bibliographie :**

### **Auteurs :**

1. Marc Romainville – Belgique
2. PIRET Justine, Des compétences individuelles aux compétences collectives : quels sont les rôles des RH ?, Faculté des Sciences Sociales, mémoire d'obtention de Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée "mise en œuvre de la gestion stratégique des ressources humaines" 2016-2017, p 9.
3. CARRE (P) et CASPAR (P), *Traité des sciences et techniques de la formation* Paris, Dunod, 1999
4. LE BOTERF (G), 1995, *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Paris, Editions d'organisations. LE BOTERF (G), 1997, *compétence et navigation professionnelle*, Paris, Editions d'organisation.
5. COURPASSON David, LIVIAN Yves-Frédéric « *Le développement récent de la notion de « compétence », Glissement sémantique ou idéologie ?* », *Revue de gestion des ressources humaine*. Octobre 1991 n° 1.
6. HENRI Gohore, LA FORMATION EN ENTREPRISE, CAMPC Abidjan février 2005, p5
7. HENRI Gohore, GESTION DE LA FORMATION, CAMPC Abidjan, du 18 au 22 décembre 2006
8. JACQUES Soyer, FONCTION FORMATION, 3e édition, 2003, p13

### **Sites internet :**

1. <https://www.pro-skills.eu>
2. <https://www.hrm-group.com/>
3. <https://www.topformation.fr>
4. <https://finaxim.fr>
5. <https://www.mbdconsulting.ch>
6. <https://www.cairn.info>
7. <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net>
8. <https://www.memoireonline.com>
9. <https://archipel.uqam.ca>,

## **Questionnaire**

**Cher Monsieur, chère Madame**

**Nos salutations, nous sommes honorés de mettre ce questionnaire entre vos mains, sachant que nous le présentons dans le but de collecter des données sur la mesure dans laquelle la formation contribue au développement des compétences humaines au niveau de la Banque d'Agriculture et de Développement Rural. Ceci dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un Master en gestion des ressources humaines sous le thème « Le rôle de la formation dans le développement des compétences humaines ».**

**Ce questionnaire sera au service de la recherche scientifique, nous vous prions donc de coopérer avec nous pour le remplir et, en fin, d'accepter nos sincères remerciements et notre appréciation pour votre coopération.**

**Première partie**  
**Informations personnelles**

<b>Sexe</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>		
<b>Age</b>	<b>Moins de 30 ans</b>	<b>De 30 à 39</b>	<b>De 40 à 49</b>	<b>Plus de 50ans</b>
<b>Niveau et Diplômes</b>	<b>Lycéen</b>	<b>Licence</b>	<b>Master</b>	<b>Autres diplômes</b>
<b>Expérience</b>	<b>Moins de 5ans</b>	<b>Entre 5 et 10</b>	<b>Entre 10 et 20</b>	<b>Plus de 20ans</b>
<b>Y-t-il des programmes de formation dans l'établissement ?</b>	<b>oui</b>	<b>non</b>		
<b>Avez-vous participé à ces programmes ?</b>	<b>oui</b>	<b>non</b>		

## Deuxième partie

<b>Développement des compétences</b>						
		<b>D'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>neutre</b>	<b>Absolument d'accord</b>	<b>Absolument pas d'accord</b>
<b>1</b>	L'établissement accorde de l'importance au développement des compétences.					
<b>2</b>	L'organisation dispose d'informations suffisantes pour faire la distinction entre les qualifications et les expériences de chaque employé					
<b>3</b>	Le partage d'informations et d'expériences entre les employés développe les compétences du travailleur					
<b>4</b>	L'établissement dispose d'un environnement qui stimule l'apprentissage					
<b>5</b>	La société cherche à attirer des ressources humaines qualifiées possédant des qualifications et une expérience scientifiques					
<b>6</b>	L'organisation dans laquelle vous travaillez s'intéresse aux personnes talentueuses et hautement qualifiées					
<b>Préparation des programmes de formation</b>						
	<b>Détermination des besoins en formation</b>	<b>D'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>neutre</b>	<b>Absolument d'accord</b>	<b>Absolument pas d'accord</b>
<b>7</b>	L'institution souhaite connaître le niveau de compétence de ses employés					
<b>8</b>	Les besoins en formation des employés sont déterminés par l'évaluation périodique de la performance					
<b>9</b>	Les besoins en formation sont déterminés par une comparaison entre les performances attendues et les performances réelles					

10	La candidature à une formation dans l'établissement dépend de critères objectifs					
11	L'échantillon des candidats à la formation est soigneusement sélectionné en fonction des besoins de l'établissement					
12	Votre choix de formation reflète le besoin de l'institution de développer ses compétences					
13	La formation dans votre organisation est le résultat de l'utilisation de nouveaux programmes d'information					
<b>Planification et exécution des programmes de formation</b>		<b>d'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>neutre</b>	<b>Absolument d'accord</b>	<b>Absolument pas d'accord</b>
14	Les programmes de formation dans l'établissement sont sérieux et ordonnés					
15	Les programmes de formation sont bien étudiés					
16	Les méthodes et les types de formation sont adéquats					
17	La période de formation était suffisante					
18	Les formateurs sont compétent					
<b>Evaluation des programmes de formation</b>		<b>D'accord</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>neutre</b>	<b>Absolument d'accord</b>	<b>Absolument pas d'accord</b>
19	Les programmes de formation auxquels vous avez participé sont en correspondance avec vos besoins de formation					
20	Cette formation vous a donné de nouvelles connaissances et compétences					
21	la formation renforce votre motivation et votre désir de travailler					
22	Le participant est évalué lors de l'exécution du travail pour déterminer l'étendue de sa maîtrise et l'acquisition de compétences et connaissances formatives					
23	Les objectifs du processus de formation coïncident avec les objectifs que l'organisation vise à atteindre					

Le rôle de la formation dans le développement des compétences						
		D'accord	Pas d'accord	Neutre	Absolument d'accord	Absolument pas d'accord
24	Le processus de formation a contribué au développement des compétences existantes et à l'acquisition de nouvelles compétences					
25	La formation contribue au développement de l'efficacité des ressources humaines					
26	Il y a une nette amélioration de la performance au travail après le processus de formation au niveau de l'entreprise dans son ensemble					
27	Les connaissances et les compétences acquises grâce à la formation me permettent de surmonter la plupart des problèmes qui se trouvent sur mon chemin à l'avenir					
28	Le développement des connaissances et l'expansion des expériences sont parmi les piliers les plus importants sur lesquels l'individu doit s'appuyer dans sa formation.					
29	La formation permet de réduire le temps nécessaire pour effectuer le même travail					

## **Table des matières :**

Introduction générale .....	1
Chapitre 1 : Cadre théorique et conceptuel des développements des compétences humaines.....	5
1. Introduction au développement des compétences humaines : .....	6
1.1. Définition des compétences et du développement des compétences : .....	6
1.2. Pourquoi on doit développer les compétences : .....	8
1.3. Types de compétences humaines : .....	9
1.3.1. Niveau individuel : .....	9
1.3.2. Compétences collectives : .....	10
1.3.3. Les compétences stratégiques : .....	12
2. Les objectifs du développement des compétences humaines : .....	12
2.1. Les caractéristiques du développement des compétences : .....	12
2.1.1. Développement des compétences comme opération stratégique : .....	12
2.1.2. Développement des compétences opération d'apprentissage continu : .....	13
2.2. Les motifs du développement des compétences humaines : .....	13
2.3. Les objectifs du développement des compétences : .....	14
2.4. Méthodes et domaines du développement des compétences humaines : .....	14
2.4.1. Méthode du développement de compétences humaines : .....	14
2.4.2. Domaines du développement des compétences humaines : .....	16
3. La stratégie du développement des compétences humaines : .....	16
3.1. Stratégie de la diversité culturelle et intellectuelle : .....	17
3.2. Stratégie d'apprentissage organisationnel : .....	17
3.3. Stratégie de réinvention de la gestion des compétences humaines : .....	18
Chapitre 2 : Cadre théorique et conceptuel de la formation.....	20
Introduction : .....	21
1. Généralité sur la formation : .....	21
1.1. Définitions : .....	21
1.2. Principes de la formation : .....	23
1.3. L'importance et les objectifs de la formation : .....	25
1.3.1. L'importance de la formation : .....	25
1.3.2. Les objectifs de la formation : .....	26
1.4. Les types de formation : .....	28
2. Les étapes du processus de la formation : .....	32
2.1. Détermination des besoins en formation : .....	32

2.1.1.	Définitions :.....	32
2.1.2.	Stratégie de détermination de besoins en formation : .....	33
2.2.	La conception du programme de formation : .....	34
2.2.1.	La détermination des objectifs et contenu du programme de formation :.....	34
2.2.1.1.	Détermination des objectifs :.....	34
2.2.1.2.	Le contenu du programme de formation : .....	34
2.2.2.	La détermination des moyens de formation : .....	34
2.2.3.	La détermination de la période et lieu de la formation :.....	35
2.2.3.1.	La période de la formation : .....	35
2.2.3.2.	Le lieu de la formation : .....	36
2.2.4.	Le choix des formateurs et des employés à former :.....	36
2.2.4.1.	Le choix des formateurs : .....	36
2.2.4.2.	Le choix des employés à former : .....	36
2.2.5.	Etablissement du budget prévisionnel de la formation : .....	37
2.3.	L'exécution du programme de formation :.....	37
2.4.	L'évaluation du programme de formation : .....	37
2.4.1.	Les étapes de l'évaluation de formation :.....	37
2.4.1.1.	Les évaluations avant la formation :.....	38
2.4.1.2.	Les évaluations pendant la formation :.....	38
2.4.1.3.	Les évaluations après la formation :.....	38
3.	L'importance de la formation dans le développement des compétences humaines :.....	39
3.1.	L'entreprise s'intéresse à la formation car elle contribue à :.....	39
3.2.	L'individu s'intéresse à la formation car elle contribue à :.....	40
3.3.	Au niveau des relations entre travailleurs et entre groupes et direction:.....	40
3.4.	L'importance de la formation pour l'entreprise et l'individu ensemble :.....	40
4.	Les défis du développement des compétences humaines à travers la formation et les conditions à sa réussite :.....	41
4.1.	Les défis : .....	41
4.1.	Les conditions nécessaires à la réussite du processus de la formation pour le développement des compétences humaines .....	42
	Résumé :.....	43
Chapitre 3 : la réalité de la formation dans le développement des compétences dans la banque de l'agriculture et du développement rural .....		
	Introduction : .....	46
1.	Présentation générale de la banque de l'agriculture et du développement rural B.A.D.R : ....	46

1.1.	La création de la Banque pour l'agriculture et le développement rural : .....	46
1.2.	Programmes de formations au niveau d'une agence de la BADR : .....	48
1.2.1.	Programme de formation à court terme : .....	48
1.2.2.	Programmes de formation à moyen terme : .....	49
1.3.	L'importance et les objectifs de la formation au niveau de la BADR : .....	50
1.4.	Les étapes d'élaboration d'un programme de formation au sein de la BADR : .....	51
1.4.1.	Détermination de besoins en formation : .....	51
1.4.2.	La planification du programme de formation : .....	52
1.4.3.	L'exécution du programme de formation : .....	52
1.4.4.	L'évaluation du programme de formation : .....	53
2.	Etude analytique de la formation et développement des compétences au sein de la BADR :.	53
3.	Analyse des résultats et recommandations : .....	63
3.1.	L'existence d'une relation entre la formation et le développement des compétences humaines : .....	64
3.2.	La relation d'influence entre la formation et le développement des compétences humaines : .....	65
4.3.	Les résultats : .....	66
4.3.1.	Partie théorique : .....	66
4.3.2.	Partie pratique : .....	66
4.4.	Suggestions et recommandation : .....	67
	Résumé : .....	67
	Conclusion : .....	68

