

École des Hautes Études Commerciales D'Alger



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

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :

**L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LE
DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES**

Cas : BADR Guelma

Élaboré par :

RICHI Ines

Encadreur :

Mme. CHABANI Widad

Maitre de conférences Classe A.

à EHEC

Juin 2022

9ème Promotion

École Des Hautes Études Commerciales D'Alger



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

Option : Management et Entrepreneuriat

Thème :

**L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LE
DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES**

Cas : BADR Guelma

Élaboré par :

RICHI INES

Encadreur :

Mme. CHABANI Widad

Maitre de conférences Classe A.

a EHEC

Juin 2022

9ème Promotion

Remerciements

Nous tenons à remercier tout d'abord Dieu qui nous a donné la force et la volonté d'effectuer ce travail.

Nous ne remercions jamais assez notre encadreur Madame CHABANI pour ses orientations et ses conseils tout au long de notre travail.

Enfin à tous ce qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicace :

Je dédie ce travail à ma famille ; mes amis.

La liste des schémas

Numéro	Titre	Page
01	le processus d'acquisition des compétences	55
02	Données générales	72
03	Planification de la formation	77
04	Appréciation globale de la formation	82
05	Appréciation des résultants	90

La liste des abréviations

Abréviation	Désignation
AFNOR	association français de normalisation
GRH	Gestion de ressources humaines
GPEP	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
ISO	Organisation internationale de normalisation
RH	ressources humaines
MGT	Management
BADR	la banque d'agriculture et de développement rural

SOMMAIRE

Introduction générale.....2

Chapitre I : La formation.

Section 01 : fondement généraux7

Section 02 : la politique de la formation16

Chapitre II : Les compétences.

Section 01 : généralité sur le concept de la compétence 33

Section 02 : l'impact de la formation sur le développement des compétences 49

Chapitre III : Analyse l'impact de la formation sur développement des compétences.

Section 01 : Présentation de la BADR.....58

Section 02: présentation de la méthodologie des résultats de l'enquête 63

Conclusion générale 103

التلخيص:

يمثل التدريب مورداً، استثماراً وأصلاً استراتيجياً في خدمة الشركة. لقد أصبحت أداة استراتيجية للمنظمات التي تعمل على ضمان تطوير المهارات وتحسين معرفة الموظفين فهي تشارك في تحفيز موظفيها، من خلال الاستجابة لاحتياجاتهم التدريبية المختلفة، مما يولد الرضا والمشاركة، وبالتالي الجودة أداء.

من ناحية أخرى، تشكل المهارات موارد للشركة، فهي موارد غير مادية وأساسية للتشغيل السليم وتطوير الشركة.

يهدف هذا العمل البحثي إلى قياس تأثير التدريب على تنمية مهارات موظفي منظمة بدر.

يستعرض الجزء النظري الإطار المفاهيم للتدريب والكفاءة (التعاريف والأهداف والقضايا والسياسة والعملية...)، أما بالنسبة للجزء العملي، فيقيم أثر التدريب على تطوير مهارات الموظفين داخل بدر، اعتمدنا على دراسة كمية (استبيان) ونوعية (مقابلة).

أظهرت نتائج هذا البحث أن للتدريب المهني في بدر للتكوين المهني أثر إيجابي على تنمية المهارات، بنك الفلاحة والتنمية الريفية إحدى المنظمات التي وضعت سياسة تدريب تطمح إلى زيادة مستوى معارف ومهارات الموظفين.

الكلمات الأساسية: تدريب، تحفيز، مهارة

Abstract:

Training represents a resource, an investment and a strategic asset at the service of the company. It has become a strategic tool for organizations which serve to guarantee the development of skills and an improvement in the knowledge of staff, it participates in the motivation of its employees, by responding to their different training needs, which generates satisfaction and involvement, thus quality performance.

Skills, on the other hand, constitute resources for the company, they are immaterial and essential resources for the proper functioning and development of the company.

This research work aims to measure the impact of training on the development of skills in Bank of agriculture and rural development employees.

The theoretical part reviews the conceptual framework of Training and competence (definitions, objectives, issues, policy, and process ...), As for the practical part, assess the impact of Training on the development of staff skills within of the Bank of agriculture and rural development we adopted a quantitative (questionnaire) and qualitative (interview) study.

The results of this research revealed that BADR's Vocational Training has a positive impact on skills development, the bank for agriculture and rural development and one of the organizations that has put in place a training policy that aspire to increase their level of knowledge and skills of their employees.

Key words: Staff, Training, motivation

Résumé

La formation représente une ressource, un investissement et un atout stratégique au service de l'entreprise. Elle est devenue un outil stratégique pour les organisations qui servent à garantir un développement des compétences et une amélioration des connaissances du personnel, il participe à la motivation de ses employés, en répondant à leurs différents besoins à la formation, ce qui engendra une satisfaction et une implication, ainsi rendement de qualité.

Les compétences quant à elles, constituent des ressources pour l'entreprise, ce sont des ressources immatérielles et indispensables pour le bon fonctionnement et le développement de l'entreprise.

Le présent travail de recherche vise à mesurer l'impact de la Formation sur le développement des compétences des employés de la BADR.

La partie théorique passe en revue du cadre conceptuel de la Formation et la compétence (définitions, objectifs, enjeux, politique, et processus ...), Quant à la partie pratique, évalue l'impact de la Formation au développement des compétences du personnel au sein de la BADR, nous avons adopté une étude quantitative (questionnaire) et qualitative (entretien).

Les résultats de cette recherche ont révélé que la Formation professionnelle de la BADR à un impact positif sur le développement des compétences, la banque de l'agriculture et du développement rural et l'une des organisations qui a mis en place une politique de Formation qui aspirent à augmenter leur niveau des connaissances et des compétences de ses salariés.

Les mots clés : Formation, connaissance, compétence

Introduction générale

Dans un monde caractérisé par des changements permanents et une évolution rapide, et face aux marchés, de plus en plus concurrentiel, avec une demande qui exige toujours de la qualité, l'entreprise est aujourd'hui contrainte d'avoir des ressources stratégiques et fiables.

À l'heure actuelle, la création d'une organisation se base sur ces ressources, plus particulièrement la capacité de ses ressources humaines à prendre la responsabilité sociale par l'utilisation et la maîtrise de leurs connaissances, leurs compétences et avoir des mutations dans leurs domaine de travail.

De nos jours ou le développement de l'entreprise compte évidemment sur son personnel et sa motivation, la RH est un partenaire stratégique de taille. Un personnel qualifié et motivé se voit comme un acte indispensable afin de garantir que l'entreprise reste dans la course quand la concurrence est rude.

Avec l'accélération technologiques que vit le monde ces dernières années, toute organisation ne peut acquérir un niveau de compétitivité élevé qu'en investissant judicieusement dans le créneau le plus rentable : **la formation**.

La formation vise la promotion d'une nouvelle culture, celle de la performance et de la qualité, car elle empêche l'obsolescence et le vieillissement des connaissances, bien plus qu'un outil de la GRH, c'est une véritable alternative pour les employés désireux d'acquérir et/ou de développer des compétences dans le but de répondre aux impératifs du changement.

Notre étude s'articule autour de la gestion des ressources humaines, et en particulier la formation du personnel. Cela nous a orientés vers le thème suivant : «l'impact de la formation sur le développement des compétences », car actuellement toutes les entreprises sont confrontées à la nécessité de disposer de salariés compétents.

Les raisons et les motivations du choix de notre thème sont les suivantes :

Nous inspirons ce sujet par la peur de chaque nouveau diplômé, est-ce-que je suis prêt à me retrouver dans le monde du travail ? est-ce-que je vais m'adapter ?

Alors qu'en réalité la réponse est simple LA FORMATION, c'est le point de liaison entre le monde théorique et pratique, avec le temps il y'a eu des nouvelles méthodes de formation (e-learning ...etc.), des nouvelles attentes , mais le concept de la formation est resté le même,

Introduction générale

améliorer la ressource humaine, le capitale clé de réussite, la formation représente un investissement pour l'amélioration et la construction de compétence pour assurer la pérennité de l'entreprise, d'où l'importance de notre étude.

Le choix de l'entreprise pour l'étude de notre cas n'a pas été fait au hasard, l'importance de la stature économique de notre administration, la Banque d'agriculture et de développement rural est le lieu parfait pour le traitement de notre thème, la diversification dans les méthodes de formation, et l'importance qu'elle donne à cette dernière, nous procure un lieu riche en informations.

Concernant les buts du sujet ils apparaissent à partir de la problématique de l'étude et des hypothèses proposées, on peut les résumés dans ce qui suivent :

- Montrer que la formation n'est pas une charge ou une obligation à l'égard de l'entreprise mais un investissement.
- Démontrer l'importance de la formation au sein de l'entreprise en matière de développement et de construction des compétences individuelles, à leur tour ils vont influencer sur la performance de l'entreprise.

Pour cela nous avons jugés très utile de poser **la problématique** suivante :

« Quel est l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de la BADR »

Pour mieux répondre à cette problématique, nous avons posé **les questions secondaires suivantes** :

- Qu'est-ce que c'est la formation ? et quels sont les principaux éléments du processus de formation ?
- Qu'est-ce que c'est la compétence ? et comment en mesure la compétence ?
- Comment mettre la formation au service du développement des compétences ?

Introduction générale

Afin de développer des réponses à ces questions, nous nous sommes basés sur **les hypothèses suivantes** :

- La formation contribué positivement au développement des compétences.
- La durée de la formation à un impact sur la construction de compétence.
- La politique de formation mise en place par l'Entreprise est insuffisante pour le développement des compétences.

Notre **méthodologie de travail** est basée sur :

- Une recherche documentaire et l'analyse du contenu de ces documents.
- Faire une étude comparative entre la théorie et la pratique.
- Une enquête qualitative (entretien), et quantitative (questionnaire), qui constituera pour nous un outil d'investigation déterminant.

L'objectif de cette enquête est de répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses de départ, aussi nous tentons de situer les dysfonctionnements qui caractérisent la politique de formation des employer et suggérer des solutions qui permettent le développement de leurs compétences.

Finalement le plan de notre mémoire se compose de (03) trois chapitres, accompagnés d'une introduction et d'une conclusion générale.

- Le premier chapitre est consacré à la formation au sens large, ses objectifs, ses différents types, ainsi que la politique de la formation.
- Le deuxième chapitre porte sur le concept de la compétence, ses enjeux, et sa typologie, ainsi que le plan de développement des compétences, et l'impact de la formation sur le développement des compétences.
- Le troisième chapitre concerne la présentation de l'entreprise, par la suite, un questionnaire sera élaboré et distribué aux employés de l'entreprise, et un entretien sera réalisé auprès d'un

Introduction générale

responsable de l'entreprise. Ce dernier chapitre sera clôturé par une analyse et interprétation des résultats, en enfin, une synthèse générale sur notre étude de cas.

Chapitre I :

La formation

Introduction de chapitre I :

D'abord considérée comme forme d'avantage consenti aux salariés ; la formation doit être profitable à tous à la fois l'organisation et à ses agents

Dans ce cadre ; depuis la fin des années 80 à nos jours ; la formation a pour ambition de faire évoluer les compétences des salariés en fonction de la stratégie et des objectifs de l'entreprise, elle est devenue une variable stratégique et un très grand investissement au carrefour de la compétence, elle occupe une place prédominante dans les outils de développement des connaissances des individus composant la population des organisations.

La formation représente aussi un enjeu capital pour l'avenir de la productivité des entreprises publiques et privées, car leur évolution n'est réussie sauf si un plan de formation est approprié, donc elle ne peut pas être considérée comme une seule activité, ni même comme une fin en soi, elle s'agit d'un moyen découpé en plusieurs parties que nous allons les présenter au cours de ce chapitre qui se compose de deux sections, dans la première nous commençons par une brève rétrospective sur l'évolution de la formation au sein des différentes organisations, ensuite nous examinerons les enjeux ,objectifs et les types de cette dernière. La deuxième section sera dédiée au la politique de la formation.

Section1 : Fondement généraux

L'entreprise qui réussit est celle qui prend effectivement un grand soin de son personnel, et celle qui veut s'adapter aux changements et passer d'une stratégie à l'autre, il faut impérativement qu'elle considère l'homme au premier plan. Dans cet objectif, on s'intéresse à la formation qui joue un très grand rôle dans le développement des compétences et du potentiel humain.

1.1. Évolution de la formation :

1.1.1. Avant 1970 :

Autrefois, la seule forme de la formation connue était l'apprentissage sur le tas, au cours des années, cette façon d'apprendre s'est peu modifiée, elle était le seul moyen que m'on ait trouvé pour assurer une acquisition évolution des compétences des ressources humaines.

Lors des premiers temps de la révolution industrielle, le patron disait que les travailleurs « devaient apprendre par eux –mêmes et vite, sinon... »

C'est qu'après la deuxième guerre mondiale que la formation devient une réalité, peu après 1945, on a étendu le programme Américain de la formation (TRAINING WITHIN INDUSTRY) aux pays européens.

Tout au fois, jusqu'à la fin de décennie 1950, un individu pouvait encore envisager de faire carrière avec ce qu'il avait acquis à l'école ou comme apprenti avant entrée définitive sur le marché de travail

L'accélération de l'innovation technologique, dès les débuts des années 1960, a créé des difficultés d'adaptation dans les organisations, cette accélération a changé l'état des rapports de force, car elle a rendu vite dépasse la compétence des salariées, les agents économiques ont constaté le besoin d'une main d'ouvre plus qualifiée et nécessite d'une prise en charge plus grande de la formation par école et par l'industrie, par exemple , en France , patronat et syndicats on négocie aboutir à une loi touchant la formation en 1970.

1.1.2. De 1970 à aujourd'hui :

La nécessité de la formation professionnelle s'est consolidée dans la plupart des pays industriels, dans les organisations de grande taille, les salariés ont eu la possibilité de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion, jusqu'à la fin de la décennie 1970, la structure générale des compétences s'est transformée à un rythme modéré.

Dès le début de la décennie 1980, d'énormes bouleversements ont affecté le milieu de travail, le déséquilibre entre l'offre et la demande de main d'œuvre s'en est trouvé considérablement augmenté. Par la suite, la qualité de savoir et du savoir-faire d'un individu a décliné à un rythme sérieux d'année en année pour la majorité des professions exercées.

Il y a eu lieu d'accroître, plus que jamais, la formation en milieu organisationnel, car les changements sur le marché du travail se suivent à une allure effrénée, et la technologie n'a pas fini d'étonner la planète.

Au temps présent, tous les agents économiques voient dans la formation un espoir ; l'espoir pour chaque salarié ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique.

1.2. Définitions de la formation :

Pour mieux comprendre le concept de la formation, il est utile de présenter quelques définitions de celle-ci :

Nous allons commencer par la définition du dictionnaire **le petit LAROUSSE**¹ qui traite la formation ou l'action de former comme :

« Action de former quelqu'un intellectuellement ou moralement ; instruction, éducation ».

¹ LA PETIT LAROUSSE, Illustré, édition 2008, P 433.

Raymond VATIER² définit la formation comme :

« L'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation ».

Cette définition insiste sur la transmission des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation.

La dernière définition de la formation que nous allons retenir est celle de **LOUART PIERRE**³ qui dit :

« 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 leurs aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles ».

De ces définitions, on peut dire que la formation est en générale :

un ensemble d'actions, des méthodes et des techniques dont la finalité est de faciliter la transmission des connaissances ;habiletés, , le développement personnel et l'évolution des comportements .

Elle est considérée comme :

- Un moyen d'efficacité : elle permet d'accroître les compétences des personnes et aide à mieux maîtriser leurs activités actuelles et futures.
- Un moyen de motivation des salariés : elle contribue au développement et à l'épanouissement de l'individu au sein de l'organisation.
- Un moyen de développement économique et de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

² RAYMOND VATIER, Département de l'entreprise et promotion des R.H., édition Entreprise moderne, Paris, 1960, P90.

³ PIERRE LOUART, Gestion des ressources humaines, édition Eyrolles, Paris, 1994. P130

1.3. Enjeux et objectifs de la formation

Nous allons tout d'abord présenter les enjeux de la formation, ensuite les principaux objectifs qu'elle vise.

1.3.1. Les enjeux de la formation :

La formation procure trois enjeux :

1.3.1.1. Stratégique :

(Les caractéristiques culturelles, les valeurs, les mythes, les règles vécues en commun par les membres d'une organisation, leur permettent de s'adapter à son environnement et favoriser son intégration en interne. Pour cela, il est de l'intérêt de l'entreprise que le salarié soit imprégné de sa culture par le biais de la formation.

La formation est un instrument d'aide au développement. Elle n'a de sens que si elle est étroitement intégrée à la stratégie mise en œuvre pour maintenir le cap de la compétitivité. Cependant, elle constitue un investissement au service de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, l'entreprise intègre la formation dans les grandes orientations stratégiques, tant pour acquérir une culture d'entreprise que pour faciliter la réalisation des projets d'investissement)⁴.

1.3.1.2. Social :

(La formation a d'abord une finalité humaine de transmission et de développement d'une personnalité qui se forme.

La formation est perçue aussi comme un signe de stabilité, de sécurité et comme une promesse de promotion, ce qui fait d'elle l'outil par excellence de la gestion des itinéraires d'emplois et de gestion de carrière.

⁴ RENAUD SAINSAULIEU, L'effet de formation sur l'entreprise, édition ND, 1994, Paris, P 409

À ce propos, l'intégration d'une gestion individuelle prévisionnelle affinera la profitabilité de la formation, ceci pour la préparation des esprits à des éventuels changements, de poste ou de promotion, afin de maîtriser au mieux le facteur temps, surtout pour les cadres performants dont le processus d'acquisition de leur services tendent à être lents et exige une prospection très fine des propositions)⁴.

1.3.1.3. Processus de gestion :

Les trois grands processus de la gestion, à savoir la finalisation, l'organisation et l'animation semblent influencés par la formation continue des effectifs.

Pour le premier processus, de finalisation, l'atteinte des orientations générales de l'organisation n'est réalisée qu'avec une performance acquise des participants.

ELIE COHEN⁵ dit que « mieux on est formé, plus on est performant ».

1.3.2. Les objectifs de la formation

Le cycle de formation s'intègre au cœur de la gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations des entreprises. Pour ces dernières, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- ❖ Augmentation de l'efficience et de l'efficacité de l'organisation (performance, qualité, santé et sécurité, polyvalence...).
- ❖ Permettre à la direction à repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.
- ❖ Accroissement des connaissances et habileté des employés à tous les niveaux de l'organisation.
- ❖ Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
- ❖ Valorisation du potentiel des salariés dans leur adaptation au travail, lors de changements technologiques et dans le développement de carrière.

⁵ ÉLIE COHEN, Encyclopédie de la gestion, édition ND, Paris, 1997, P 1576.

Selon **Jacques Soyer**⁶, les objectifs de la formation peuvent être regroupés dans deux grandes catégories :

1.3.2.1. Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié :

- ❖ Avoir une meilleure maîtrise de son métier (l'amélioration de l'adaptation au poste occupé.)
- ❖ Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille.
- ❖ Se préparer à des changements professionnels et à des mutations internes.
- ❖ Acquisition d'une qualification professionnelle.
- ❖ Développement d'une compétence par la réalisation d'une activité sociale ou de loisir.

1.3.2.2. Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation :

- ❖ Développement d'une culture de l'entreprise, faire vivre de certaines valeurs dans l'entreprise.
- ❖ Mobilisation du personnel sur un projet d'entreprise.
- ❖ Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles et ses aptitudes à manager.
- ❖ Associer la formation à la communication pour construire un climat de plus grande concertation et faisant que les salariés se rencontrent à travers la formation, on les aide à dissiper certaines méconnaissances et malentendus.

1.4. Les typologies de la formation

Selon **SOYER Jacques**⁷ il existe cinq types de formation :

⁶ SOYER JACQUES, Fonction formation, édition L'organisation, Paris, 2003, PP 31-32.

⁷ SOYER JACQUES, Ibid. P 48.

1.4.1. 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.... pour cela elle doit augmenter les connaissances de ses 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 selon ce type garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelle, et dans le même métier.

1.4.2. 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.

1.4.3. Formation outil intellectuel de base (culture générale) :

Il s'agit d'une formation générale (français ; prise de décision ...) qui vise à montrer au niveau du personnel.

Elle est souvent indispensable avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité » nous pourrions également l'appeler formation « préprofessionnelle ».

1.4.4. Formation culture d'entreprise :

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui consiste selon elle la culture commune de la société.

Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés, cette formation présente souvent plus de liens avec le poste occupé.

1.4.5. 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.

Section 2 : la politique de la formation :

Après avoir présenté les différentes définitions, ses objectifs et ses types dans la première section, nous allons présenter dans cette deuxième partie les différentes étapes de la politique de la formation.

2.1. Définition la politique de la formation :

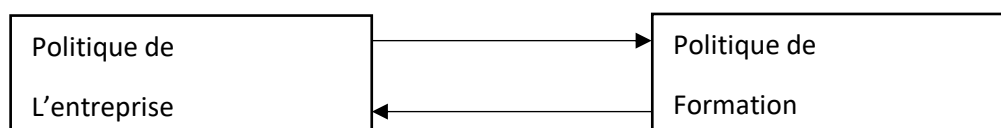
La formation est une fonction décentralisée qui nécessite la formulation et la diffusion d'une politique de formation claire et partagée dans l'entreprise, afin d'éviter l'existence de pratiques incohérentes ou le manque de convergence des différentes actions vis-à-vis des buts de l'entreprise.

MEIGANT ALAIN⁸, définit la politique de formation comme étant :

« Un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement ».

Donc nous pouvons dire que la politique de formation est une politique humaine de l'entreprise, elle dure plusieurs années contrairement aux orientations formation qui doivent être définies chaque année pour qu'on puisse les présenter au comité d'organisation ou d'entreprise.

Il existe une liaison étroite entre la politique d'entreprise et la politique de formation :



⁸ ALAIN MEIGNANT, Manager la formation, édition Liaison, Paris, 2003, P 55.

Chapitre I : La formation

Selon **SOYER JACQUES**⁹ : pour que la politique de formation soit efficace,

Elle « doit être écrite et diffusée ».

Il s'agit d'un document qui comporte en général :

- ❖ Les buts visés par l'entreprise en termes de la formation.
- ❖ Les principes de l'organisation, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- ❖ Les conditions de réussite, donc les principes d'efficacité.

La politique de formation doit être écrite et diffusée. Il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties :

1ère partie : celle qui donne le sens, la direction ; vers quoi il faut aller. Il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.

2ème partie : celle qui définit le comment. Ce sont les principes d'organisation à respecter. On trouve Particulièrement le partage des responsabilités des différents acteurs.

3ème partie : celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité.

2.2. Les objectifs d'une politique de la formation d'entreprise

Politique de formation continue doit répondre à trois finalités :

- ❖ Consolider l'existant.
- ❖ Accompagner et faciliter les changements.
- ❖ Préparer l'avenir.

⁹ JACQUES SOYER, Op.cit., P 48.

Nous déduisons que :

Une politique de formation répond à un double but :

-Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution du contexte économique.

-Permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement d l'entreprise.

2.3. Le choix de la politique de formation

JEAN MARIE PERETTI¹⁰ cite les principaux choix de la politique de formation qui portent sur :

- ❖ Les objectifs de la formation.
- ❖ Le budget.
- ❖ Les contenus.
- ❖ Les bénéficiaires.
- ❖ Et enfin, les modalités.

Nous allons expliquer dans ce qui suit chaque choix en entier.

2.3.1. Les objectifs de la formation :

- Donner une compétence professionnelle à ceux qui n'en ont pas où développer celle du personnel qualifié et de la hiérarchie.

- Réactualisation de connaissance technique visant à maintenir le potentiel du personnel.

¹⁰ JEAN-MARIE PERETTI, Ressources Humaines, 5^{ème} édition Vuibert, Paris, 1998, P 379

- Information du personnel sur l'entreprise ; son fonctionnement, ses produits dans un but d'intégration et d'amélioration des communications.

- Amélioration du climat social en donnant satisfaction au plus de demandes possible.

2.3.2. Le budget :

C'est un choix important, il s'agit des dépenses que l'entreprise est prête à engager en matière de formation et elle prête à aller plus loin que l'obligation légale.

2.3.3. Les contenus :

La formation peut être une formation générale, destinée à élever le niveau des connaissances des bénéficiaires, ou une formation technique visant à développer leur compétence professionnelle. Il existe, cependant, certaines formations qui présentent un caractère mixte, on peut citer à titre d'exemple le cas de l'informatisation d'un service qui donne lieu souvent à une action de formation générale en informatique complétée par une formation aux tâches liées à la nouvelle organisation du travail.

2.3.4. Les bénéficiaires :

La formation peut être systématique et concerner tout le personnel ou bien ne concerner que quelques catégories du personnel en fonction des objectifs de l'entreprise. Les bénéficiaires peuvent être des volontaires ou au contraire des personnes désignés.

2.3.5. Choix des modalités

Il s'agit de choisir :

❖ La durée de formation :

L'entreprise peut favoriser les formations courtes n'impliquant pas une absence durable, ou bien retenir des formations impliquant une rupture avec la situation professionnelle.

❖ Formation « intra » ou « inter » :

L'entreprise peut choisir entre « intra » ou « inter » : la formation intra regroupe des agents de la même entreprise, elle facilite l'adaptation du contenu, le renforcement des communications internes ...etc.

La formation « inter » regroupe des agents de diverses provenances, elle permet de confronter des cultures.

❖ Formation par moyens internes et externe :

L'entreprise peut se doter d'un « centre de formation » disposant de son équipe d'intervenants ou faire appel à des organismes extérieurs.

La première formule permet la diffusion d'un état d'esprit, d'une culture « maison », et de mieux intégrer les spécialités de l'entreprise.

La seconde formule apporte plus de souplesse ; elle permet de suivre les modifications du contenu du plan de formation.

❖ Formation pendant ou hors les heures de travail :

Pour la formation pendant les heures de travail, il s'agit d'inclure le temps de formation dans les heures de travail. Pour la formation hors les heures de travail, c'est surtout pour les préparations d'un diplôme que les salariés acceptent d'empiéter sur leur temps libre.

❖ Formules pédagogiques :

Les techniques d'animation et les outils sont variés, et peu de responsables de formation ont une vue d'ensemble de la panoplie pédagogique, or le choix de la méthode a souvent un rôle décisif dans le résultat de la formation.

2.4. L'élaboration d'un plan de formation

Le plan de formation est considéré comme un élément de management des ressources humaines. Il accompagne la réalisation de la stratégie générale de l'organisation.

C'est le plan de formation qui détermine les besoins des salariés et de l'entreprise et envisage les méthodes appropriées pour sa bonne réalisation.

2.4.1. Définition du plan de la formation :

Selon **Guy Le BOTERF**¹¹ : « Un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans l'entreprise, et satisfaire à ses besoins de formation. Les actions de formation constitueront le plan de formation, et sont décrites en termes de cahier de charge ».

D'après cette définition, on peut constater que le plan de formation est un moyen essentiel pour résoudre les problèmes de compétence dans une entreprise.

Selon **Alain MEIGNANT**¹² le plan de formation est «la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétences individuelle et collectives des salariés».

¹¹ GUY LE BOTERF, L'ingénierie et l'évaluation de la formation, édition L'organisation, Paris, 1993, P 97

¹² ALAIN MEIGNANT, Op.cit., P 221

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

- ❖ **Opérationnelle** : c'est que l'on va faire, les actions projetées, leurs objectifs et les effets attendu.

- ❖ **Budgétaire** : le plan de formation indique les ressources financières allouées prévisionnellement à l'exécution du plan. Les couts incluent : les couts pédagogiques (conventions signées avec des organismes et couts de formation internes) ; le cout estimé des salaires des stagiaires, les frais de déplacement et séjours des stagiaires ; le cout des équipements propres à l'entreprise et dédiés à la formation (salles, machines, matériel) ; le cout de fonctionnement du service de formation interneetc.

- ❖ **Les choix du management sur les moyens qu'il affecte** : Le plan de formation est le résultat de choix des responsables de l'entreprise, ce n'est pas une addition des demandes, mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction des priorités.

- ❖ **Les moyens affectés** : Il s'agit des moyens financiers, mais aussi du temps.

- ❖ **Dans une période donnée** : le plan de formation est souvent annuel, certaines entreprises construisent des plans pluriannuels, le plus souvent de trois ans.

- ❖ **Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés** : Les actions de formation ont pour finalité d'apporter aux personnes et aux équipes les compétences qui leur sont nécessaires pour améliorer leurs résultats, satisfaire leurs clients et contribuer à un climat social favorable en permettant des évolutions de critère.

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

Aussi, il met en perspective trois finalités du plan de formation qui sont :

- ❖ Consolider l'existant.
- ❖ Accompagner et faciliter les changements.
- ❖ Préparer l'avenir.

2.4.2. La constitution du plan de formation :

Avant de construire le plan de formation, il est préalable de citer quelques conditions pour le concevoir dans une perspective d'investissement qui sont :

Tout d'abord, établir un référentiel des compétences requises, positionner les besoins en tenant compte du référentiel, établir des cahiers de charges et formuler les projets individualisés convergents, puis, appliquer une démarche qualité, ainsi, assurer et gérer un système d'acteurs cohérents avec le processus.

Une fois, les priorités établies parmi les besoins de formation en fonction des objectifs de l'organisation, les questions suivantes sont alors posées :¹³

- Quelles sont les formations à réaliser dans l'organisation ?
- Quel est le budget de formation ?
- Quels types de formation devront être privilégiés (interne et/ou externe) selon les compétences à développer ?
- Quel est l'échéancier ?
- Qui sera le formateur ?
- Qui participera à la formation ?

Les réponses à ces questions seront rassemblées dans un plan global de formation qui permettra de bien gérer le développement des compétences du personnel.

La démarche générale de l'élaboration d'un plan de formation suit l'enchaînement des principales étapes suivantes :

¹³ www.Technocompetences.qc.ca/pdf/sevice/guide_RH_complet.pdf. (Consulté le 09/04/2022 à 01 :13)

- L'identification des compétences requises.
- L'identification des besoins de compétences, à partir de la comparaison entre les compétences requises et les compétences réelles.
- La sélection, parmi les besoins de compétences, ceux qui peuvent faire l'objet d'une démarche de formation.
- Enfin, l'élaboration des cahiers des charges des actions de formation.

En réalité, le plan de formation, n'est qu'un ensemble ordonné et cohérent des cahiers des charges des actions de formation.

Par ailleurs, **Guy Le BOTERF**¹⁴ note que le cahier des charges comprend les chapitres de la demande de et les spécifications concernant les modalités de réalisation de l'action de formation :

Tout d'abord, La contribution attendue de la formation, les caractéristiques de la population à former, les objectifs de compétences, les contraintes et objectifs du délai (il faut les respecter), les modalités (moyens, organisation...etc.), les caractéristiques des organismes prestataires et des formateurs (selon les nécessités de l'entreprise), la vigilance sur le maillage des compétences, ainsi, les modalités d'évaluation, les contraintes financières.

De même, l'élaboration des cahiers de charges suit les étapes suivantes : Recueillir les informations préalables, puis, découper et reformuler les actions de formation et enfin ;valider.

Le plan de formation comporte :

❖ **Les objectifs :**

L'entreprise peut retenir un ou plusieurs des objectifs suivants selon sa politique de formation et ses objectifs globaux :

- Donner une compétence professionnelle à ceux qui n'en ont pas ou développer celle du personnel qualifié et de la hiérarchie .

¹⁴ GUY LE BOTERF, L'ingénierie des compétences, Editions L'organisation, Paris, 1999, P 191.

- Réactualisation de connaissance technique visant à maintenir le potentiel du personnel.

- Information du personnel sur l'entreprise, son fonctionnement, ses produits dans un but d'intégration et d'amélioration des communications.

- Amélioration du climat social en donnant satisfaction au plus de demandes possible ...

Ces objectifs ont des conséquences en termes de contenu, de bénéficiaires et de modalité.

❖ **Les priorités :**

Dans la politique formation l'entreprise doit identifier les actions à mener par ordre de priorité, en revient à l'exemple classique de la formation dans le cas d'un cas d'un lancement d'un nouveau projet, l'entreprise doit impérativement former ses employés pour qu'ils soient prêt, et pour optimiser les chances de réussite du projet en question, et ce type de formation peut être considérés comme prioritaire en comparaison avec une formation de connaissance générale.

❖ **Le contenu :**

Le contenu de la formation diffère par rapport aux objectifs visée de la formation on question mais aussi des types de formation qu'on a cité préalablement dans la première sous-section, mais en générale le contenu est catégorisé en trois forme, de connaissance générale, technique, ou bien mixte qui associe les deux forme précédente.

❖ **La pédagogie :**

Les techniques d'animation et les outils sont variés, et peu de responsables de formation ont une vue d'ensemble de la panoplie pédagogique. Or le choix de la méthode a souvent un rôle décisif dans le résultat de la formation.

❖ La durée, le calendrier :

Il existe deux types à court ou long terme, L'entreprise peut favoriser les formations courtes n'impliquant pas une absence durable, ou bien retenir des formations impliquant une rupture avec la situation professionnelle.

❖ Le budget :

C'est un choix important, il s'agit des dépenses que l'entreprise est prête à engager en matière de formation. Cela rentre dans les dépenses globales de développement de l'entreprise, ce qui revient aux décisions du haut bord et à l'état financier de l'entreprise.

❖ Les catégories de bénéficiaires :

La formation peut être systématique et concerner tout le personnel ou bien ne concerner que quelques catégories du personnel en fonction des objectifs de l'entreprise. Les bénéficiaires peuvent être des volontaires ou au contraire des personnes désignés.

❖ Evaluation :

La manière dont ces actions seront évaluées, cette étape ne figure pas dans tous les plans de formation, certaine entreprise ne considère pas l'évaluation nécessaire en terme de formation, par contre on peut trouver deux type d'évaluation chez d'autres entreprise, l'évaluation ce fait juste à la fin de la formation, et dans ce cas, c'est pour recueillir les appréciations et/ou remarques des bénéficiaires. Ou bien l'évaluation en continue qui est mise en place pour le constat de l'amélioration du rendu des employés en générale après plusieurs formations.

2.5. Le suivi de la formation :

2.5.1. Définition :

Un suivi pour la réalisation de la formation est l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfert de la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé. Pour savoir le degré de l'utilité de l'investissement consenti, l'action du suivi de formation est nécessaire.

2.5.1.1. Objet du suivi :

Il s'agit de décider des derniers aménagements permettant d'optimiser l'action de formation :

- Réaliser un rappel de certaines connaissances mal intégrés par les stagiaires.
- Modifier certaines méthodes de travail ou certains outils pour faciliter la mise en application du contenu de la formation.
- Rectifier le contenu et les responsabilités de certains postes de travail et déléguer certaines responsabilités.
- Modifier le système de prise de décision, et modifier le système d'appréciation des formés.

2.5.1.2. Le responsable du suivi :

Le responsable du suivi est le plus souvent le manager direct des formés. Pour les formations visant une évolution dans l'entreprise avec changement d'unité de travail, le suivi est placé généralement sous la responsabilité du gestionnaire des ressources humaines.

2.6. Évaluation de la formation

Les résultant des évaluations de la formation sont très utiles à l'organisation, ils permettent à

celles-ci de constater les effets directs et réels de la formation sur les résultats obtenus au travail.

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

SOYER JACQUES¹⁵ propose trois grands type d'évaluation

- Le pseudo évaluation.
- L'évaluation par objectifs.
- Les approches complémentaires.

2.6.1. Le pseudo évaluation

Il existe deux types d'évaluation de l'action de la formation : « à chaud » en fin de stage Et « à froid » de l'action de formation.

❖ L'évaluation de l'action « à chaud » en fin de stage :

Il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction.

Les questions peuvent également porter sur le comportement de l'animateur. Elles peuvent aussi porter sur d'autres aspects de l'action de formation, tels que : les outils pédagogiques...

Cette évaluation peut se faire oralement ou en groupe ou individuellement par écrit.

❖ L'évaluation « à froid » de l'action :

Cette évaluation est réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation. Les mêmes questions de l'évaluation « à chaud » peuvent être posées, et en plus on peut

¹⁵ SOYER JACQUES, Op.cit. P 250

obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçus, sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation.

2.6.2. L'évaluation par objectifs :

Cette évaluation permet à la suite de l'action de formation, de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non. Il s'agit s'évaluer trois types d'objectifs qui sont :

- ❖ Les objectifs pédagogiques.
- ❖ Les objectifs de formation.
- ❖ Les objectifs finals.

❖ L'évaluation des objectifs pédagogiques :

Cette évaluation est placée sous la responsabilité du formateur qui peut la réaliser avec différents moyens ; questionnaires du contenu pour contrôler les acquis, tests-resettes pour déterminer l'évaluation des savoirs ; exercices pratiques pour les savoir-faire.

L'évaluation par objectifs pédagogiques permet de mesurer la qualité des choix pédagogiques : approche, attitude, techniques et outils.

❖ L'évaluation des objectifs de formation :

Elle est placée sous la responsabilité du manager. La formation n'est pas le seul élément en cause, il s'agit en fait de mesurer les résultats d'une coopération entre plusieurs acteurs, les formateurs, les managers, voire même les formés.

En effets, l'atteinte des objectifs de formation ne peut être constatée que quelques mois après la fin de l'action, à la suite de la phase de suivi qui contribue avec la mise en application sue le terrain, pour une large part à la réussite ou à l'échec de la formation.

L'évaluation porte donc sur la formation et son suivi.

❖ L'évaluation des objectifs finals :

Elle est placée sous la responsabilité du prescripteur de l'action. Elle permet de mesurer les résultats de l'ensemble de l'action de changement.

Cette évaluation est pratiquée plusieurs mois après la fin de formation lorsque toute la population a été formée et que la hiérarchie a pris le relais sur le terrain pour faire appliquer le contenu de la formation. Elle peut se réaliser par observation de certains critères de production (les quantités produites, le nombre d'erreurs ou de rebuts, le chiffre d'affaire.....), ou d'indicateurs économiques (la mesure d'un gain, le calcul d'un retour d'investissement...). Elle peut également se faire par observation de certains indicateurs sociaux (turn-over, le taux d'accidents du travail, l'absentéisme.....).

2.6.3. Les approches complémentaires :

Pour certaines formations, il n'est pas toujours possible de leur fixer des objectifs quantifiables. De plus, il existe des formations pour lesquelles aucune définition des objectifs n'est faite, tel que la formation « culture d'entreprise » pour apporter preuves de l'efficacité de la formation, le responsable formation peut être amené à utiliser d'autres approches.

- ❖ On peut établir un cout comparé entre deux formules, l'une avec la formation, l'autre sans formation par exemple : une entreprise qui doit affronter des problèmes d'inadaptation de sa main d'œuvre à de nouveaux emplois, a deux choix : d'une part, de licenciement des personnes inadaptées avec le recrutement d'un personnel qualifié, et d'autre part la mise en œuvre d'une politique de formation visant le maintien du personnel actuel et sa requalification. Chacune de ces formules présente un cout que l'on peut comparer.

- ❖ Dans le cas de formation managériale visant des changements d'opinion ou du savoir être, il est difficile de déterminer en fin de stage si le formé est capable, mais des questionnaires sont réalisables, il est demandé aux stagiaires de dire ce qu'ils feraient dans telle ou telle situation.

Conclusion

Ce chapitre passe en revue des fondements théoriques de la notion formation dans les entreprises et son apport pour le personnel et l'organisation. À la fin de ce chapitre, nous pouvons conclure que :

- La formation des hommes et devenu un axe stratégique ; un investissement crucial et un enjeu important ; Elle doit utiliser cet investissement d'une manière rationnel et optimale afin d'assurer sa potentialité stratégique.
- La formation considère comme un facteur clé de compétitivité en fonction de ce qu'elle veut devenir.
- les entreprises doivent opter pour les politiques de formation les plus adéquate qui se traduise par des plans de formation établis dans le but d'acquérir une certaine flexibilité stratégique et pouvoir s'adapter aux changements de l'environnement.

Dans le deuxième chapitre on va développer la notion de la compétence ainsi que son évolution par le biais de la formation.

Chapitre II

La compétence

Introduction de chapitre II

Une des activités les plus importantes que peut contenir la fonction GRH se trouve être la formation. Cette dernière a pour mission d'améliorer et de contribuer au développement des compétences permettant à l'entreprise d'assurer sa pérennité et son développement par l'épanouissement de ses employés.

La compétitivité d'une entreprise repose de plus en plus sur la qualité de ses Hommes ; sur le niveau et la spécificité de leurs compétences donc la compétence est devenue progressivement un concept clé de la formation professionnelle, elles sont alors mises au centre d'intérêt des organisations et dispositions de formation.

Dans la première section de ce chapitre nous ferons des brèves rétrospectives sur la notion de la compétence ses types et ses enjeux, ensuite au cours de la deuxième section nous examinerons la relation entre la formation et la compétence.

Section 1 : généralités sur le concept de compétence

Avec l'évolution de l'environnement et du mode de travail, les entreprises ont pris conscience de l'importance de la compétence et de ses enjeux stratégiques à la fin des années 1880. Cette notion est aujourd'hui au cœur des politiques ressources humaines.

1.1. Les origines de concept

Selon NADINE JOLIS¹⁶ le développement est né avec l'apparition des notions suivantes :

1.1.1. Les corporations et le compagnonnage :

Le 20^{ème} siècle est marqué par l'avènement du monde industriel avec pour corollaire la production par grande série.

L'introduction de ces nouveaux modes de travail a constitué une rupture par rapport aux anciennes organisations du travail ouvrier.

L'ancien système social bâti autour des corporations puis du compagnonnage s'appuyait fortement sur des notions de maîtrise de métier et de qualification professionnelle.

Constitué à partir du 15^{ème} siècle, en réaction à ces monopoles patronaux, le compagnonnage procura aux compagnons la qualification professionnelle qu'on leur refusait et un rang dans une hiérarchie qu'ils se donnaient eux-mêmes.

1.1.2. La production de masse :

De la représentation de l'homme au travail, au 19^{ème} siècle, ressortait plutôt

¹⁶ NADINE JOLIS, La compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition D'organisation, Paris, 2000, PP 7-17.

Chapitre II : La compétence

l'évocation de regroupements humains besognant sans cesse, dans des conditions de travail qui en définitive ne préoccupaient que ceux- là mêmes qui devaient les subir.

Dans cette période on se souvient surtout des combats de plus en plus après menés par les travailleurs, afin d'obtenir le droit de s'associer, se rencontrer, se mutualiser, et pouvoir de la sorte se défendre face à la toute-puissance de ceux qui les dirigeaient.

A cette époque aussi, les avancées sociales s'obtenaient exclusivement à partir de rapports de force. Et les éléments tenant à la présence et la tacite reconnaissance d'une « compétence » peuvent être relevés au sein de certaines corporations ouvrières plus privilégiées.

Donc l'avènement de la production industrielle de masse a rendu plus aigüe la nécessité de voir de dérouler les fabrications de façon plus sereine, et fiable.

Des réflexions ont été menées sur des moyens d'organiser la fluidité du travail accompli, et sur les mesures à envisager pour parvenir à un consensus rationnel, équilibré et garantissant le bon déroulement des modes opératoires.

1.1.3. Le concept de qualification :

Si l'on s'attache à suivre les évolutions de cette notion de qualification, au travers de nos divers systèmes d'évaluation de fonction, de « pesées » de postes, de grilles de rémunération, on peut admettre que l'origine de ce qui deviendra plus tard le concept de compétences, est préfigurée par ce terme de qualification.

1.1.4. La prise en compte d'une expertise sociale :

De 1975 à nos jours plusieurs experts en GRH ont pris en considération dans leurs ouvrages les fonctions de compétence des personnes.

Ces recherches ont abouti à faire la distinction entre la notion de fonction qui est le regroupement de tous les postes identiques, et la notion de poste qui est un regroupement

Chapitre II : La compétence

d'individus dans une entreprise et c'est par rapport au poste que seront appréciées et évaluées les conditions de travail.

Aussi les chercheurs proposaient de déterminer la valeur du salaire de base à partir de l'évaluation de la qualification des fonctions.

Donc dans cette étape les auteurs s'intéressent beaucoup plus au poste sans prendre en considération la notion de la compétence.

1.1.5. L'amorce des mutations :

Après l'apparition des concepts fonction et poste, vient alors le phénomène de l'amorce des mutations vers les années quatre-vingt.

Dans cette partie, l'organisation du monde du travail, qui avait été ajustée au mode de production de masse s'interroge pour se repositionner face à ce mouvement de bascule amorcé.

Notamment la nouvelle caractéristique des modes de production relève de l'introduction des nouvelles technologies, et de leurs corollaires, les productions de petites séries, et s'inspire des nouveaux modes de communications en réseaux internationalisés.

1.1.6. La démarche de « pensée de poste » :

Cette démarche est divisé en deux parties ayant toute les deux un objectif similaire, on recherche et souhaite obtenir un moyen de mesure le plus objectif possible pour déterminer la rémunération du travail effectué.

Donc d'après cette démarche le vocabulaire de la compétence n'était pas ignorer mais on ne s'y intéresse pas spécialement. Et ce n'est qu'au-delà de 1990 que les dires des experts

commencent à s'interroger sur le concept de compétence, et l'identification de ces dernières devient argumentaire, et elle est présentée comme une preuve de gestion efficace et innovante.

1.2. Définitions de la compétence

Le terme « compétence » n'est certainement pas une nouveauté selon le dictionnaire Larousse, cette notion dérive du latin « COMPETENTIA » qui désigne des aptitudes et de l'anglaise compétence, principalement associé à la capacité de réaliser quelque chose.

Quoi qu'il en soit la compétence est liée à l'aptitude et à la capacité, mais il semble que l'aspect capacité ait pris le dessus avec le temps.

Selon **VERN Christine**¹⁷ « La compétence est une notion abstraite et hypothétique, combinaison de savoirs acquis, qui est, indissociable de l'activité par laquelle elle se révèle, se traduit par un résultat, une performance ».

Selon **Jean Marie PERETTI**¹⁸ définit les compétences comme suit : « sont un ensemble de connaissance, de savoir-faire spécifiques à un individu ou un groupe, validées par l'expérience professionnelle, et par les résultats obtenus qui peuvent être mobilisé en temps opportun ».

La définition adopté par **le parlement européen, le 26 septembre 2006** « une compétence est une combinaison de connaissances, d'aptitudes (capacités) et d'attitudes appropriées çà une situation donnée... »¹⁹.

¹⁷ VERN CHRISTINE, L'évaluation des compétences, édition Liaisons, Paris 2002, P 38.

¹⁸ PERETTI, JEAN-MARIE, Tous DRH, édition D'organisation, Paris, 1997, P 19.

¹⁹ http://www.ac-grenoble.fr/ien.cluses/pdf_competences_vocabulaire.pdf consulté le 25 Avril 2022 à 21h37

Chapitre II : La compétence

1.2.1. Les caractéristiques d'une compétence :

- La compétence est finalisée : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre.
- La compétence est constituée d'une combinaison : les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être.
- La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective : elle existe grâce aux regards des autres.
- La compétence est de nature contingente : elle est relative à une situation rencontrée.
- La compétence est observable lors de mise en situation.
- la compétence est un processus de construction permanente : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.

1.2.2. La structure de la compétence :

Une compétence est une structure dynamique ; en interrelation constante qui se compose de :

1.2.2.1 Le savoir :

Répond à la question « je sais, je connais, j'ai appris... ».Il regroupe les connaissances, les techniques, et les outils nécessaires à la résolution d'un problème donné le champ professionnel concerné.

Le savoir= mes connaissances.

Il existe deux types de savoir :

- Les savoirs liés à une discipline scientifique : c'est à dire généraux, utilisant des concepts, que l'on peut qualifier de « savoirs théoriques».
- Les savoirs liés à un contexte donné : qui ne prennent leur sens que par rapport à une situation bien connue de l'apprenant et que l'on pourrait appeler « savoirs ou connaissances contextualisés ».

1.2.2.2. Le savoir-faire :

Répond à la question « je suis capable de + un verbe d'action ». C'est ce que j'ai fait, j'ai réalisé. Il est important de préciser dans quelle mesure ces savoir-faire sont transférables à d'autres situations de travail.

Le savoir-faire= capacité à + verbe d'action.

1.2.2.3. Le savoir-être :

Répond à la question « je suis ou je ne suis pas » « on dit de moi que je suis... » « Pour bien faire, il faut que je sois... » C'est la situation décrite par les autres. Ce sont les qualités (Aptitude et comportement) que j'ai mis en œuvre.

1.3. Typologie

Les compétences peuvent être classées en plusieurs types et en plusieurs catégories, on peut distinguer trois grandes catégories de compétences : «les compétences individuelles, les compétences collectives, les compétences stratégiques ».

1.3.1. Les compétences individuelles

Ce type de compétence est produit par un employé lors de la réalisation de ses tâches professionnelles. Cela concerne l'ensemble des compétences mobilisées dans l'exercice de ses fonctions. Ces compétences sont généralement liées à un résultat tangible et dépendant de l'environnement direct de l'employé. Ces compétences regroupent le savoir, le savoir-faire opérationnel, le savoir-faire relationnel et les aptitudes.

Chapitre II : La compétence

La compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel validé, donc sa mise en œuvre mobilise trois types de connaissances :

- Les connaissances théoriques** : dans lesquelles on trouve les grands savoirs conceptualisés.
- Les connaissances procédurales** : dans lesquelles on trouve toutes les procédures mises en œuvre par l'individu avant, pendant et après son activité professionnelle.
- Les connaissances empiriques** : correspondant à des savoirs non formalisés, acquis par l'expérience.

1.3.2. Les compétences collectives :

Les compétences collectives résultent d'un faisceau d'actions concrètes qui tient de l'organisation autant que du fonctionnement collectif : la stimulation, l'utilisation et l'ajustement constants des tous les dispositifs mis en œuvre dans l'entreprise.

C.FLUCK²⁰, propose cinq voies pour la production des compétences collectives :

- Focalisation des ressources sur un objectif, un projet.
- Utiliser les compétences, les faire vivre, les éprouver.
- Combiner et associer les ressources complémentaires et différentes pour donner des résultats supérieurs.
- Récupérer, accumuler, conserver et mettre en débat.
- Emprunter des ressources, des compétences, s'allier.

²⁰ C.FLUCK, Développer les compétences et l'intelligence collectives, éditions Démos, Paris, 2001, P 129

Guy Le BOTERF²¹ la compétence collective est une résultante. D'après lui le contenu qui permettent l'identification de la compétence Collective, elles sont les quatre suivantes :

- Une image opératrice commune.
- Un code et un langage commun.
- Un savoir coopérer.
- Un savoir apprendre de l'expérience.

1.3.3. Les compétences stratégiques :

GARY HAMEL et PRAHALAD²² définissent la compétence stratégique comme :

« Un ensemble de plusieurs savoirs et de technologie ».

Donc il s'agit d'un ou de plusieurs savoir-faire maîtrisé par l'entreprise, c'est -à- dire par son personnel, ou une partie de ce personnel, et qui confère à cette dernière un avantage concurrentiel durable sur le marché.

Selon le même auteur on peut distinguer trois types de compétences stratégiques :

- ❖ **Les compétences technologiques** : il s'agit des compétences de base du développement des technologies, celles qui donnent lieu le plus souvent à ce qu'on appelle le plan technologique de l'entreprise.

²¹ GUY LE BOTERF, L'évaluation des compétences, édition D'organisation, Paris, 2000, P 280

²² GARY HAMEL et PRAHALAD, La conquête du futur, édition ND, Paris, 1995, P 224.

- ❖ **Les compétences de processus** : celle-ci sont attachées à la maîtrise d'un « enchaînement » au sein d'un processus de travail technologique ou administratif de l'entreprise.
- ❖ **Les compétences de métiers** : elles sont liées à la maîtrise soit, des activités d'une fonction de l'entreprise soit, une technique donnée et elles correspondent à des savoir-faire individuels maîtrisés par plusieurs personnes d'un collectif.

1.4. Les enjeux

La notion de compétence permet d'aborder de manière opérationnelle les différents problèmes comme :

- ❖ Cibler les besoins en connaissances élémentaires du personnel faiblement qualifié et optimiser l'efficacité des programmes de formation destinés à ce type de personnel.
- ❖ Actualiser les pratiques professionnelles des salariés dans un métier en mutation, ou d'une modification importante de l'environnement concurrentiel ou technologique.
- ❖ Diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices, comme ce fut le cas lors de la mise en place des démarches qualités.
- ❖ Optimiser les savoir-faire de l'entreprise, en accord avec les objectifs de l'entreprise
- ❖ Maintenir l'efficacité de pratiques professionnelles données.
- ❖ Gérer le patrimoine savoir-faire de l'entreprise, en effet, la richesse d'une entreprise est de plus en plus constitué de savoir-faire et de pratiques professionnelles.
- ❖ Maintenir l'employabilité des salariés de l'entreprise.

1.5. Le référentiel de compétence

1.5.1. Définition du référentiel de compétence :

Est un document identifiant l'ensemble des compétences utiles à l'organisme dans le présent et le futur. En d'autres termes, le référentiel de compétence est l'outil qui permet

Chapitre II : La compétence

d'inventorier les compétences demandées pour tenir les emplois et les compétences réelles acquises par les salariés occupant ces emplois afin de pouvoir analyser les écarts entre le requis et le réel. Ce référentiel utilisant le vocabulaire de l'entreprise, il n'est donc pas transposable à d'autres organisations. Il était auparavant englobé dans la partie qualitative de la GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Il est devenu depuis quelques années un enjeu stratégique à part entière (avec sa méthodologie propre).

Le Référentiel de compétence est pris pour un objectif qu'il s'agit d'un moyen. C'est avec ce référentiel que l'organisme définit ce qu'elle souhaite valoriser, qu'elle identifie ses compétences pour améliorer l'efficacité de ses processus et obtenir un produit conforme assurant la satisfaction du client (ISO 9001) et qu'elle les développe pour améliorer l'efficacité de ses pratiques et développer sa performance économique, sociale et environnementale (ISO 9004).²³

1.5.2. Les objectifs de l'élaboration de la référentielle compétence :

L'élaboration des référentiels de compétences poursuit cinq objectifs :

1.5.2.1. Déplacer l'objet de l'évaluation de la tâche vers la compétence :

Dans un contexte de recherche constante de qualité, la seule réalisation de la tâche ne suffit plus à produire la performance, l'introduction de la compétence comme objet d'évaluation conduit le manager à s'interroger sur le résultat obtenu et sur la manière dont il est obtenu.

1.5.2.2. Objectiver l'évaluation individuelle :

²³ BENJAMIN CHAMINADE, RH et compétence dans une démarche qualité, édition Afnor, 2005, P 249-250.

La formulation des pratiques professionnelle limite les biais évaluatif et conduit à une relation plus transparente, fondée sur le partage de l'objet même de l'évaluation.

1.5.2.3. Renforcer l'équité :

Sans référentiel, le niveau d'exigence peut, pour le même emploi, varier selon l'évaluateur. L'évaluation de pratiques communes à plusieurs emplois ou à plusieurs postes garantit aux titulaires une plus grande équité de traitement.

1.5.2.4. Orienter le développement des compétences :

Le référentiel de compétences vise à orienter les comportements et notamment les apprentissages. Les pratiques décrivent des cibles par rapport auxquelles les salariés construisent, seuls ou accompagnés des trajectoires de développement des compétences.

1.5.2.5. Faciliter les ajustements organisationnels :

Le référentiel de compétences simplifie l'identification des compétences requises par chaque postes attaché au métier, facilite des projections et donne des repères objectif pour évaluer la capacité d'adaptation des salariés.

1.6. L'évaluation des compétences

L'évaluation est un processus de la gestion des ressources humaines, qui touche la plupart de ses sous-systèmes (recrutement, formation,...etc.), afin de pouvoir porter un jugement sur les résultats obtenus et atteindre les buts fixés.

1.6.1. L'évaluation de la conformité de la prestation formation réalisée :

D'abord, une prestation de formation est effectuée, soit par un prestataire externe (centre de formation, cabinet conseil...), soit par un prestataire interne. Il convient donc de s'assurer, comme pour toute prestation immatérielle, de la conformité du service effectué.

Pour s'assurer de cette conformité du service effectué, le dispositif de formation adopté doit être piloté, suivi et donc évalué en continu.

1.6.2. L'évaluation de la qualité pédagogique du dispositif :

Ensuite, il paraît intéressant de s'interroger sur les qualités pédagogiques des intervenants et du dispositif mis en place.

L'évaluation de la qualité pédagogique des formations mises en place s'effectue à chaud, il ne s'agit pas seulement d'évaluer les qualités pédagogiques des formateurs, mais bien d'évaluer la qualité pédagogique de l'ensemble de la prestation qui dépend du type de pédagogie mise en œuvre, de la personnalité des formateurs mais aussi des moyens alloués, du profil des élèves et de leur comportement, etc.

1.6.3. L'évaluation du transfert de compétences :

Enfin, il s'agira d'évaluer l'acquisition effective de compétences par le personnel sur son lieu de travail, soit le transfert de compétences.

Il s'agira ici de se concentrer sur les résultats divers et concrets de la formation pour le transfert des compétences à la situation professionnelle.

L'acte d'évaluation s'effectue à travers deux voies principales :

- La communication avec les principaux acteurs :

Il s'agit d'informer les responsables hiérarchiques concernant les enjeux de l'évaluation, de sensibiliser les stagiaires en leur communiquant les outils et méthodes qui seront utilisés lors de la phase d'évaluation.

-La mise en œuvre de deux boucles de feed-back :

Deux boucles de retour d'expérience peuvent être mises en œuvre ; une boucle courte, soit l'évaluation présentée précédemment, et une boucle longue, qui pourrait se concrétiser par une réunion annuelle ou semestrielle entre les opérationnels et le service formation. Cette double boucle est déterminante : elle permet de suivre les formations individuellement, mais surtout, elle place la formation au même niveau que les autres investissements.

❖ Les objectifs de l'évaluation des compétences :

Pour l'entreprise, il permet de :

- Mesurer les résultats et les performances accomplis.
- Maîtriser la politique de l'emploi par la connaissance des compétences (actuelle, et futur) des ressources humaines.
- Juger les adéquations entre les aptitudes des collaborateurs et les exigences des postes.

- Repérer le dysfonctionnement.

Pour le collaborateur, il permet de :

- Connaître ses attributions et ses responsabilités.
- Savoir sur quel critère et selon quelles normes il sera évalué.
- Négocier les objectifs qui lui sont assignés.
- Savoir quels sont les perspectives qui lui sont offerte.

Pour être validée la compétence doit être évaluée, mais toute la difficulté réside dans le fait qu'une compétence peut avoir plusieurs niveaux. Il existe de multiples représentation, et utilisations d'échelles de mesures²⁴:

- Des échelles par niveau : débutant, maîtrise, expert.
- Des échelles chiffrées : de 1 à 5.
- Des échelles par images (smileys).
- Des résultats attendus.

²⁴ CECILE DEJOUX, Gestion des compétences et GPEC, édition DUNOD, Paris, 2008, P 104.

1.7. Les Avantages et les limites de l'évaluation des compétences :

L'évaluation des compétences présente à la fois des avantages et des inconvénients²⁵ :

• Les Avantages :

- L'évaluation est l'occasion de faire le point sur la période écoulée.
- La démarche permet de détecter les compétences des salariés.
- L'évaluation favorise la motivation en offrant au salarié des perspectives d'évolution dans l'entreprise (lien avec la gestion de carrières).
- L'évaluation permet de connaître les attentes des salariés et d'y répondre (formation, mobilité, rémunération ...).

• Limites :

- L'évaluation peut comporter une part de subjectivité.
- La méthode d'évaluation utilisée peut parfois mélanger aspects personnels et aspects professionnels.
- L'évaluation est source de stress.
- L'enjeu de l'évaluation peut conduire l'évalué à se censurer.

²⁵ GUILLOT-SOULEZ (C), La gestion des ressources humaines, édition GUALINO, Paris, 2008, PP 75-78.

- La pratique d'une évaluation individuelle est parfois en contradiction avec des exigences de travail en équipe.

- Le choix des critères d'évaluation est d'autant plus difficile que les postes sont élevés.

Section 2 : La formation et le développement des compétences

Une formation efficace assure un niveau de compétence et une maîtrise d'un véritable métier pour les employés, ce qui permet une fidélisation dans un contexte valorisant en leur donnant une visibilité sur leur évolution professionnelle.

Nous allons consacrer cette section pour la formation et le développement des compétences, d'abord, nous allons aborder la relation entre la formation et la compétence, ensuite nous allons présenter les principes pour que la formation soit au service du développement des compétences, et enfin nous allons parler sur la contribution de la formation sur le développement des compétences.

2.1. La relation formation, compétences

2.1.1 L'ingénierie formation

L'ingénierie de formation est apparue vers la fin des années 1970. Sa définition et ses objectifs ont changé, les plus grandes évolutions étant intervenues dans le domaine de la mise en œuvre.

❖ Définition

L'ingénierie de formation est un ensemble de démarches méthodologiques articulées, qui s'appliquent à la conception de dispositifs de formation. Elle comprend²⁶ :

- L'analyse de la demande.
- Le diagnostic différentiel (identification de ce qui relève ou non d'une solution formation).
- L'analyse des emplois.
- Le diagnostic des compétences.
- La définition des objectifs de formation (contenus de savoir) et des objectifs pédagogiques.
- La conception des projets de formation.
- Sa mise en œuvre et son évaluation.

L'ingénierie de la formation peut être orientée vers la résolution de problèmes de compétences. C'est en fonction d'une typologie de problème que l'on pourra distinguer et mettre en pratique diverses méthodes d'ingénierie. Face à un problème de mise à niveau des compétences de base, on adoptera une ingénierie modulaire ; pour favoriser l'acquisition de savoirs et de savoir-faire nouveaux, on se référera à l'ingénierie d'actions de formation finalisées sur des objectifs.

2.1.2. L'ingénierie des compétences :

Si l'analyse de formation privilégie l'acquisition des connaissances, l'ingénierie de développement des compétences et d'avantage orientée vers l'acquisition des compétences professionnelles directement exploitables en situation professionnelle.

Pour ce faire, cette dernière approche s'intéresse à l'organisation du travail et à la gestion des carrières et des emplois, aussi bien qu'aux moyens plus classiques de la formation

²⁶ PHILIPPE ERAY, Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation, Editions Liaisons, Paris, 1999, P 21

Chapitre II : La compétence

professionnelle tels que les cours en salle ou l'enseignement à distance. D'importantes différences existent entre ces deux approches, concernant :

- ❖ **Les objectifs visés** : l'ingénierie de formation vise l'acquisition de connaissances alors que l'ingénierie des compétences recherche plutôt l'acquisition des compétences (des savoir-faire directement applicables).
- ❖ **La moyenne mise en œuvre** : le premier privilège le cours en salle ou assimilé, la seconde met en œuvre.
- ❖ **Les modalités de conduit** qui sont, pour l'ingénierie de formation, de la responsabilité du responsable formation, pour l'ingénierie de développement des compétences, de la responsabilité du responsable formation, du responsable opérationnel et de la hiérarchie de proximité.

La compétence est un facteur stratégique de production, donc c'est un atout concurrentiel. Mais il y a grand nombre de chefs d'entreprise qui n'hésitent pas à réduire les budgets de formation, car ils estiment que ce sont des dépenses de luxe, nullement considérées comme des investissements stratégiques.

Cependant, il est évident, que la formation a un impact direct sur l'acquisition et le développement des compétences, car on ne pourrait imaginer une croissance de compétences sans aucune aide.

Dans la pratique, ces deux approches sont intimement mêlées, au gré des missions et des contextes, Mais c'est le terme «ingénierie de formation» qui est le plus utilisé, car cette dernière constitue une base technique commune aux deux approches et est adaptable à la plupart des problèmes des entreprises.

2.2. La formation au service du développement des compétences

Selon **PERNIN**, pour mettre la formation au service du développement des compétences, il existe six principes²⁷:

2.2.1. Situer la formation dans un processus éducatif :

Pour être efficace, la formation doit prendre place dans un processus éducatif qui commence par le déclenchement des intérêts pour apprendre et qui aboutit à un perfectionnement continu sur le terrain.

D'après la figure 01, on peut s'expliquer les points suivants :

- L'émergence de l'intérêt de l'individu est grâce aux multiples facteurs, parmi lesquels la curiosité, la conscience, des critères de l'environnement.
- L'acquisition de concept de base peut se faire suivante des pédagogies simples tout en utilisant des méthodes inductives.
- Premier contrôle sur le terrain suppose que la situation d'apprentissage soit suffisamment simplifiée pour qu'on ne se perde pas, et qu'on soit suffisamment proche de la réalité, car il faut relier la théorie aux bases pratiques des formés.
- L'approfondissement des concepts de base se nourrit de premières expériences choisies pour leur simplicité et leur significative, elle dépend de la souplesse d'esprit et de la qualité de compréhension des formateurs.
- Contrôle dans une situation réelle, c'est un test à la fois qui touche à la pertinence des

²⁷ BARTHOD, PERNIN ET AUTRES, développement des compétences et stratégie d'entreprise, édition D'organisation, Paris, 1987, P 112

Chapitre II : La compétence

concepts et du degré d'apprentissage du formé pour identifier la situation et les cas d'application des procédures.

- Entraînement contrôlé sur le terrain, c'est l'apprentissage qui se développe au fur et à mesure de l'application de l'apparition de cas nouveaux.

- Perfectionnement continu sur le terrain, c'est ce que les industriels appellent la « courbe d'expérience » qui permet de progresser par le cours même de l'exercice orienté vers la réussite.

2.2.2. Situer l'expression des objectifs au niveau de maîtrise d'ouvrage :

On appelle « maitre d'ouvrage », le client qui a besoin de compétences pour atteindre ses buts, il organise la formation dans le cadres du processus de développement des compétences.

2.2.3. Promouvoir le bon usage de la formation :

Le responsable de la formation doit susciter l'attention du personnel en leurs montrant combien les actions de formation ont permis de réussir à moindre frais, en argent et en temps. Mais aussi attirer l'intérêt en mettant en évidence les écarts existants entre les objectifs opérationnels et les défauts de compétences tout en montrant en quoi la formation peut contribuer à combler les défauts qui peuvent exister.

2.2.4. Établir des cahiers de charge :

Il s'agit d'établir d'un contrat qui lie le maitre d'ouvrage et le maitre d'œuvre. Le bon cahier des charges est celui qui traduit la compréhension des objectifs du client et les contrats professionnels de la formation.

2.2.5. Concevoir une action de formation adaptée :

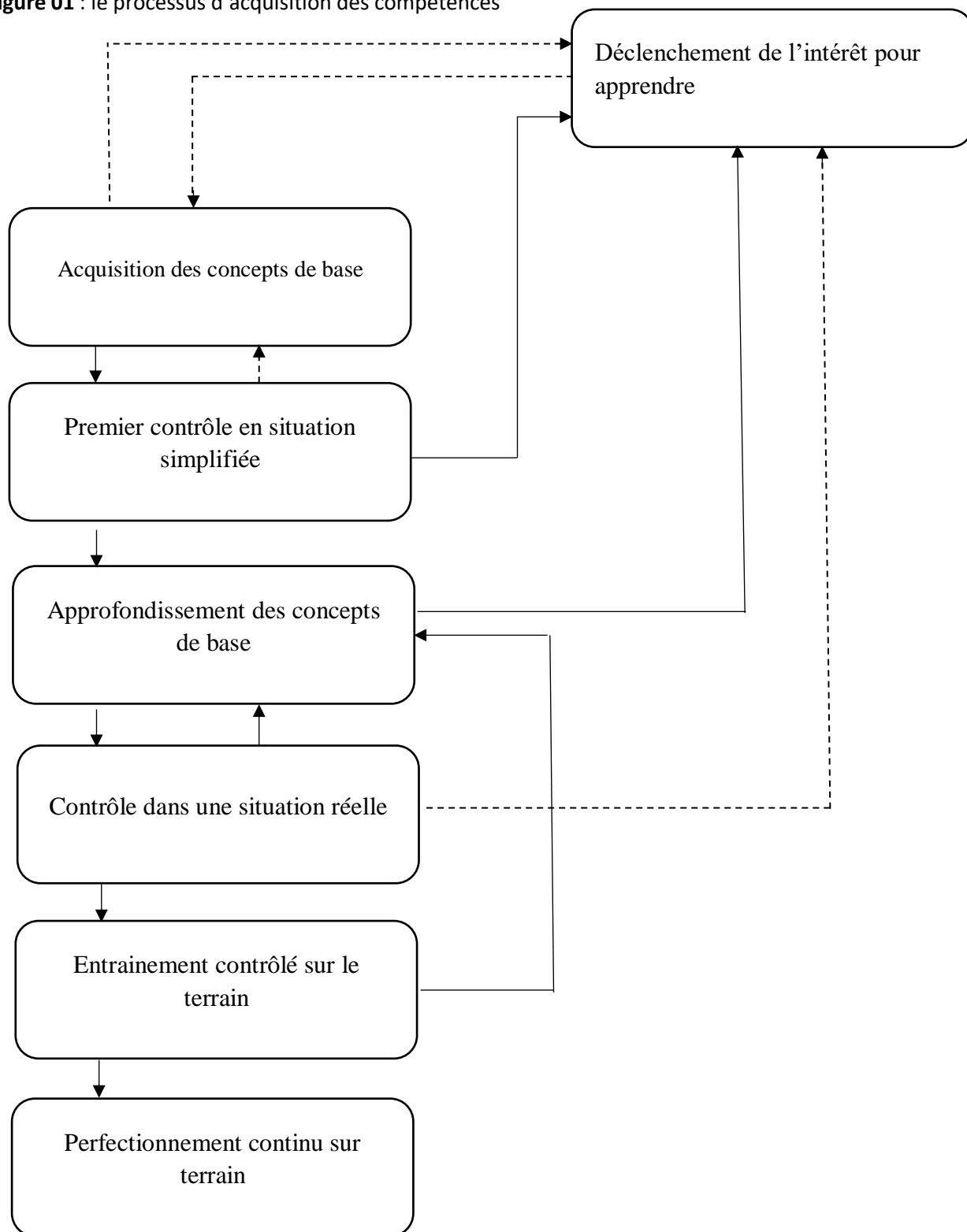
Dans le but de montrer une opération de formation efficace, il convient à son responsable de savoir combiner et choisir entre les méthodes et les formules qui conviennent le mieux aux besoins précis d'acquisition de compétences.

2.2.6. Choisir les actions prioritaires :

Comme toutes les opportunités d'investissement, les opérations de formation sont en général trop nombreuses pour que l'entreprise puisse toutes les financer donc il convient de faire des choix en tenant compte de la priorité de l'urgence de l'action.

Ces choix des actions retenues sont faits par les dirigeants opérationnels clients et non les maîtres d'œuvre.

Figure 01 : le processus d'acquisition des compétences



Source : MICHEL BARTHOD, DANIEL PERNIN ET AUTRES, développement des compétences et stratégie d'entreprise, Edition D'organisation, Paris, 1987, P 112²⁸.

²⁸ : BARTHOD, PERNIN ET AUTRES, Op.cit., P 112.

Conclusion

À la fin de ce chapitre nous pouvons dire que la compétence est une notion incontournable lorsque l'on parle de la société actuelle, pour cette raison, les responsables ne gèrent plus des emplois ou des hommes mais plutôt des compétences qui se développent jour après jour par le biais de la formation et qui sont acquises ne pas pour une fin en soi, car elle s'enrichit de l'expérience et des nouvelles situations complexes rencontrées.

Donc dans chaque organisation, au lieu d'enseigner des connaissances on doit créer des compétences et mettre en place tous les outils nécessaires pour les développer.

Les entreprises qui auront mené une démarche de développement des compétences sont celles qui auront développé les compétences individuelles et auront permis l'accroissement de cette richesse, cette démarche contribue efficacement à la valorisation du capital humains et crée par la même un avantage concurrentiel durable. Mais la réussite est souvent le fruit de nombreux efforts. Elle suppose des moyens financiers pour mettre en place des outils adaptés. En conséquence elles se traduisent souvent par des ajustements salariaux et par la mise en place des actions de formation.

Pour pouvoir voir cette formation en pratique et son impact sur le développement des compétences, Banque de l'agriculture et du développement rural (BADR) nous accueillera dans son établissement.

Chapitre III :

Analyse de l'impact de la formation sur le
développement des compétences

Introduction du chapitre III

Comme nous l'avons déjà vu, avoir un impact de formation sur le développement des compétences est plus que jamais une nécessité évidente. Aucune organisation ne peut se contenter de « former pour former », car ça lui coûte du temps et de l'argent.

Plus encore il faut connaître ou de situer le retour d'investissement de la formation pour être sûr de le rentabiliser.

Etant donné que le but de notre travail est de déterminer l'impact de la formation sur le développement des compétences des employés de la BADR GUELMA, ce chapitre présentera en premier lieu : l'historique, les missions, les objectifs ...

Ensuite, nous présenterons dans la section suivante la méthodologie de recherche adaptée lors de la collecte et l'analyse des données. Enfin, nous analyserons et interpréterons les principaux résultats pour pouvoir construire un modèle d'impact de la formation sur le développement des compétences.

Section 1 : Présentation de la BADR

Les banques jouent un rôle prépondérant dans le développement économique, ce sont le noyau des mécanismes et des circuits financiers et constituent le partenaire habituel des agents économiques.

La banque de l'agriculture et de développement rural (BADR) est un établissement public issu de la restructuration de la BADR, elle est née le 13 mars 1982 par un décret 86-106, sous forme d'une société nationale.²⁹

La BADR soutient tous les acteurs locaux dans la réalisation de leurs projets, et ce, par des offres de financement adaptées et un accompagnement de qualité.

1.1. Historique :

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural est une institution financière nationale créée par décret n°=82 - 106 le 13 mars 1982.

La BADR est une société par actions au capital social de 2.200.000.000 DA, chargée de fournir aux entreprises publiques économiques conseils et assistance dans l'utilisation et la gestion des moyens de paiement mis à leur disposition, et ce, dans le respect du secret bancaire.

En vertu de la loi 90/10 du 14 avril 1990, relative à la monnaie et au crédit, la BADR est devenue une personne morale effectuant les opérations de réception des fonds du public, les opérations d'octroi des crédits, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle les moyens de paiement et de gestion.

Depuis 1999, le capital social de la BADR a augmenté et atteint le seuil de 33.000.000.000 Dinars.

²⁹ Wwww. Banque de l'agriculture et de développement rural. Consulté le 17 /05/2022 à 21 h

Pour atteindre les objectifs et se préparer à l'avenir, la banque a élaboré une stratégie globale à travers une couverture géographique de l'ensemble du territoire national, avec plus de 300 agence et sous-direction, dont la sous-direction de l'État de GUELMA.

1.2. Missions et Objectifs

1.2.1. Les missions de la BADR :

LA BADR a été créée pour répondre à une nécessité économique, née d'une volonté politique afin de restructurer le système agricole, assurer l'indépendance économique du pays et relever le niveau de vie des populations rurales.

Ses principales missions sont :

- Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie.
- L'ouverture de comptes à toute personne faisant la demande.
- La réception des dépôts à vue et à terme La participation à la collecte de l'épargne
- La contribution au développement du secteur agricole.
- L'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-alimentaires, agro-industrielles et artisanales.
- Le contrôle avec les autorités de tutelle de la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées.

1.2.2. Les objectifs de la BADR :

La BADR en tant que banque publique a pour objectif global le développement économique durable, plus particulièrement le développement du secteur agricole ; cependant, la BADR a également un bon nombre d'objectifs spécifiques, à savoir :

- L'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et rentabilisation de celles-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles.

Chapitre III : Analyse l'impact de la formation sur le développement des compétences cas BADR

- La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant en dinars qu'en devises.
- L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant.
- L'extension et le redéploiement de son réseau.
- La satisfaction de ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins.
- L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement.
- Le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques managériales telles que le marketing, et l'insertion d'une nouvelle gamme de produits.

1.3. L'organigramme de l'agence n° 821 de GUELMA :

L'agence BADR de GUELMA n°=821 a été créé en 1962 après la restructuration de la BNA ; elle se situe au centre-ville de GUELMA . Cette agence est composé de deux groupe de travail le « front office » et le « back office ».

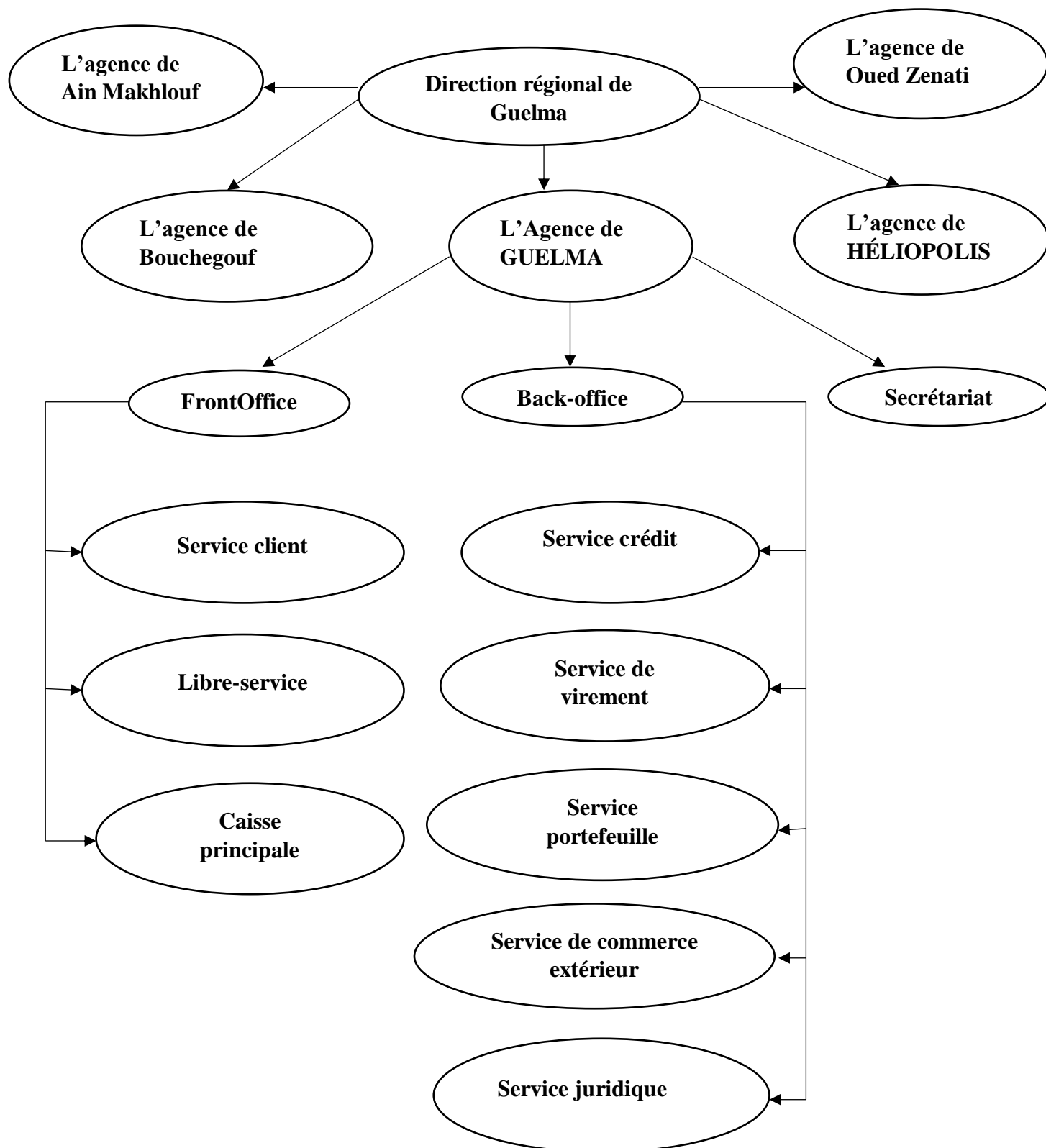
1.3.1. le front office : Il offre à la clientèle un espace convivial et adapté, lui garantissant un service personnalisé à travers la prise en charge et le traitement de l'ensemble de ses transactions bancaires par un chargé de clientèle et l'opportunité d'une assistance et d'un conseil de premier ordre, en matière de gestion des fortunes et des placements bancaires et / ou financiers.

1.3.2. le back office : Il regroupe les potentialités techniques et humaines pour traiter en temps réel les ordres et les opérations reçues de front office, il lui apporte l'assistance, les conseils et les informations nécessaires à la bonne exécution des opérations de la clientèle, il est chargé aussi des traitements des tâches administratives, techniques et impliquent le recours à d'autres structures internes ou externes à la banque. Il est composé de plusieurs services ;(service crédit, service portefeuille, service commerce extérieure, service comptabilité et service virement).

Chapitre III : Analyse l'impact de la formation sur le développement des compétences cas BADR

Schéma : Organigramme de la BADR de GUELMA n=821.

Document fournit par la BADR.



Section 2 : Présentation de la méthodologie et des résultats de l'enquête.

Pour atteindre notre objectif et renforcer notre recherche, nous avons jugé très important et utile d'établir une enquête au sein de la BADR de la wilaya de GUELMA concernant la formation du personnel.

La méthodologie de notre enquête peut être résumée de la manière suivante :

1. Enquête par questionnaire :

1.1. Définition d'un questionnaire :

« Le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées »³⁰

Cette enquête est passée par les étapes suivantes :

1.1.1. La présentation de l'enquête :

La présentation de l'enquête est une étape très importante et même indispensable, car elle découle la réussite ou l'échec du questionnaire établi. Dans cette étape nous avons essayé de bien définir l'objet de notre étude qui est en relation directe avec notre problématique et hypothèses posées précédemment dans notre introduction générale.

1.1.2. Les objectifs de l'enquête :

³⁰ SMAIN CHABANI et HASSANE OUACHRINE, Guide de méthodologie de la recherche en science sociales, édition Taleb impression, 2013, P 77.

Pour la mise en évidence et pour la démonstration de la grande place qu'occupe la formation dans la démarche de développement des compétences des employés de la BADR, nous avons mené une enquête qui nous a aidés à analyser et vérifier nos hypothèses de recherche.

Notre enquête vise à atteindre les objectifs suivants :

- Avoir l'avis des employés sur les conditions du déroulement d'une action de formation d'une manière générale.

- Déterminer l'impact de la formation sur leurs compétences et notamment sur leurs savoirs, savoir-faire et comportement.

- Déterminer le niveau de satisfaction du personnel à l'issue de la formation.

- L'identification des besoins futurs en formation.

1.1.3. Architecture du questionnaire :

Afin d'élaborer notre questionnaire, nous avons suivi les étapes suivantes qui sont conformes aux normes scientifiques :

1.1.3.1. Une présentation du sujet de notre enquête :

La présentation est très importante dans le processus d'élaboration du questionnaire, dans le but d'inciter les interrogés (les employés) et gagner leur confiance.

1.1.3.2. La rédaction du questionnaire :

Pour rédiger notre questionnaire, nous avons accordé une grande importance et un soin particulier au choix des questions, ainsi qu'à leur clarté et pertinence.

- ❖ Les questions de notre questionnaire sont élaborées à l'aide de quatre (4) catégories de questions :

-Questions dichotomiques : d'identification des enquêtés (Caractéristiques de la population) : sexe, âge, niveau d'instruction, catégorie socioprofessionnelle, le nombre d'années de service.

-Questions ouvertes³¹: une question ouverte laisse l'individu interrogé totalement libre du choix de sa réponse, dans sa forme et dans sa longueur.

- Questions fermés³² : ce sont les questions pour lesquelles on impose au répondant une forme précise de réponses et un nombre limité de choix.

-Questions ouvertes : permettant aux enquêtés de formuler leurs commentaires, suggestions et propositions pour accroître leur degré de satisfaction.

1.1.4. Constitution et choix de l'échantillon :

La cible de notre recherche est orientée sur le personnel de la BADR de la wilaya de GUELMA dans le cadre de leur formation.

³¹ SMAIN CHABANI et HASSANE OUACHRINE, Op.cit., P 78

³² Ibid. P 78.

Notre échantillon se compose de quarante-six (46) employés.

1.1.5. Les étapes du déroulement de l'enquête par questionnaire :

Notre enquête par questionnaire s'est déroulée en quatre étapes :

-Distribution des questionnaires : La distribution des questionnaires aux employés s'est faite en face à face en ma présence, lors de ma durée de stage.

-Récupération des questionnaires : Le sous-directeur administrative de la BADR, ont pris la tache de nous récupérer les questionnaires distribués aux employés.

-Dépouillement et analyse des résultats : L'analyse des résultats de notre questionnaire est faite par logiciel Excel, ce logiciel permet de traiter et gérer les enquêtes et les données quel que soit leur nature.

-Discussion des résultats : La discussion des résultats se fait par la détection des points faibles et les suggestions.

2. Enquête par entretien :

2.1. Définition d'un entretien :

« Une méthode de recherche et de collecte qui vise à recueillir des données (informations,

Chapitre III : Analyse l'impact de la formation sur le développement des compétences cas BADR

ressentis, sentiments...) dans le but de les analyser, il s'inscrit dans une démarche préparée, et obéit à des règles relativement rigoureuses »³³

2.2. Type d'entretien : nous avons choisie l'entretien semi directif pour mieux gérais les flux d'informations de l'interviewé et bien sûr ciblé notre objectif.

Présentation des interviewé : dans notre recherche nous avons privilégié l'entretien avec le sous-directeur administrative.

2.3. Objectif de l'entretien : Est de comblé le vide d'information recensé par le questionnaire d'une part, d'une autre part on à juger essentiel d'avoir l'opinion et la conception du processus de formation de la part des cadres dirigeants.

-Nombre de personne interviewé : 1 personne.

³³ SMAIN CHABANI et HASSANE OUACHRINE, Op.cit., P 72.

3. Entretien :

Nous allons diviser le traitement de l'entretien en 3 phases, qui suivent l'enchaînement du plan de formation, pour mieux comprendre son impact dans le développement des compétences.

Entretien avec sous-directeur administrative :³⁴

Phase 1 : recueil des besoins en formation.

Q : Existe-t-il une procédure de récolte des besoins de formation ?

-Oui ; existe une procédure de récolte des besoins de formations dans la politique de formation de la BADR en soulignant l'importance du recueil de l'information ; c'est une étape obligatoire pour recenser le manque en formation et y remédier avec des thèmes adéquats.

-il existe un recueil de besoins de formation mais pas d'une manière directe ou structurée.

-le recensement est effectué chaque année (deux fois) pour identifier les besoins de formations et pour que les cadres puissent perfectionner leurs maîtrises.

Q : Comment est-elle appliquée, et à quel niveau s'effectue le recueil des besoins en formation ?

-En proposant différents types de formation, aux différents services de la BADR, et c'est à leur niveau que s'effectue la récolte, il s'effectue de manière séparée au niveau des différents services qui déterminent chacune de son côté les besoins de ses employés.

-Au début de l'année de chaque exercice et au mois de septembre, nous recevons différents catalogues de formations internes ou externes, bien sûr il y a certaine formation qui se communique en bouche à oreille, et les employés s'inscrivent librement au niveau de leurs services, puis il y'aurai une sélection, ces besoins par la suite seront traités et communiqués au service personnel. Mais les offres changent d'un service à un autre.

-Le recueil est fait par l'inscription des employés aux différentes formations cataloguées qui sont communiqué au niveau de service personnel, puis une sélection est faite.

³⁴ Entretien avec sous-directeur administration, Mr Nadir Achour ,30/05/2022, la BADR, à 10h30.

Phase 2 : la politique de formation

Q : Existe-t-il une politique de formation bien déterminée au sein de la banque ?

-Oui, il existe une politique de formation spécifique à la BADR, mais elle n'est pas déterminée par rapport aux différents services, elle est déterminée par rapport au thème de formation qui peut toucher plusieurs services.

-Dans tous les services c'est le même système qui est appliqué, sauf le type ou contenu de la formation qui change, selon le besoin de chaque service.

-elle change par rapport aux objectifs, au contenu, a la nature des postes occupés dans le service.

Q : Quelle est la stratégie de l'entreprise pour le développement des compétences ? et comment élaborer ?

-Selon le sous-directeur administratif la stratégie de l'entreprise vise le développement des compétences à travers des formations périodiques, une évaluation basée sur le retour d'informations et des procédures de travail.

-La phase de développement des compétences est bien élaborée et respecte les principes théoriques.

Q : Comment suivez-vous la réalisation des objectifs ?

-La formation n'est pas qu'une partie théorique du développement des compétences. Une mise en application sur le terrain est plus que nécessaire.

-Elle apparait dans la comparaison entre les acquis et les procédés existants. Il en ressort que la formation théorique ne suffit pas à elle seule pour répondre aux besoins de développement des compétences.

Phase 3 : Évaluation de la formation

Chapitre III : Analyse l'impact de la formation sur le développement des compétences cas BADR

Q : Ya-t- il une évaluation du plan de développement des compétences ?

Si « oui » comment ce font elles au niveau de la BADR ?

-Oui, il y a une évaluation du plan de développement des compétences, évaluation à chaud ; évaluation continue.

-Avoir une donnée quantitative sur les différentes formations, connaître les points à garder et à modifier plus une évaluation immédiate pour recenser les acquis.

-De manière continue, il est utile d'observer l'évolution du salarié, la progression, et les changements qui résultent de la formation.

-Évaluer l'efficacité des formations, et surveiller le développement des connaissances et compétences chez les employés.

Q : Est-ce que l'évaluation post formation s'opère au niveau de la BADR pour vérifier le feedback ?

-Oui ; le service personnel s'occupe de l'évaluation à chaud qu'elle partage avec les services concernés par la formation, et elle récolte les appréciations en continuation pour apporter les modifications nécessaires aux futures formations.

-Il Y a un feedback avec le service personnel à travers lequel nous partageons l'évaluation continue et celle à chaud.

4. Synthèse de Entretien :

L'entretien qualitatif de l'adresse au sous-directeur administration de la BADR relatif à l'impact de la formation au développement des compétences nous a permis de faire ressortir certaines constatations.

Cet entretien a été partagé en 3 phases respectons le plan de formation et qui a pour le but, nous trouvons les failles majeures de la politique de formation de la BADR.

Nous pouvons résumer notre entretien en trois points :

La collecte des besoins :

La politique de formation de la BADR ne néglige pas cette étape, la collecte des besoins est une étape primordiale pour la construction du plan de formation mais des remarques négatives ont été faites sur la procédure employée pour la collecte et qui est jugée anarchique, avec une absence de transparence sur la détermination des besoins et du choix des personnes bénéficiaires de la formation.

La politique de formation :

Nos questions été variées et avaient pour but de recenser comment la politique de formation est elle appliquée sur le terrain.

Nous avons permis de comprendre la procédure de choix de formation, les différents organismes concernés et le choix des bénéficiaires, nous avons constaté que la pratique de la formation est décentralisée et plutôt cédée à des organismes externes spécialisés qui font des propositions de formation, le personnel peut de ce fait s'inscrire par rapport à leurs volontés et c'est le rôle du service personnel de faire les tris par rapport aux besoins de l'entreprise et les profils des concernés.

L'évaluation de la formation :

La présence d'un système d'évaluation comme l'étape la plus importante dans le pan de formation est une preuve de l'importance accordée au suivi de la formation car elle permet de mesurer et suivre la productivité et la rentabilité des actions de formation et de son impact sur le personnel de la banque. Néanmoins nous constatons que le partage de l'évaluation entre le service personnel qui faisant une évaluation à chaud, pour avoir une appréciation sur le thème de la formation, la durée, les procédures, alors que les services concernés par la formation s'occupe d'une évaluation continue, qui se fait d'une manière différente pour chaque service, selon des critères d'évaluation variés, rend le feedback entre le service personnel et autre service difficile à mesurer est à expliquer.

5. Interprétation des résultats du questionnaire :

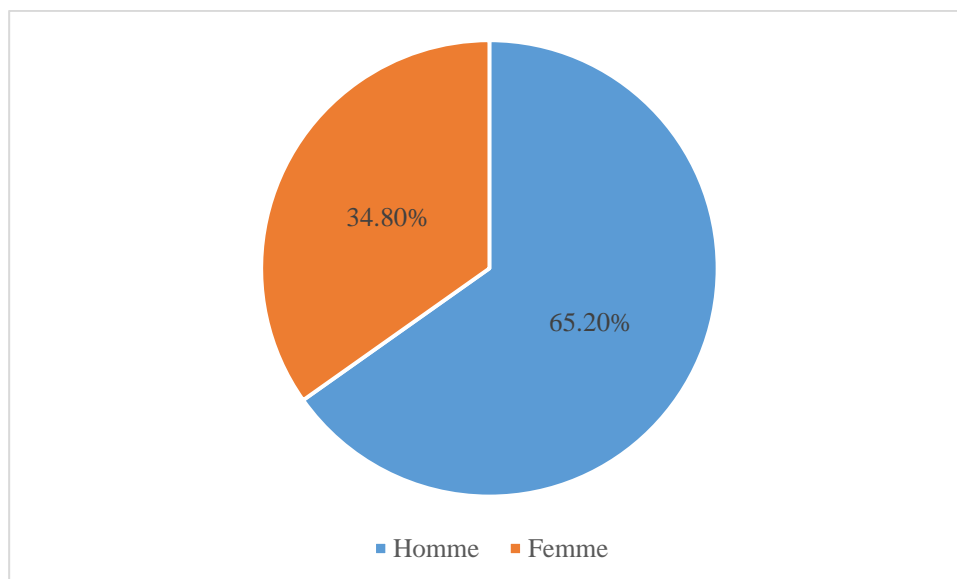
❖ **Données générales :**

Sexe :

Tableau N° 1 : la composition de l'échantillon interrogé selon le sexe.

Désignation	Réponse	Pourcentage
Homme	30	65,2%
Femme	16	34,8%
Totale	46	100%

Figure N° 1 : la composition de l'échantillon interrogé selon le sexe.



Source : Élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Parmi les 46 salariés interrogés, nous avons pu constater que le nombre de sujets masculins représente presque deux fois le nombre féminin.

Le pourcentage des hommes est de (65,20%), tandis que le pourcentage des femmes est de (34,8%).

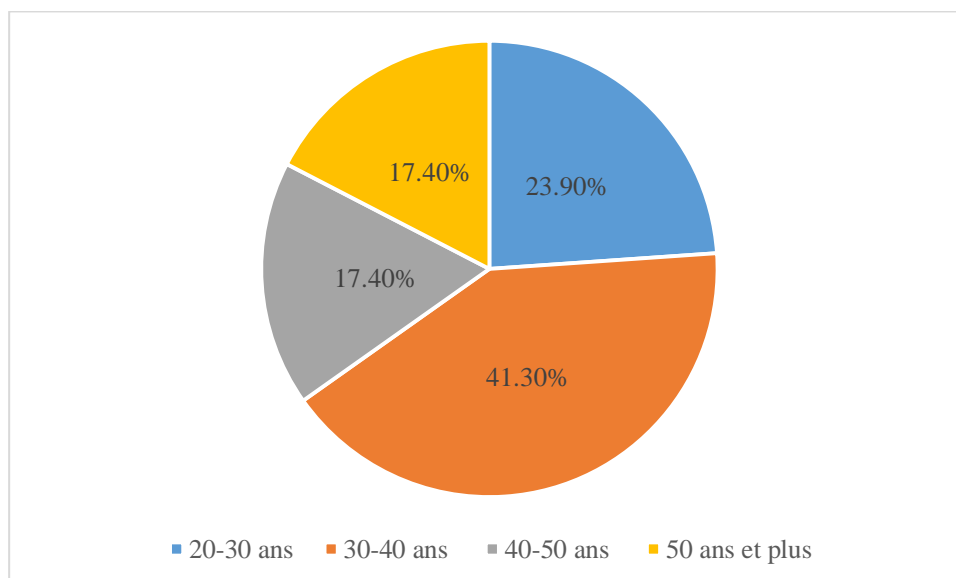
Chapitre III : Analyse l'impact de la formation sur le développement des compétences cas BADR

Age :

Tableau N° 2 : la composition de l'échantillon interrogé selon la tranche d'âge.

Tranche d'âge	Réponse	Pourcentage
20-30 ans	11	23,9%
30-40 ans	19	41,3%
40-50 ans	8	17,4%
50 ans et plus	8	17,4%
totale	46	100%

Figure N° 2 : la composition de l'échantillon interrogé selon la tranche d'âge.



Source : Élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Sur un échantillon de 46 salariés, la tranche d'âge dominante est de (30-40) avec un taux de 41,3%, suivi par celle de (20-30) avec un taux (23,9%), Contre (17,4%) de la tranche d'âge (40-50) et (50 ans et plus).

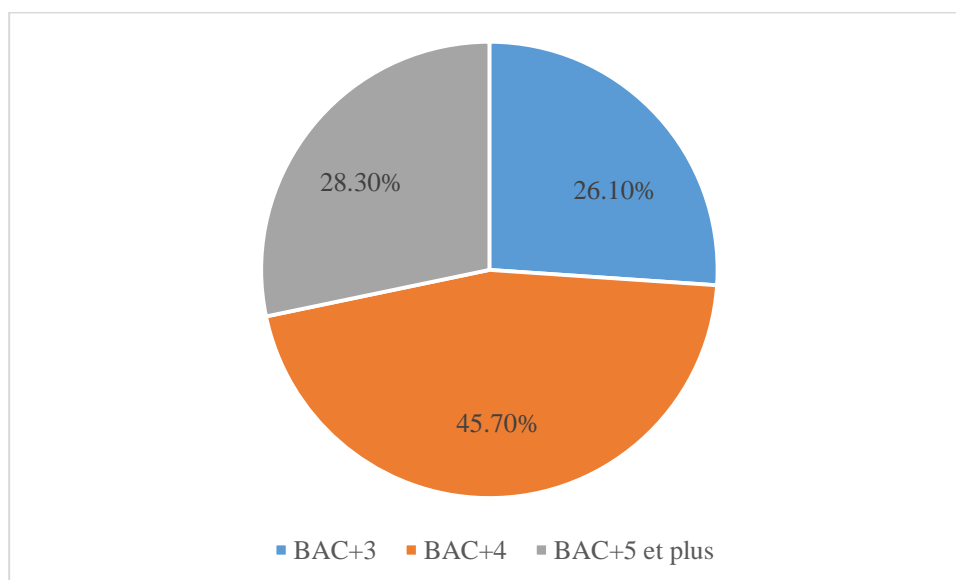
D'après ces données l'entreprise devrait s'investir dans le recrutement des jeunes afin de donner un nouveau souffle aux objectifs ainsi que la gestion des problèmes et le développement de ces activités.

Niveau d'instruction :

Tableau N° 3 : la composition de l'échantillon interrogé selon le niveau de formation.

Désignation	Réponse	Pourcentage
BAC+3	12	26,1%
BAC+4	21	45,7%
BAC+5 et plus	13	28,3%
Totale	46	100%

Figure N° 3 : la composition de l'échantillon interrogé selon le niveau d'instruction.



Source : Élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Sur 46 personnes interrogés :

- 12 personnes, soit un taux (26.1%) ont un BAC+3.
- 21 personnes, soit un taux de (45,7 %) ont un BAC+4.
- 13 personnes, soit un taux de (28,3 %) ont un BAC+5 et plus.

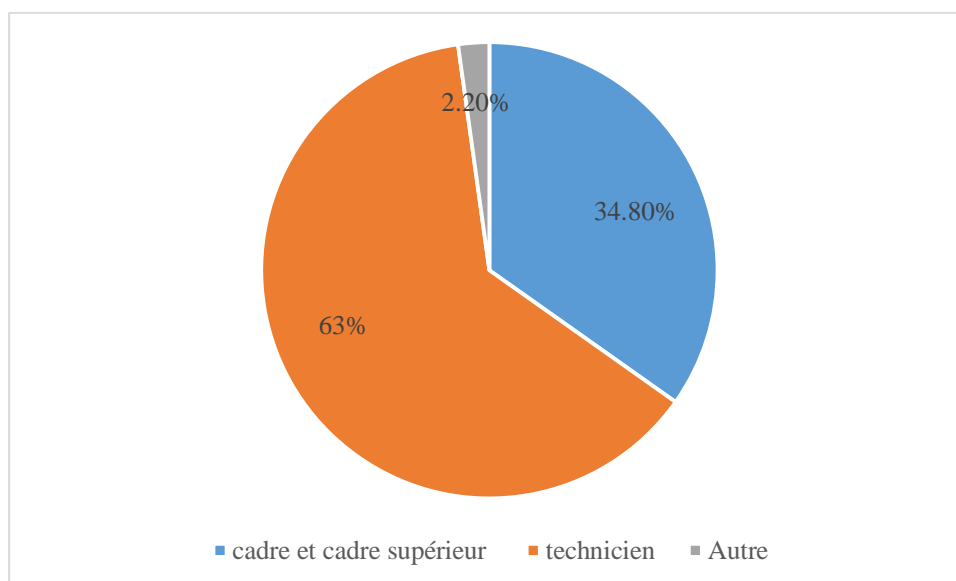
Quel que soit la variation entre les niveaux de formation du personnel, le plus important c'est la qualité et le rendement du travail.

Catégorie Socio-professionnelle :

Tableau N° 4: la composition de l'échantillon interrogé selon la Catégorie Socio professionnelle.

Désignation	Réponse	Pourcentage
cadre et cadre supérieur	16	34,8%
technicien	29	63%
Autre	1	2,2%
Totale	46	100%

Figure N° 4 : la composition de l'échantillon interrogé selon la Catégorie Socio professionnelle.



Source : Élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Nous constatons que la catégorie des techniciens est la plus dominante, avec un taux (63%), suivi des cadres et des cadres supérieur (34,8%). La catégorie des autres représentent (2,2%).

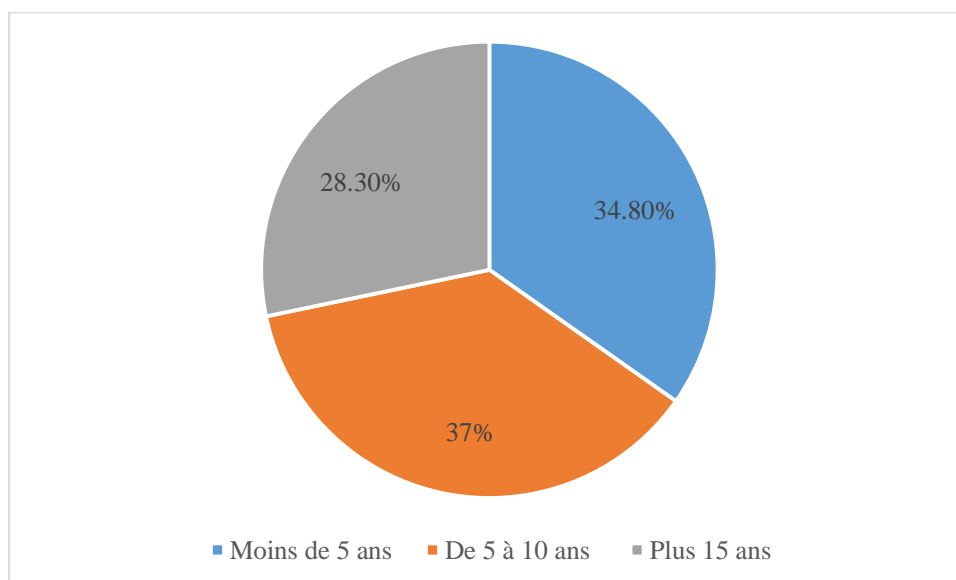
Ceci montre que l'échantillon possède un niveau de formation appréciable.

Ancienneté :

Tableau N° 5 : la composition de l'échantillon interrogé selon l'Ancienneté.

Variable	Réponse	Pourcentage
Moins de 5 ans	16	34,8%
De 5 à 10 ans	17	37%
Plus 15 ans	13	28,3%
Totale	46	100%

Figure N° 5 : la composition de l'échantillon interrogé selon l'Ancienneté.



Source : Élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Notre échantillon regroupe des employés de différente ancienneté, où la majorité (37%) de (5 à 10 ans de service), mais nous trouvons aussi (34,8%) des employés avec moins de 5 ans de service, contre (28,3%) ayant une ancienneté (plus de 15 ans) ce qui nous donne différents profils à étudié.

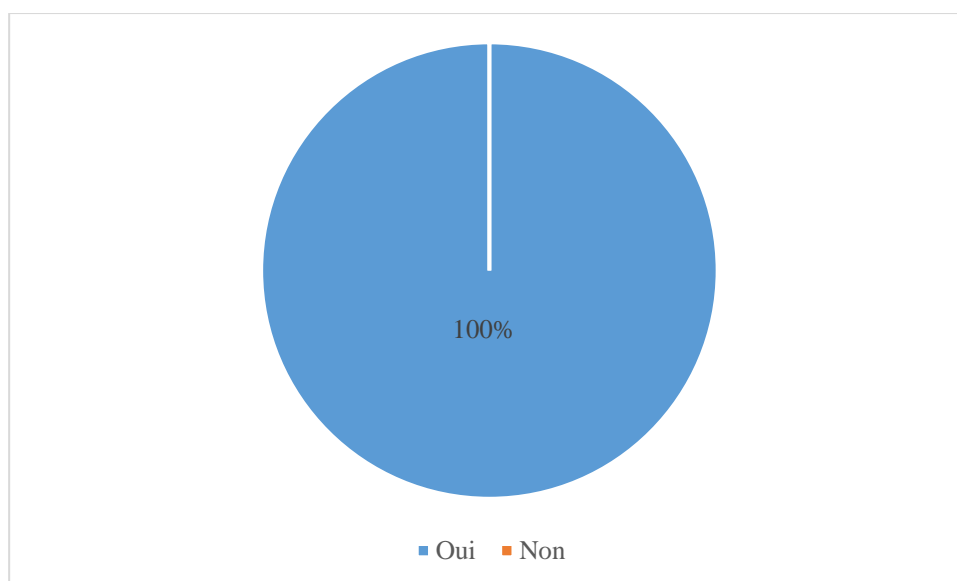
I) Planification de la formation :

1) Avez-vous été sélectionné pour une formation ?

Tableau N° 6 : la composition de l'échantillon interrogé selon la sélection pour une formation.

Désignation	Réponse	Pourcentage
Oui	46	100%
Non	0	0%
Totale	46	100%

Figure N° 6 : la composition de l'échantillon interrogé selon la sélection pour une formation.



Source : Élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

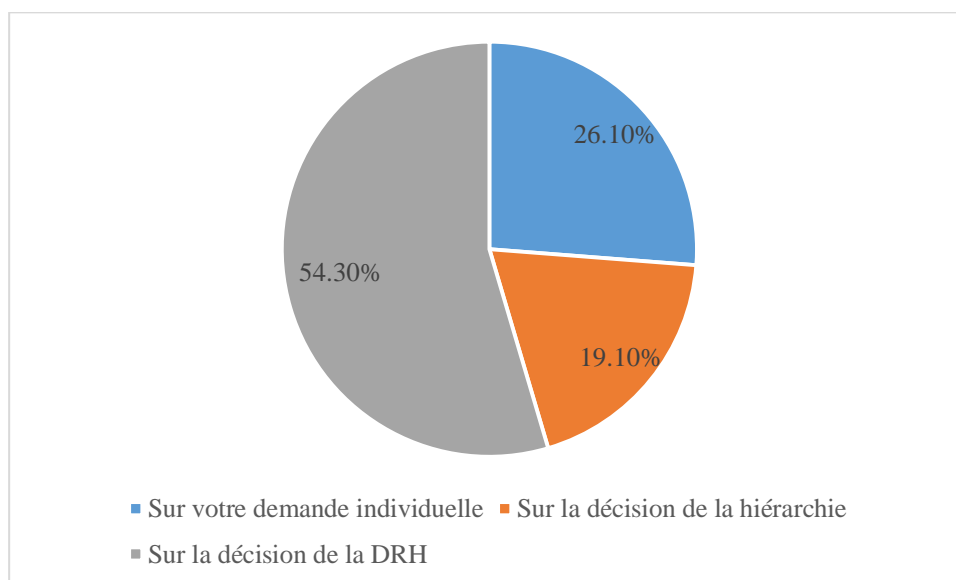
Nous remarquons que la totalité des interrogés ont bénéficié déjà d'une formation. Ce qui approuve la nécessité de la formation pour le personnel de la BADR.

2) Si « oui », sur quelle base avez-vous été sélectionné ?

Tableau N° 7 : la composition de l'échantillon interrogé selon la base de sélection.

Désignation	Réponse	Pourcentage
Sur votre demande individuelle	12	26,1%
Sur la décision de la hiérarchie	9	19,1%
Sur la décision de la DRH	25	54,3%
Totale	46	100%

Figure N° 7 : la composition de l'échantillon interrogé selon la base de sélection.



Source : Élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Nous remarquons que sur 46 personnes ayant participé à une formation, (54,3%) d'entre elles n'ont pas choisi la formation, ils ont été désignés par recommandation de leur décision de la DRH, et (19,1%) par la décision de la hiérarchie, contre (26,1%) qui affirment qu'ils ont été choisis selon leur propre demande.

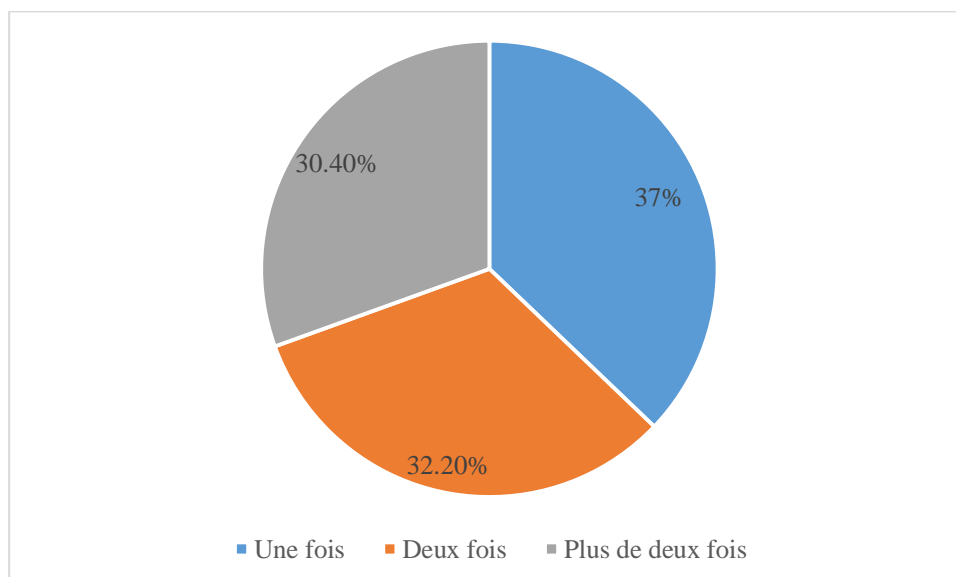
Nous constatons que la direction de l'entreprise détermine souvent les personnes à former à travers un rapport envoyé par le responsable de chaque département, cependant ceux qui ont exprimé le souhait de se former, ont bénéficié d'une action de formation. Les bénéficiaires étaient majoritairement les cadres.

- Combien de fois avez-vous participe ?

Tableau N° 8 : la composition de l'échantillon interrogé selon le nombre de participation.

Désignation	Réponse	Pourcentage
Une fois	17	37%
Deux fois	15	32,2%
Plus de deux fois	14	30,4%
Totale	46	100%

Figure N° 8 : la composition de l'échantillon interrogé selon le nombre de participation.



Source : Elaborer par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

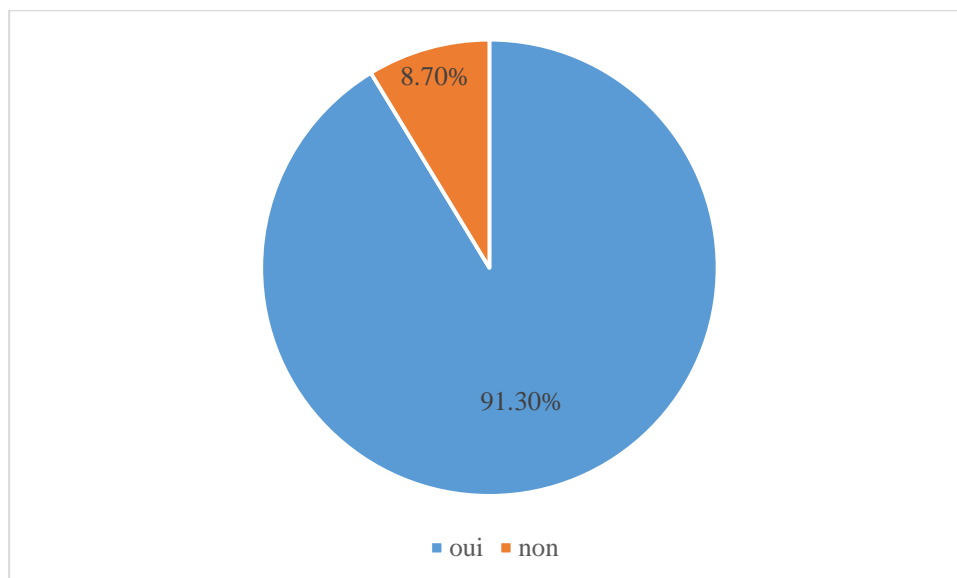
Les résultats obtenus nous démontrent que le nombre d'effectifs de l'échantillon ayant bénéficié d'une seule fois à un taux de (37%), (32.2%) ont bénéficié de deux formations. Le nombre de formation peut être expliqué par l'ancienneté de la personne au sein de la BADR ainsi qu'au type du travail exercé. En revanche (30,4%) ont bénéficié de plus de deux formations.

3) Les objectifs ont-ils été communiqués avant le début de chaque formation ?

Tableau N° 9 : la composition de l'échantillon interrogé selon les objectifs de la formation.

Désignation	Réponse	Pourcentage
oui	42	91,3%
non	4	8,7%
Totale	46	100%

Figure N° 9 : la composition de l'échantillon interrogé selon les objectifs de la formation.



Source : Élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Nous remarquons que juste (8,7%) des personnes interrogées ignorent les objectifs de la formation, par contre (91,3%) sont informées des objectifs avant le début de chaque formation.

Le nombre important des personnes non informées des objectifs avant le début de chaque formation peut influencer négativement sur l'utilité et l'efficacité d'une action de formation à l'atteinte de ses objectifs.

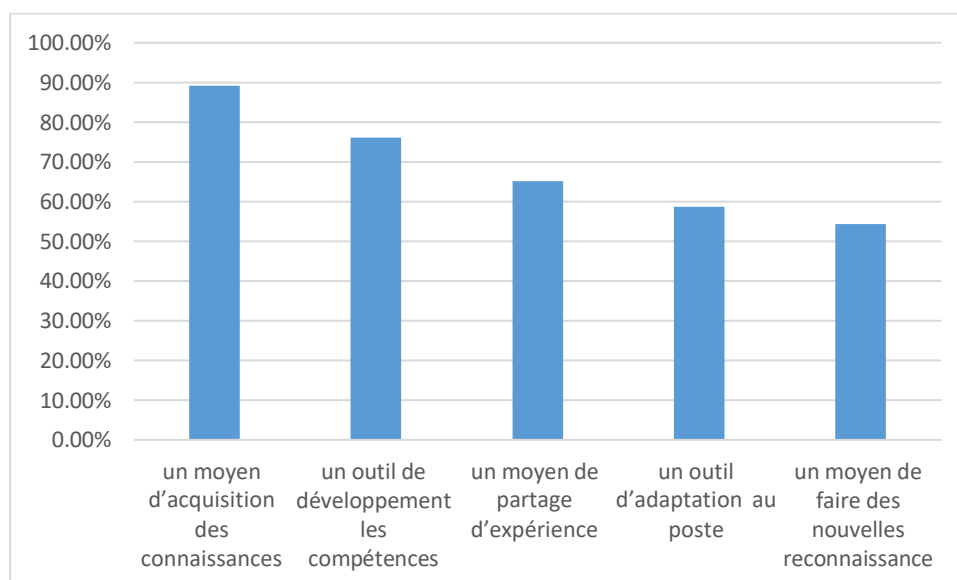
Chapitre III : Analyse l'impact de la formation sur le développement des compétences cas BADR

4) Comment trouver-vous la formation ?

Tableau N° 10 : la composition de l'échantillon interrogé selon la nécessité de la formation

Désignation	Réponse	Pourcentage
un moyen d'acquisition des connaissances	41	89,1%
un outil de développement les compétences	35	76,1%
un moyen de partage d'expérience	30	65,2%
un outil d'adaptation au poste	27	58,7%
un moyen de faire des nouvelles reconnaissance	25	54,3%

Figure N° 10 : la composition de l'échantillon interrogé selon la nécessité de la formation



Source : Élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Nous remarquons que la majorité (89,1%) du personnel trouve que la formation est un moyen d'acquisition des connaissances ;(76,1%) un outil de développement des compétences ;(65,2%) un moyen de partage d'expérience ;(58,7%) un outil d'adoption au poste et (54,3%) un moyen de faire des nouvelles reconnaissances.

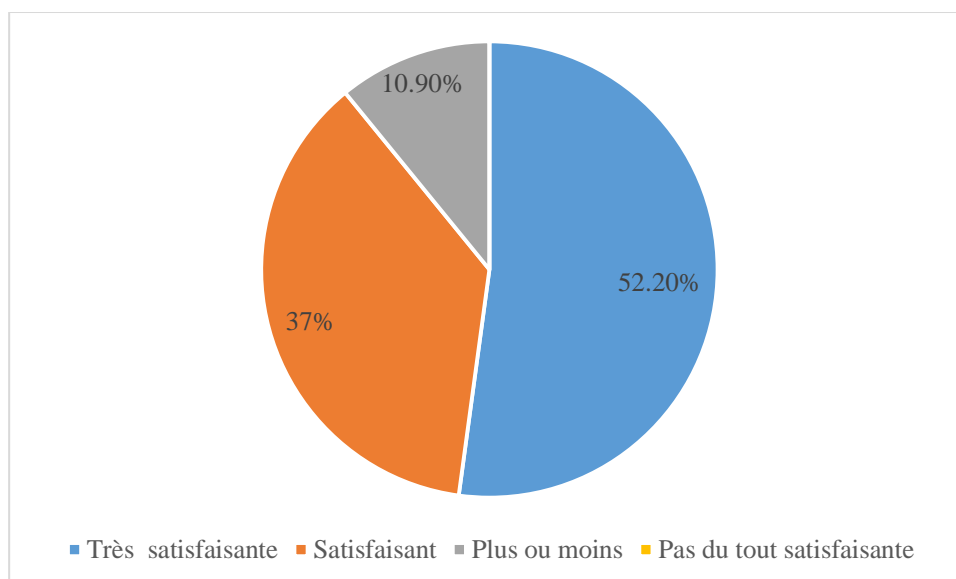
II) appréciation globale de la formation :

5) Comment avez-vous trouvé la qualité et le contenu du programme ?

Tableau N° 11 : la composition de l'échantillon interrogé selon la qualité et le contenu du programme.

Désignation	Réponse	Pourcentage
Très satisfaisante	24	52,2%
Satisfaisant	17	37%
Plus ou moins	5	10,9%
Pas du tout satisfaisante	0	0%
Totale	46	100%

Figure N° 11 : la composition de l'échantillon interrogé selon la qualité et le contenu du programme.



Source : Élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Nous remarquons une certaine satisfaction des employés interrogés en termes de qualité et du contenu du programme (37%), contre (10,9%) qui estiment qu'ils sont plus ou moins satisfaits de la qualité et du contenu du programme de formation.

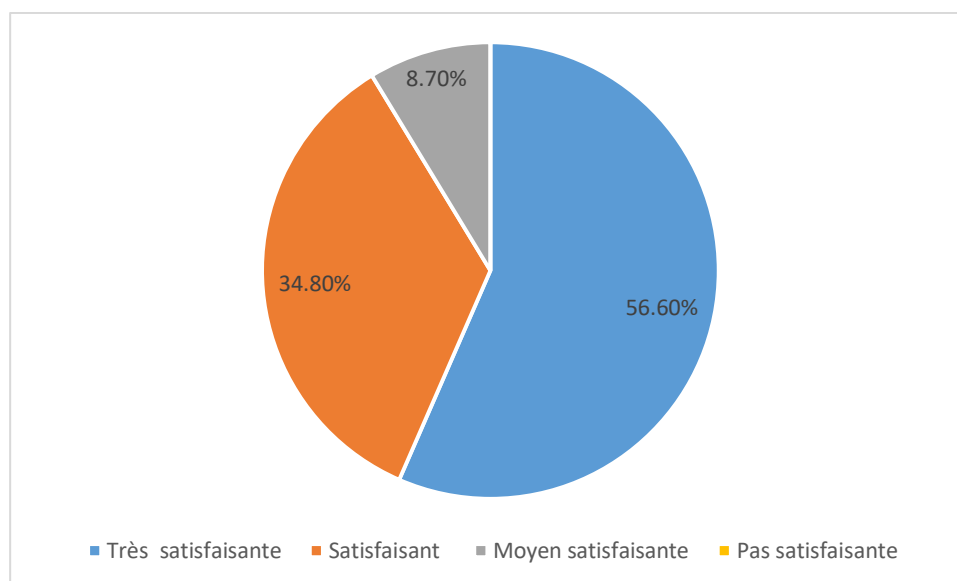
Par ailleurs, la majorité (52,2%) des employés notent que le programme dans sa globalité était très satisfaisant.

6) Est ce que les conditions de déroulement de formation étaient

Tableau N° 12 : la composition de l'échantillon interrogé selon les conditions de déroulement de la formation.

Désignation	Réponse	Pourcentage
Très satisfaisante	26	56,6%
Satisfaisant	16	34,8%
Moyen satisfaisante	4	8,7%
Pas satisfaisante	0	0%
Totale	46	100%

Figure N° 12 : la composition de l'échantillon interrogé selon les conditions de déroulement de la formation.



Source : Élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Après avoir analysé les réponses des participants, nous avons remarqué que plus de la moitié des employés interrogés (56,6%) jugent que les conditions de déroulement de la formation sont plutôt très satisfaisantes, suivis de (34,8 %) qui considèrent que les conditions de la formation étaient satisfaisantes.

Par contre juste (8,7%) d'entre eux considèrent que les conditions de déroulement de la formation sont Moyen satisfaisante

Chapitre III : Analyse l'impact de la formation sur le développement des compétences cas BADR

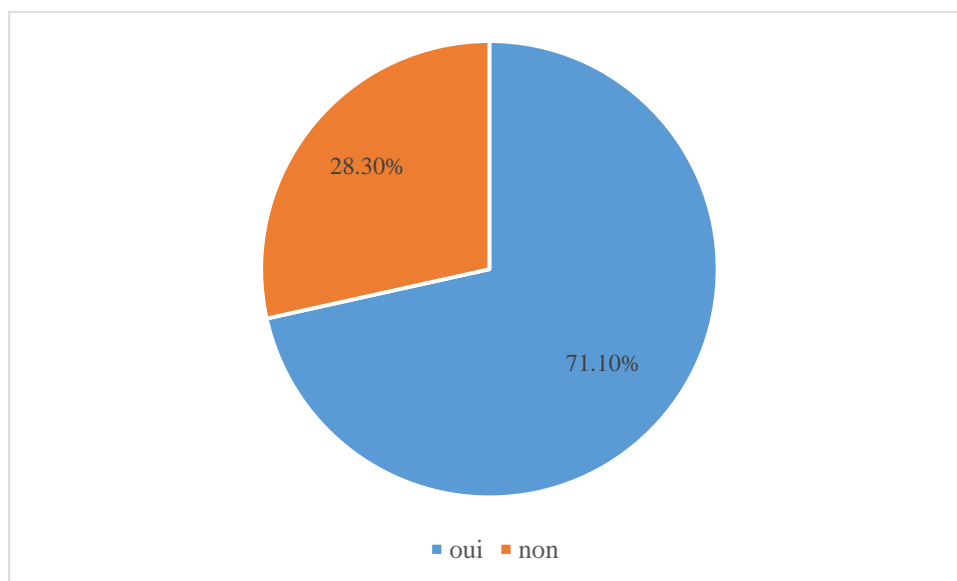
Nous constatons que l'ensemble du personnel ayant bénéficié de la formation considère que celle-ci s'est déroulée dans des conditions assez bonnes, d'une manière générale, ceci montre que l'entreprise veille à l'efficacité ainsi que la rentabilité de la formation.

7) Avez-vous été suivi pendant votre formation ?

Tableau N° 13 : la composition de l'échantillon interrogé selon le suivi pendant la formation.

Désignation	Réponse	Pourcentage
oui	33	71,1%
non	13	28,3%
Totale	46	100%

Figure N° 13 : la composition de l'échantillon interrogé selon le suivi pendant la formation.



Source : Élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Nous remarquons que la majorité (71,1%) du personnel interrogé a été suivie pendant leur formation, par contre (28,3 %) n'ont pas été suivis pendant la formation.

L'importance du suivi du personnel lors de sa formation peut influencer positivement sur l'utilité et l'efficacité de la formation et de ses objectifs

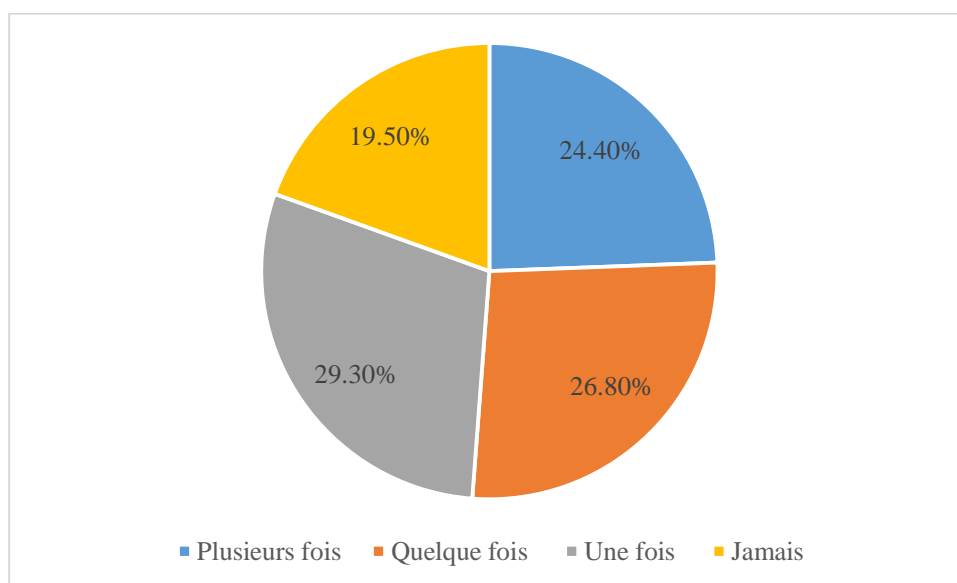
Chapitre III : Analyse l'impact de la formation sur le développement des compétences cas BADR

- Si « oui », combien de fois ?

Tableau N° 14 : la composition de l'échantillon interrogé selon le nombre des fois.

Désignation	Réponse	Pourcentage
Plusieurs fois	10	24,4%
Quelque fois	11	26,8%
Une fois	12	29,3%
Jamais	8	19,5%
Totale	46	100%

Figure N° 14 : la composition de l'échantillon interrogé selon nombre des fois.



Source : Élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

En matière de suivi et d'accompagnement dans la mise en pratique d'acquisition de la formation des salariés, nous retenons que (19%) de l'échantillon montrent l'absence du suivi, par contre (24,4%) qui ont été suivis plusieurs fois et (29,3%) une seule fois, confirment qu'il existe un effort dans ce sens, le reste de l'échantillon soit (26,8%) déclarent que le suivi de la formation est assuré partiellement.

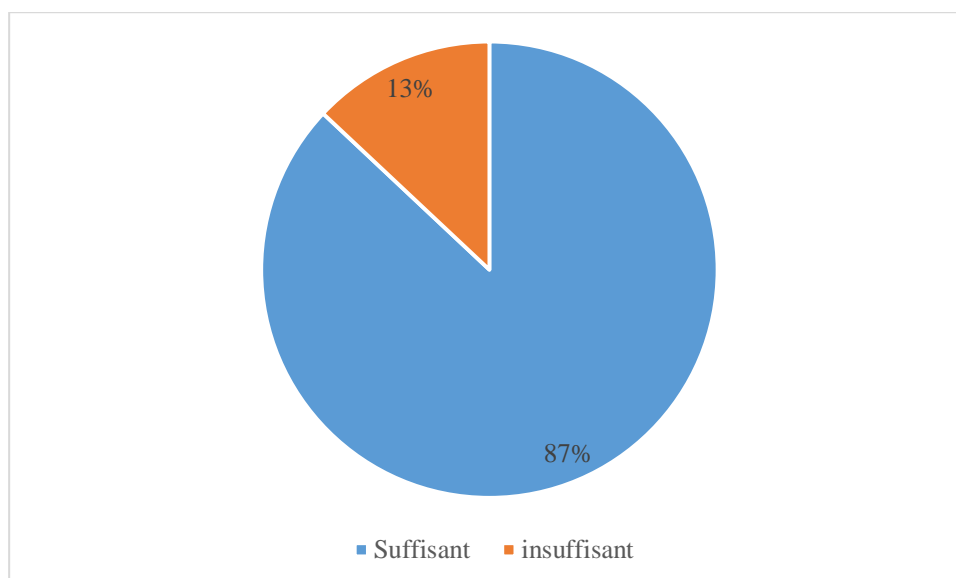
Nous pouvons dire que la réussite du MGT de la formation réside dans une logique de suivi, car elle doit répondre aux exigences en amont et en aval du projet de la structuration des salariés.

8) Pour vous, la durée de formation a été ?

Tableau N° 15 : la composition de l'échantillon interrogé selon la durée.

Désignation	Réponse	Pourcentage
Suffisant	40	87%
insuffisant	6	13%
totale	46	100%

Figure N° 15 : la composition de l'échantillon interrogé selon la durée.



Source : Élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

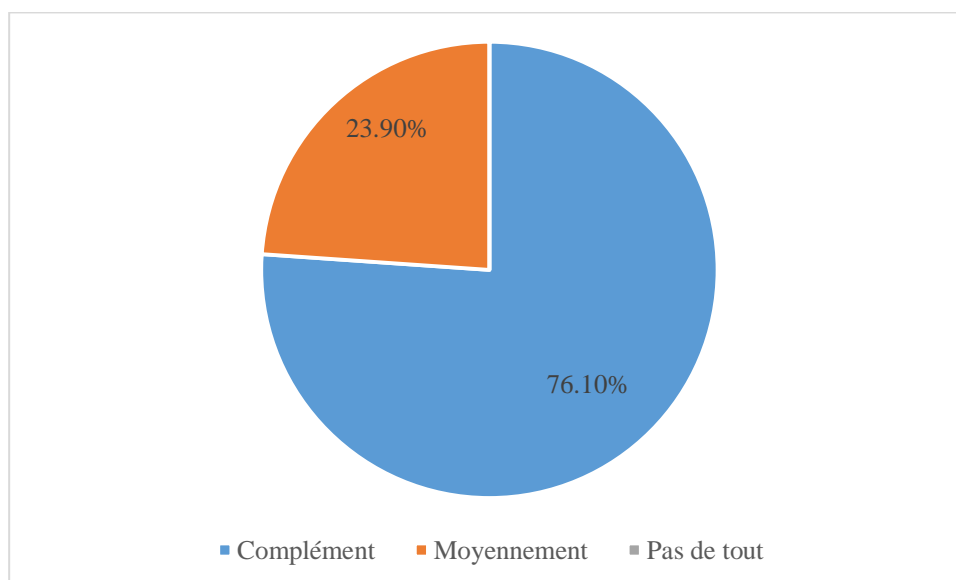
En ce qui concerne la satisfaction par rapport à la durée de la formation plus de (87%) de notre échantillon juge qu'elle est suffisante, par contre juste (13%) juge que ce n'est pas le cas, cela dépend évidemment des types de la formation suivie (longue ou courte durée).

9) Le programme de la formation est-il adéquat et en harmonie avec votre travail ?

Tableau N° 16 : la composition de l'échantillon interrogé selon l'adaptation de la formation

Désignation	Réponse	Pourcentage
Complément	35	76,1%
Moyennement	11	23,9%
Pas du tout	0	0%
Totale	46	100%

Figure N° 16 : la composition de l'échantillon interrogé selon l'adaptation de la formation



Source : Élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

(76,1%) de la masse considère que la formation au sein de la BADR est en harmonie avec les besoins du travail, tandis que (23,9%) de l'échantillon pense que cela n'est pas le cas doit être pris en considération.

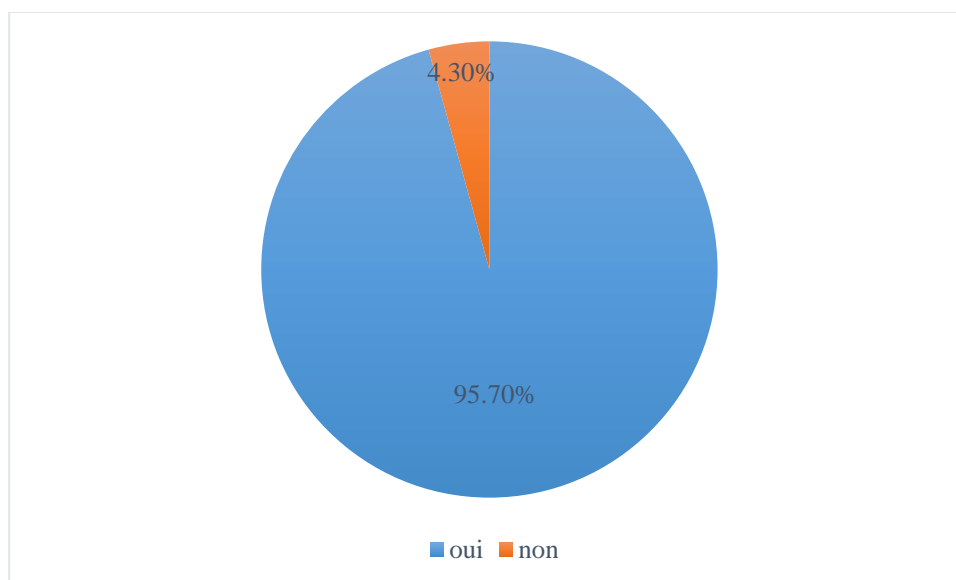
Car il remet en question toutes les politiques de formation de l'organisation.

10) Êtes-vous évalués après l'achèvement de cette formation ?

Tableau N° 17 : la composition de l'échantillon interrogé selon l'évaluation après la formation.

Désignation	Réponse	Pourcentage
oui	44	95,7%
non	2	4,3%
Totale	46	100%

Figure N° 17 : la composition de l'échantillon interrogé selon l'évaluation après la formation.



Source : Élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

La majorité (95,7%) des interrogés ont été évalués après l'achèvement de leurs formations, Ce qui constitue une force pour l'entreprise tandis que juste (4,3%) ont déclaré le contraire.

Nous pouvons déduire que l'évaluation représente une étape essentielle pour la bonne application du programme de formation par rapport aux objectifs souhaités.

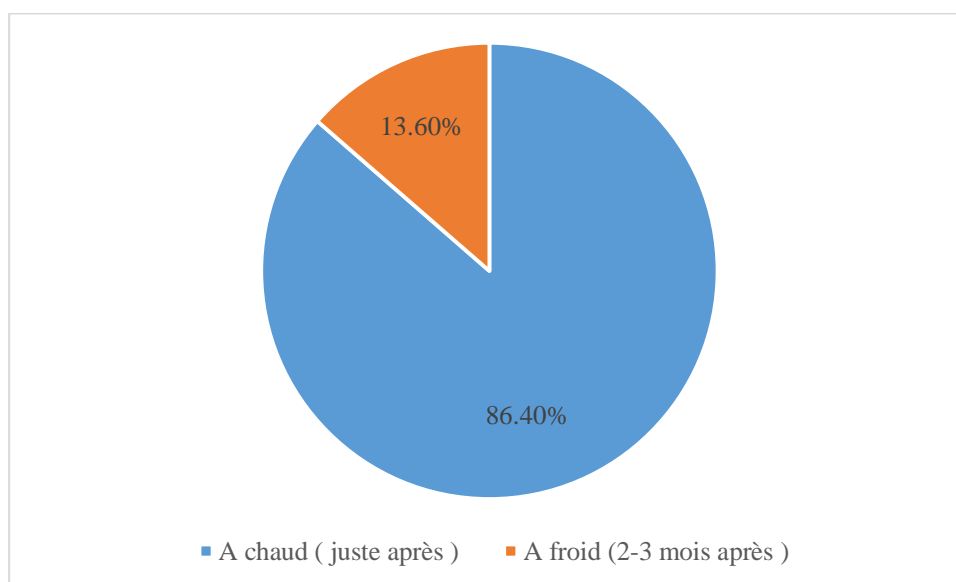
Chapitre III : Analyse l'impact de la formation sur le développement des compétences cas BADR

- Si « oui », par quel type d'évaluation ?

Tableau N° 18 : la composition de l'échantillon interrogé selon le type d'évaluation.

Désignation	Réponse	Pourcentage
A chaud (juste après)	40	86,4%
A froid (2-3 mois après)	6	13,6%
Totale	46	100%

Figure N° 18 : la composition de l'échantillon interrogé selon le type d'évaluation.



Source : Élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

La majorité (86,4%) de notre échantillon ont fait l'objet d'évaluation à chaud, contre (13,6%) des personnes interrogés qui ont été bien évaluées à froid.

Nous pouvons dire, que la BADR arrange les deux types d'évaluation représentant une base de données pour l'entreprise quant au choix des mesures correctives à entreprendre sur le plan d'amélioration, ainsi que pour l'atteinte des objectifs de la formation.

Chapitre III : Analyse l'impact de la formation sur le développement des compétences cas BADR

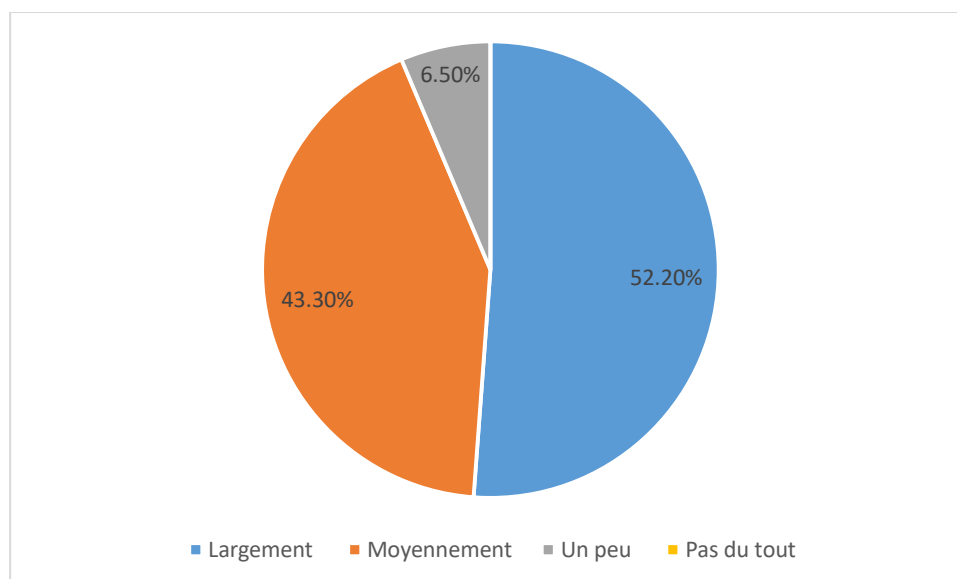
III Appréciation des résultants de la formation :

11) Selon vous les objectifs de développement des compétences étaient-ils atteints ?

Tableau N° 19 : la composition de l'échantillon interrogé selon l'atteinte des objectifs visant le développement des compétences.

Désignation	Réponse	Pourcentage
Largement	23	52,2%
Moyennement	20	43,3%
Un peu	3	6,5%
Pas du tout	0	0%
Totale	46	100%

Figure N° 19 : la composition de l'échantillon interrogé selon les atteint des objectifs visant le développement des compétences.



Source : Élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Les résultats nous montrent clairement que (52,2%) des participants à la formation constatent que l'objectif de développement des compétences a largement été atteint, tandis que (6,5%) d'entre eux sont un peu satisfaits des résultats obtenus. Et puis nous observons aussi que (43,3%) sont moyennement satisfaits.

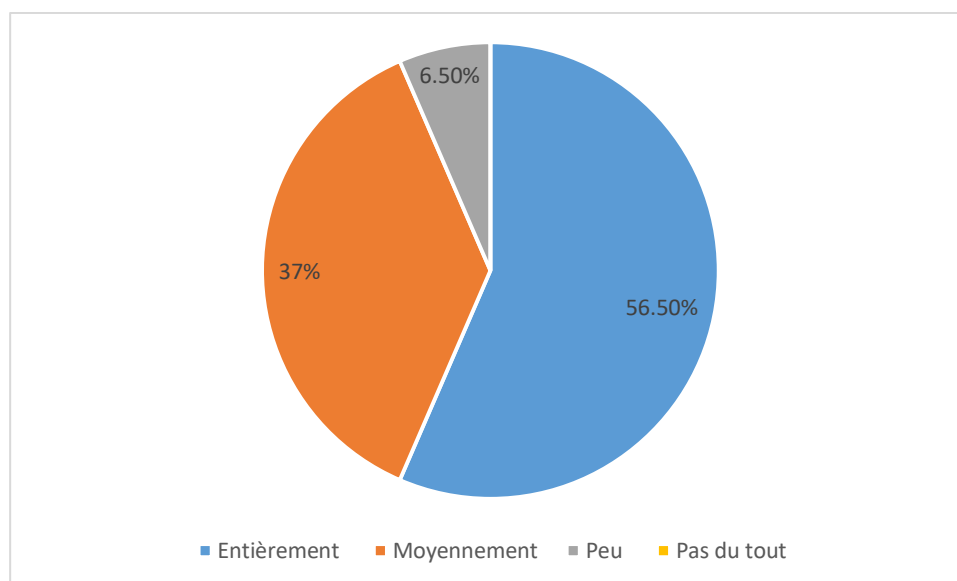
D'après les résultats, nous pouvons dire que la majorité des employés a pu atteindre les objectifs fixés.

12) Après la formation, avez-vous ressenti une augmentation de votre savoir (connaissance) ?

Tableau N° 20 : la composition de l'échantillon interrogé selon le développement du savoir (connaissance)

Désignation	Réponse	Pourcentage
Entièrement	26	56,5%
Moyennement	17	37%
Peu	3	6,5%
Pas du tout	0	0%
Totale	46	100%

Figure N° 20 : la composition de l'échantillon interrogé selon le développement du savoir (connaissance).



Source : Élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

La grande partie de l'échantillon (56,5% + 37%) affirme que son niveau de connaissances s'est amélioré à l'issue de la formation, contre (6,5%) qui estiment que leur savoir s'est peu élevé.

D'après les résultats, nous pouvons dire que les objectifs fixés dans ce cadre ont été atteints dans l'ensemble.

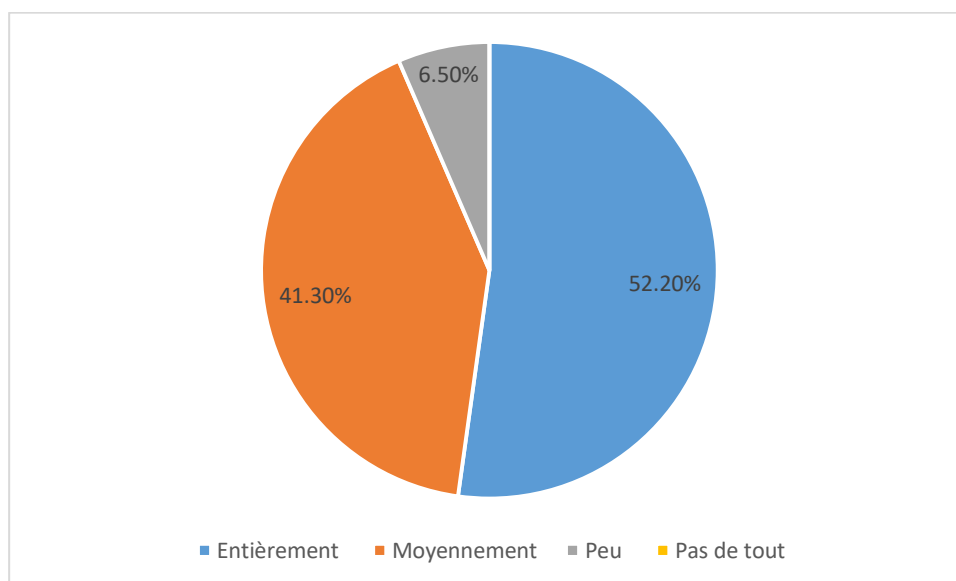
Chapitre III : Analyse l'impact de la formation sur le développement des compétences cas BADR

13) Après la formation, avez-vous ressenti une augmentation de votre savoir être (comportements)

Tableau N° 21 : la composition de l'échantillon interrogé selon le développement de leurs savoir être (comportement).

Désignation	Réponse	Pourcentage
Entièrement	24	52,2%
Moyennement	19	41,3%
Peu	3	6,5%
Pas du tout	0	0%
Totale	46	100%

Figure N° 21 : la composition de l'échantillon interrogé selon le développement de leur savoir être (comportement).



Source : Élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Une grande partie (51,2% + 41,3%) des interrogés trouve que son comportement s'est nettement amélioré grâce à la formation suivie, contre (6,5%) qui pensent que leur comportement a peu changé.

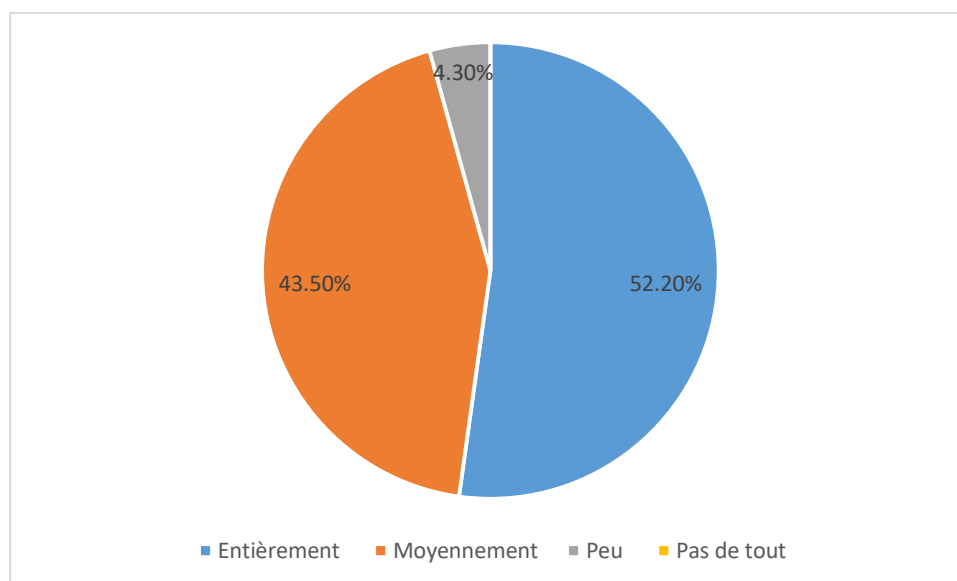
D'après les résultats, nous pouvons dire que le savoir-être de la majorité des employés a été également amélioré.

14) Après la formation, avez-vous ressenti une augmentation de votre savoir-faire (habilités)

Tableau N° 22 : la composition de l'échantillon interrogé selon le développement de savoir-faire (habilité).

Désignation	Réponse	Pourcentage
Entièrement	24	52,2%
Moyennement	20	43,5%
Peu	2	4,3%
Pas du tout	0	0%
Totale	46	100%

Figure N° 22 : la composition de l'échantillon interrogé selon le développement de leur savoir-faire (habilité).



Source : Élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Plus de la moitié des interrogés (43,5% + 52,2%) pense que la formation a attribué dans l'ensemble un grand impact sur leur savoir-faire, contre (4,3%) qui estiment que la formation n'a pas pu d'améliorer leur savoir-faire.

Nous déduisons donc que la majorité des interrogés, affirment que les formations obtenues ont contribué à l'amélioration leur savoir-faire.

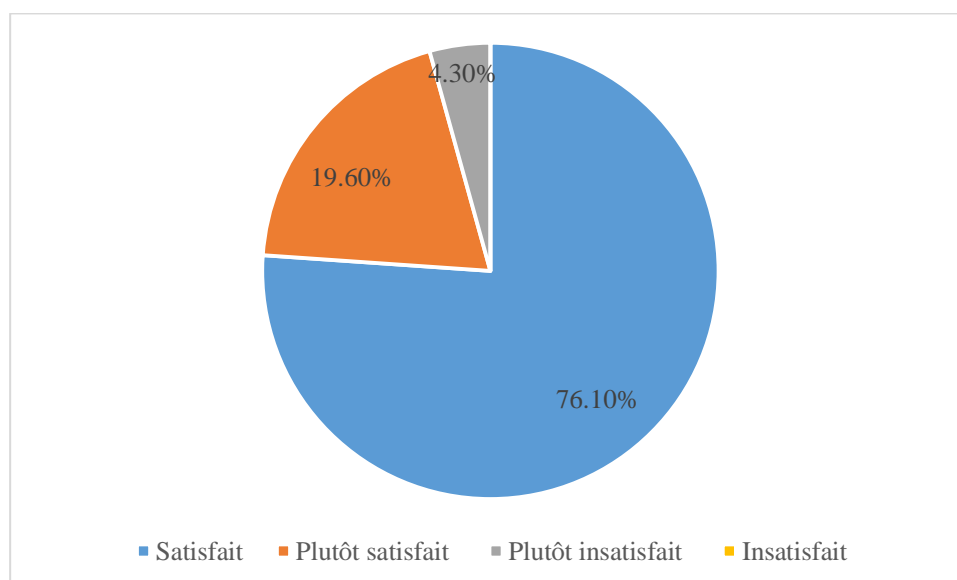
Chapitre III : Analyse l'impact de la formation sur le développement des compétences cas BADR

15) A l'issue de cette formation êtes-vous dans l'ensemble ?

Tableau N° 23 : la composition de l'échantillon interrogé selon la satisfaction.

Désignation	Réponse	Pourcentage
Satisfait	35	76,1%
Plutôt satisfait	9	19,6%
Plutôt insatisfait	2	4,3%
Insatisfait	0	0%
Totale	46	100%

Figure N° 23 : la composition de l'échantillon interrogé selon la satisfaction.



Source : Élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

La majorité (76,1%) des interrogés disent qu'à l'issue de leur formation sont dans l'ensemble satisfaits, (4,3%) déclarent qu'ils sont plutôt insatisfaits, (19,63%) des interrogés affirment qu'ils sont plutôt satisfaits, Et aucun formé n'est insatisfait.

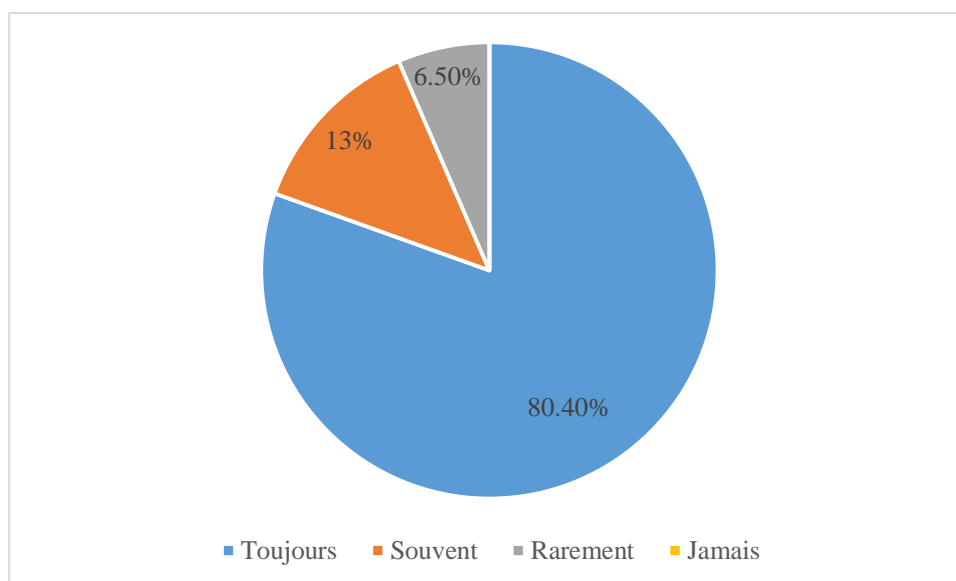
Nous déduisons donc que la majorité des interrogés, évaluent que l'issue de leur formation a été dans l'ensemble satisfaite.

16) Appliquez-vous les compétences acquises lors de la formation dans vos activités ?

Tableau N° 24 : la composition de l'échantillon interrogé selon la mise en œuvre des nouvelles compétences.

Désignation	Réponse	Pourcentage
Toujours	37	80,4%
Souvent	6	13%
Rarement	3	6,5%
Jamais	0	0%
Totale	46	100%

Figure N° 24 : la composition de l'échantillon interrogé selon la mise en œuvre des nouvelles compétences.



Source : Élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

La majorité des interrogés (80,4% + 13%) déclare qu'ils appliquent les nouvelles compétences lors de leurs activités, par contre juste (6,5%) évaluent que leurs nouvelles acquisitions en savoir, savoir-faire et savoir-être sont rarement appliquées dans leur travail.

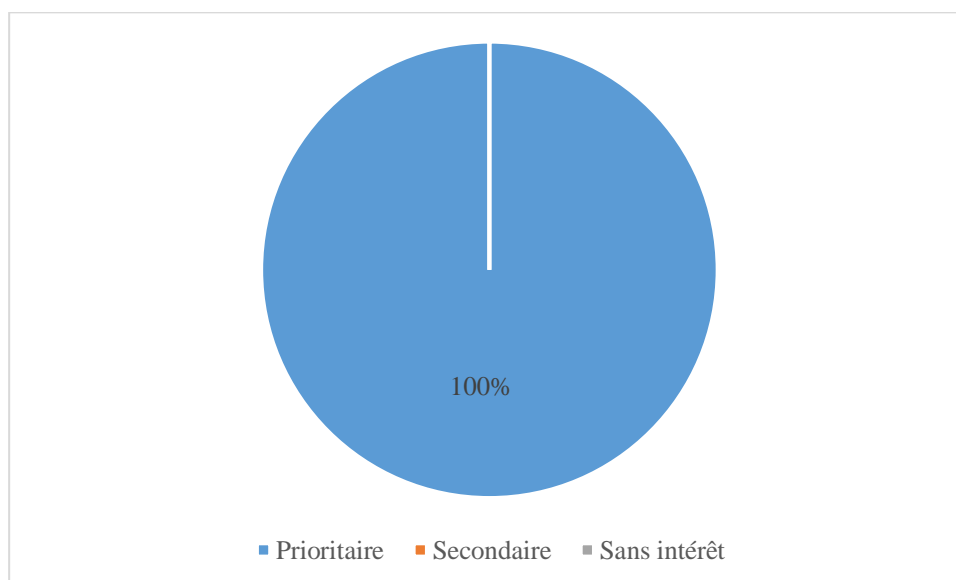
Ceci dénote que l'entreprise joue son rôle en matière de développement des compétences au profit du salarié et que ce dernier met réellement en pratique les nouvelles compétences acquises.

17) Parmi les sources de satisfaction recherchés quelle est la classe de la formation ?

Tableau N° 25 : la composition de l'échantillon interrogé selon la place de la formation.

Désignation	Réponse	Pourcentage
Prioritaire	46	100%
Secondaire	0	0%
Sans intérêt	0	0%
Totale	46	100%

Figure N° 25 : la composition de l'échantillon interrogé selon la classe de la formation.



Source : Élaboré par nous-même à l'aide du logiciel Excel.

Nous remarquons que tous les interrogés (100%) sont conscients de l'importance de la formation. Dans le domaine du travail.

Chapitre III : Analyse l'impact de la formation sur le développement des compétences cas BADR

18) Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation ?

Les suggestions proposées par les sondés :

- ✓ L'intégration du TIC dans tous les services.
- ✓ Bien choisir la formation adéquate avec le besoin de l'employé.
- ✓ Elargir la durée des formations.
- ✓ Réserver un climat favorable.
- ✓ Se focaliser sur les formations comportementales.
- ✓ Sensibiliser les employés à la culture de la performance et l'excellence.
- ✓ Assurer le suivi lors de la formation pour la totalité du personnel.

6. Synthèse du questionnaire :

Le questionnaire adressé aux personnels de la BADR relatif à l'impact de la formation au développement des compétences nous a permis de faire ressortir certaines constatations à savoir :

- La BADR accorde une très grande importance à la formation.
- Le besoin en formation des travailleurs est déterminé par la direction, sans prendre en compte les demandes individuelles.
- La banque envisage plusieurs formations, mais la plupart des employés bénéficie d'une seule formation, ceci reste insuffisant pour répondre aux attentes de l'entreprise.
- Une bonne coordination entre le supérieur et les participants à la formation en matière de communication des objectifs.
- Un certain degré de satisfaction envers la qualité du contenu de programme de la formation.
- Certain nombre du personnel formé conteste la durée de la formation. Ce qui influence négativement à l'apprentissage des connaissances.
- Le suivi et l'évaluation ne sont pas assurés pour tout le personnel formé.
- Après la formation, une impression de satisfaction en ressort concernant le niveau de connaissance des travailleurs. Leurs habiletés en sens d'amélioration. Ainsi que leur comportement. Qui permet de déduire que la formation est un outil efficace pour développer les compétences des ressources humaines.

- L'application des compétences acquises dans le lieu de travail par la majorité du personnel.

7. Les recommandations :

À travers les points faibles cités nous pouvons suggérer quelques propositions :

- Motiver et sensibiliser le personnel à la formation et son importance.
- Elle doit mettre en place un système de détermination des besoins réels de formation, d'une manière permanente, par des méthodes et outils appropriés comme les questionnaires, les entretiens...etc. qui permettent de limiter les formations non adéquates aux besoins du poste, et donc limiter les dépenses non nécessaires car cette phase conditionne la réussite et l'efficacité de la formation qui réside dans le développement des compétences.
- Revoir la stratégie de l'entreprise concernant le choix de la durée de la formation.
- Assurer un suivi et une évaluation pour le personnel formé.
- Bien planifier la formation (RH, durée, budget...).
- Favoriser la communication interne.
- Orienter la formation du personnel vers la pratique (savoir-faire / savoir-être) car la théorie seule ne peut pas conduire au développement des compétences.
- Élaborer un cahier des charges et un tableau de bord.
- Enrichir les dispositifs d'évaluation de la formation des personnels, surtout l'évaluation à froid, donc évaluer la mise en place de la formation.
- Intégrer les TIC dans le processus de développement des compétences du personnel, en les utilisant dans les différents services.
- Elaborer un référentiel de compétence et un référentiel de formation (le référentiel permet la description d'une réalité qui permet alors de définir des objectifs et l'évaluation).

Conclusion :

Notre étude nous a permis de déduire, que la formation des employés est très importante, joue un rôle primordial, ainsi que l'acquisition d'un savoir et savoir-faire pour l'actualisation et le développement de leurs compétences. Elle constitue un investissement lourd pour l'avenir de la Banque.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons menés au niveau de la BADR de GUELMA, nous ont permis avoir l'idée que la formation a un impact positif sur le développement des compétences de la ressource humaine au niveau de cette Banque.

Conclusion générale

Conclusion générale

« Ce qui différencie une entreprise performante d'une entreprise non performante, c'est avant tout, les hommes, considérés comme la principale ressources et la base de toute richesse au sein de l'entreprise. Tout le reste peut s'acheter ou se copier ».³⁵

Notre étude avait pour ambition de contribuer à l'appréciation de la fonction formation au sein de la BADR. Tout au long de ce travail nous avons essayé de déterminer le rôle que joue la formation sur le développement des compétences, par une étude théorique suivie d'une étude empirique.

La prise en compte des aspects théoriques nous a permis de ressortir l'apport de chaque phase du processus de la formation dans le développement des compétences. Cependant nous avons pu se rendre compte que la formation a un double objectif ; le premier est attaché à l'entreprise , tandis que le deuxième concerne les individus et vise le développement de leurs compétences. Autrement dit la formation a quatre finalités principales : la connaissance (objectifs savoir), la capacité (objectifs savoir-faire), l'attitude (objectifs savoir être), l'adhésion (objectifs de motivation). De cela nous pouvons déduire que les objectifs de la formation sont orientés directement aux composantes de la compétence.

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

En ce qui concerne la politique de la formation, nous avons pu constater qu'il s'agit d'une méthodologie liée à la conduite d'un projet de formation, ce projet est un ensemble d'activités qui vise le développement et l'amélioration de l'investissement de la formation.

³⁵ GAUD.V, la politique sociale de l'entreprise, éditions Hommes et techniques, Paris 1986, P 37.

Conclusion générale

À propos des compétences, nous avons pu déduire qu'elles représentent un enjeu stratégique pour l'évolution de l'environnement et du travail, cet enjeu a pour but d'actualiser, d'optimiser et maintenir le savoir, savoir-faire et le savoir-être des individus. Aussi nous avons constaté qu'en plus de l'évaluation de la formation, l'évaluation des compétences est très importante pour les employés ainsi que pour l'entreprise, et cela peut être accompli par les différents outils de l'ingénierie de la compétence comme le référentiel ... etc.

De ce fait, nous avons eu l'idée de développer une réflexion sur l'impact de la formation sur le développement des compétences. A ce propos nous avons mené une enquête auprès de 46 employés de BADR, avec un entretien passé avec le sous-directeur administrative.

Les résultats de cette recherche nous a permis de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de travaux comme suit :

-l'hypothèse N°=1 selon le quelle « La formation contribuée positivement au développement des compétences ». A été **confirmée** car les résultats de l'enquête ont montré que la formation dispensée au personnel de la BADR a eu un impact positif sur les savoirs et les savoir-faire et aussi au niveau du savoir-être des personnes concernées.

-l'hypothèse N°=2 selon le quelle « La durée de la formation à un impact sur la construction des compétence ». A été **confirmée** car les résultats de l'enquête ont montré que la durée de la formation a un impact important, la plupart (plus que 80%) des interrogés disent que la durée était suffisante.

-l'hypothèse N°=3 selon le quelle « La politique de formation mise en place par l'entreprise est insuffisante pour le développement des compétences ». A été **confirmée** les résultats de l'enquête ont montré que la politique de l'entreprise était insuffisante, car l'insuffisance de l'identification des besoins réels des employés avec l'absence du suivi ainsi que l'évaluation

Conclusion générale

pour le reste du personnel et donc on ne peut pas combler le manque entre l'objectif et l'action de formation.

Enfin, la réalisation de ce mémoire nous a permis d'acquérir de nombreuses connaissances concernant le management de la formation, nous souhaitons que cette étude va permettre aux lecteurs d'avoir une meilleure compréhension des mécanismes de la mise en place d'un plan de formation du personnel, et d'apprécier l'apport de la formation dans le développement de l'entreprise par un management plus efficace de ses processus, qui lui permet de réaliser ses objectifs stratégiques et mettre en évidence l'importance de la formation dans l'amélioration, l'évolution et le développement des compétences de la ressource humaine de chaque organisation.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE :

1- LES OUVRAGES :

ALAIN MEIGNANT, Manager la formation, édition Liaison, Paris, 2003, P 55.

BARTHOD, PERNIN ET AUTRES, développement des compétences et stratégie d'entreprise, édition D'organisation, Paris, 1987, P 112

BENJAMIN CHAMINADE, RH et compétence dans une démarche qualité, édition Afnor, 2005, P 249-250.

CECILE DEJOUX, Gestion des compétences et GPEC, édition DUNOD, Paris, 2008, P 104.

C.FLUCK, Développer les compétences et l'intelligence collectives, éditions Démos, Paris, 2001, P 129

ÉLIE COHEN, Encyclopédie de la gestion, édition ND, Paris, 1997, P 1576.

GAUD.V, la politique sociale de l'entreprise, éditions Hommes et techniques, Paris 1986, P 37.

GARY HAMEL et PRAHALAD, La conquête du futur, édition ND, Paris, 1995, P 224.

GUILLOT-SOULEZ (C), La gestion des ressources humaines, édition GUALINO, Paris, 2008, PP 75-78.

GUY LE BOTERF, L'ingénierie et l'évaluation de la formation, édition L'organisation, Paris, 1993, P 97

GUY LE BOTERF, L'évaluation des compétences, édition D'organisation, Paris, 2000, P 280

JEAN-MARIE PERETTI, Ressources Humaines, 5^{ème} édition Vuibert, Paris, 1998, P 379

NADINE JOLIS, La compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition D'organisation, Paris, 2000, PP 7-17.

PERETTI, JEAN-MARIE, Tous DRH, édition D'organisation, Paris, 1997, P 19.

PHILIPPE ERAY, Précis de développement des compétences : concilier formation et organisation, Editions Liaisons, Paris, 1999, P 21

PIERRE LOUART, Gestion des ressources humaines, édition Eyrolles, Paris, 1994. P130

RAYMOND VATIER, Département de l'entreprise et promotion des R.H., édition Entreprise moderne, Paris, 1960, P90.

RENAUD SAINSAULIEU, L'effet de formation sur l'entreprise, édition ND, 1994, Paris, P 409

SOYER JACQUES, Fonction formation, édition L'organisation, Paris, 2003, PP 31-32.

SMAIN CHABANI et HASSANE OUACHRINE, guide de méthodologie de la recherche en science sociales, édition Taleb impression, 2013, P 77.

VERN CHRISTINE, L'évaluation des compétences, édition Liaisons, Paris 2002, P 38.

2- DICTIONNAIRE :

LA PETIT LAROUSSE, Illustre, édition 2008, P 433

3- SITE INTERNET :

www.Technocompetences.qc.ca/pdf/sevice/guide_RH_complet.pdf. (Consulté le 09/04/2022 à 01 :13)

http://www.ac-grenoble.fr/ien.cluses/pdf_competences_vocabulaire.pdf consulté le 25 Avril 2022 à 21h37

Www. Banque de l'agriculture et de développement rural. Consulté le 17 /05/2022 à 21 h

Annexes

École supérieure de hautes études commerciales

-E.H.E.C-

Questionnaire

Dans le cadre de la préparation de la préparation du mémoire de fin d'étude, pour l'obtention d'un master en science commerciale, l'option management et entrepreneuriat à l'école supérieure des hautes études commerciales EHEC Ex (INC), et dont le thème porte « L'impact de la formation sur le développement de compétence au sein de la BADR ».

J'ai le plaisir de solliciter votre collaboration en répondant à ce petit questionnaire. Je vous remercie infiniment pour votre participation sachant que vos réponses seront anonymes et traitées uniquement dans le cadre de ma recherche universitaire

Fin d'entretien

ETUDIANTE :

RICHI Inès

Donnée générale

- **Age :**

20-30

30-40

40-50

50 ans et plus

- **Sexe :**

Homme

Femme

- **Niveau d'instruction :**

Bac+3

Bac+4

Bac+5 et plus

- **Ancienneté :**

Mois de 5 ans

De 5 à 10 ans

Plus 15 ans

I) planification de la formation

-veuillez cochez la case correspondante

-plusieurs réponses sont possibles

1) avez-vous été sélectionné pour une formation ?

Oui

Non

2) si « oui », sur quelle base avez-vous été sélectionnée ?

- sur votre demande individuelle

-sur la décision de la hiérarchie

-sur la décision de la DRH

• Combien de fois avez-vous participe ?

-une fois

-Deux fois

-Plus de deux fois

3)les objectifs ont il communique avant le début de chaque formation ?

-Oui

-Non

4)comment trouver-vous la formation ? (Plusieurs réponses sont permises) ?

-un moyen d'acquisition des connaissances

-un outil de développer les compétences

-un moyen de partage d'expérience

-un outil d'adoption au poste

-un moyen de faire des nouvelles reconnaissances

II) appréciation globale de formation

5) Comment avez-vous trouver qualité et contenu du programme ?

- très satisfaisante
- satisfaisante
- plus ou moins satisfaisante
- pas du tout satisfaisante

6)est ce que les conditions de déroulement de formation étaient ?

- très satisfaisante
- Satisfaisante
- moyen satisfaisante
- Peu satisfaisante

7)avez-vous été suivi pendant votre formation ?

- Oui
- Non

8)pour vous, la durée de formation a été ?

- suffisante
- insuffisante

9)le programme de la formation est-il adéquat en harmonie avec votre travail ?

-complément

-moyennement

-pas du tout

10)êtes-vous évalués après l'achèvement de cette formation ?

-Oui

-Non

- Si « Oui », par quel type d'évaluation ?

-A chaud (juste après)

-A froid (2-3 mois après)

III) appréciation des résultant de la formation :

11) Selon vous les objectifs de développement des compétences étaient-ils atteints ?

-largement

-moyennement

-un peu

-pas du tout

12)après la formation, avez-vous ressenti une augmentation de votre savoir (connaissance) ?

-Entièrement

- moyennement
- peu
- pas du tout

13)après la formation, avez-vous ressenti une augmentation de votre savoir être (comportement) ?

- Entièrement
- moyennement
- peu
- pas du tout

14)après la formation, avez-vous ressenti une augmentation de votre savoir-faire(habilites) ?

- Entièrement
- moyennement
- peu
- pas du tout

15)a l'issue de cette formation êtes-vous dans l'ensemble ?

- satisfait
- plutôt satisfait
- plutôt insatisfait
- insatisfait

16)appliquez-vous les compétences acquises lors de la formation dans vos activités ?

- toujours

-souvent

-rarement

-jamais

- Si « jamais », pourquoi ?

-Prioritaire

-secondaire

-sans intérêt

18) Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation ?

Je vous remercie d'avoir consacré quelques instants pour répondre à ce questionnaire.

Entretien demi directif (Qualitatif)

Date :

Durée :

Nom, Prénom :

Présentation de l'étudiante :

Bonjour, je suis RICHI Inès, actuellement étudiante en master spécialité management et entrepreneuriat au sein de l'école supérieure des hautes études commerciales (EHEC).

Présentation de l'enquête :

Dans le cadre de mon master, je réalise cette année un mémoire de recherche sur l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de la BADR . La formation étant l'une des activités les plus importantes que peut contenir la fonction GRH, cet entretien me permettra d'avoir votre perception autant que.....sur cette activité afin de pouvoir bien la situer au sein de la BADR et déterminer contribution au développement de vos compétences.

- 1) Existe-t-il une procédure de récolte des besoins de formation
- 2) Comment est-elle appliquée, et à quel niveau effectué le recueil des besoins ?
- 3) Existe-t-il une politique de formation bien déterminée au sein de la BADR ?
- 4) Quel est la stratégie de l'entreprise pour les développements des compétences ?
Et comment élaborée
- 5) Comment vous suivi la réalisation des objectifs ?
- 6) Ya-il une évaluation du plan de développement des compétences ?
Si « oui » comment ce font elle au niveau de la BADR ?
- 7) Est-ce que l'évaluation pot formation s'opère au niveau de la BADR pour vérifier le feedback ?

TABLE DES MATIERE

Remerciements	
Dédicaces	
La liste des schémas	
La liste abréviations	
Sommaire	
Résumé	
Introduction générale.....	2
Chapitre I : la formation.....	6
Introduction du chapitre I.....	7
Section1 : fondement généraux	8
1.1. Évolution de la formation.....	8
1.1.1. Avant 1970	9
1.1.2. De 1970 a aujourd'hui	9
1.2. Définition de la formation	11
1.3. Les Enjeux et objectif	11
1.3.1. Enjeux de la formation.....	11
1.3.1.1.Du point de vue stratégique	11
1.3.1.2.Du point de vue sociale.....	12
1.3.1.3.Du point de vue du processus de gestion	12
1.3.2. Les objectifs de la formation.....	13
1.3.2.1.Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié	13
1.3.2.2.Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation.....	13
1.4. Les typologies de la formation	13
1.4.1. Formation adaptation.....	14
1.4.2. Formation gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité.....	14
1.4.3. Formation outil intellectuelle de base (culture générale).....	14
1.4.4. Formation culture d'entreprise.....	15
1.4.5. Formation mobilisation sur un projet d'entreprise.....	15
Section 2 : la politique de la formation.....	16
2.1. Définition la politique de la formation	16
2.2. Les objectifs d'une politique formation d'entreprise.....	17
2.3. Le choix de la politique de formation.....	18

2.3.1. Les objectifs de la formation.....	18
2.3.2. Le budget.....	19
2.3.3. Les contenus	19
2.3.4. Les bénéficiaires.....	19
2.3.5. Les modalités.....	19
- La durée de formation.....	20
- Formation « intra » ou « inter ».....	20
- Formation par moyens internes et externe.....	20
- Formation pendant ou hors les heures de travail.....	20
- Formules pédagogiques.....	21
2.4. L'élaboration d'un plan de formation.....	21
2.4.1. Définition du plan de formation.....	21
2.4.2. La constitution du plan de formation.....	23
2.5. Le suivi de la formation.....	26
2.5.1. Définition du suivi de la formation	27
2.5.1.1. Objet du suivi.....	27
2.5.1.2. Le responsable du suivi.....	27
2.6. Évaluation de la formation.....	27
2.6.1. Le pseudo évaluation.....	28
- L'évaluation de l'action « à chaud » en fin de stage.....	28
- L'évaluation « à froid » de l'action.....	28
- L'évaluation des objectifs finals.....	28
2.6.2. L'évaluation par objectifs.....	29
- L'évaluation des objectifs pédagogiques.....	29
- L'évaluation des objectifs de formation.....	29
2.6.3. Les approches complémentaires	30
Conclusion.....	31
Chapitre II : la compétence.....	32

Introduction du chapitre II.....	33
Section 1 : généralités sur le concept de compétence.....	34
1.1.Les origines de concept	34
1.1.1. Les corporations et le compagnonnage	34
1.1.2. La production de masse.....	34
1.1.3. Le concept de qualification	35
1.1.4. La prise en compte d'une expertise sociale.....	35
1.1.5. L'amorce des mutations.....	36
1.1.6. La démarche de pensée de poste	36
1.2.Définitions de la compétence.....	37
1.2.1. Les caractéristiques d'une compétence	38
1.2.2. La structure de la compétence	38
1.2.2.1.Le savoir	39
1.2.2.2.Le savoir-faire	39
1.2.2.3.Le savoir-être.....	39
1.3.Typologie	40
1.3.1. Les compétences individuelles.....	41
1.3.2. Les compétences collectives.....	42
1.3.3. Les compétences stratégiques.....	42
1.4.Les enjeux	42
1.5.Le référentiel de compétence.....	43
1.5.1. Définition du référentiel de compétence.....	43
1.5.2. Les objectifs de l'élaboration de la référentielle compétence	44
1.5.2.1.Déplacer l'objet de l'évaluation de la tâche vers la compétence.....	44
1.5.2.2.Objectiver l'évaluation individuelle.....	44
1.5.2.3.Renforcer l'équité	44
1.5.2.4.Orienter le développement des compétences.....	45
1.5.2.5.Faciliter les ajustements organisationnels.....	45
1.6.L'évaluation des compétences.....	45
1.6.1. L'évaluation de la conformité de la prestation formation réalisée	46
1.6.2. L'évaluation de la qualité pédagogique du dispositif.....	46
1.6.3. L'évaluation du transfert de compétences.....	46
- La communication avec les principaux acteurs.....	46
- La mise en œuvre de deux boucles de feed-back.....	47
- Les objectifs de l'évaluation des compétences.....	47
1.7.Les Avantages et les limites de l'évaluation des compétences.....	48
-les avantages	48
-les limites	48

Section 2 : La formation et le développement des compétences	49
2.1. La relation formation, compétences.....	49
2.1.1. L'ingénierie formation.....	49
2.1.2. L'ingénierie des compétences.....	50
- Les objectifs visés.....	51
- La moyenne mise en œuvre.....	51
- Les modalités de conduit.....	51
2.2. La formation au service du développement des compétences.....	52
2.1.1. Situer la formation dans un processus éducatif.....	53
2.2.2. Situer l'expression des objectifs au niveau de maîtrise d'ouvrage.....	53
2.2.3. Promouvoir le bon usage de la formation	53
2.2.4. Établir des cahiers de charge	53
2.2.5. Concevoir une action de formation adaptée	54
2.2.6. Choisir les actions prioritaires.....	54
Conclusion	56
Chapitre III : Analyse de l'impact de la formation sur développement des compétences.....	57
Introduction de chapitre III.....	58
Section 1 : Présentation de la BADR.....	59
1.1.Historique.....	59
1.2.Missions et Objectifs	60
1.2.1. Les missions de la BADR	60
1.2.2. Les objectifs de la BADR	60
1.3.L'organigramme de l'agence n° 821 de GUELMA.....	61
1.3.1. Le front office.....	61
1.3.2. Le back office.....	61

Section 2 : Présentation de la méthodologie et des résultats de l'enquête	63
1. Enquête par questionnaire	63
1.1. Définition d'un questionnaire	63
1.1.1. La présentation de l'enquête	63
1.1.2. Les objectifs de l'enquête	63
1.1.3. Architecture du questionnaire	64
1.1.3.1. Une présentation du sujet de notre enquête	64
1.1.3.2. La rédaction du questionnaire	65
1.1.4. Constitution et choix de l'échantillon	65
1.1.5. Les étapes du déroulement de l'enquête par questionnaire	66
2. Enquête par entretien	66
2.1. Définition d'un entretien	66
2.2. Type d'entretien	67
2.3. Objectif de l'entretien	67
3. Entretien	68
4. Synthèse de Entretien	70
5. Interprétation des résultats du questionnaire	72
6. Synthèse du questionnaire	98
7. Les recommandations	100
Conclusion	101
Conclusion générale	103
Bibliographie	
Annexes	

