

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

D'Alger

EHEC

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de master en sciences commerciales

Option : Management des Ressources Humaines

Thème :

**L'APPORT DE LA DEFINITION DES
BESOINS DE FORMATION SUR LE
DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES**

ETUDE DE CAS : LA BADR

Présenté par :Encadreur :

Mlle Amira MAZELI

M. Mohamed Cherif MADAGH

Maitre de conférences à EHEC D'Alger

2^{ème} promotion

Septembre 2015



Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

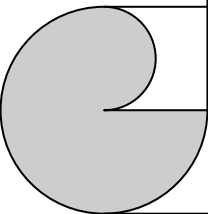
A mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance. J'espère qu'ils trouveront dans ce travail toute la reconnaissance et tout mon amour

A mes chers sœurs Maroua et Rokia

A mon très cher mari Saber

A amis(e) Amina, Merieme et Nedjla

Ainsi qu'à tous mes amis (es) de l'EHEC



Remerciements

Le plus grand merci à Dieu, le tout puissant qui nous illumine notre chemin. Nous tenons à présenter nos sincèrement remerciements à mon encadreur MR .MADAGH M. Cherif, pour son précieux soutien, et tout ce qu'il a pu faire pour nous malgré les difficultés. Ce qui est tout à son honneur.

Un grand merci également à notre prometteur, Mr MERRADJI Atef et également à BENHORRA Firdaousse Meriem pour ses conseils.

Notre sincère gratitude à tous les enseignants de l'EHEC qui nous ont armées afin de pouvoir attaquer et mener à bien notre recherche.

Une immense gratitude à l'ensemble du personnel de BADR, pour leur accueil et leurs aides durant notre stage.

Liste des tableaux

PAGE

Chapitre I:

Tableau I-01 : les types des besoins de formation.....16

Chapitre II :

Chapitre II-01 : la posture du coache52

Chapitre III :

Tableau III-01 : la composition de l'échantillon selon le sexe..... 81

Tableau III-02 : la composition de l'échantillon selon l'âge..... 81

Tableau III-03 : la composition de l'échantillon selon le niveau académique..... 82

Tableau III-04 : la composition de l'échantillon selon le niveau de responsabilité 83

Tableau III-05 : la composition de l'échantillon selon l'expérience..... 84

Tableau III-06 : la perception de la formation par les salariés..... 84

Tableau III-07 : le suivi d'une action de formation. 85

Tableau III-08 : la participation dans la définition des besoins de formation..... 87

Tableau III-09 : les sources d'écoutes pour la définition des besoins de formation. 88

Tableau III-10 : la connaissance du plan de formation par les formés 88

Tableau III-11 : le niveau de connaissances après avoir reçu la formation. 88

Tableau III-12 : le niveau du savoir faire après avoir reçu une action de formation 89

Tableau III-13 : le comportement des collaborateurs après avoir reçu une action de formation.
..... 90

Tableau III-14: la capacité de mise en pratique des connaissances acquises par les formés. .. 91

Tableau III-15 : l'apport de la hiérarchie dans la mise en pratique les acquis d'une action
formation. 92

Tableau III-16: l'évaluation de la formation. 93

Tableau III-17 : les moyens d'évaluation de la formation. 94

Tableau III-18 : le degré d'attendre des objectifs la formation suivi.	96
Tableau III-19 : le degré de satisfaction par l'action de formation.	97

Liste des figures

Page

Chapitre I:

Figure I-01 : le processus de l'ingénierie de formation.....8

Figure I-02 : la démarche d'identification des besoins de formation.....26

Chapitre II :

Figure II-01 : les trois axes de développement des collaborateurs..... 47

Figure II-02 : le flow où efficacité maximale du collaborateur.....49

Figure II-03 : pilotage de la montée en compétence51

Figure II-04 : logigramme de définition de compétences ciblées.....60

Chapitre III :

Figure III-01 : la stratégie de la banque (la BADR).....64

.

Résumé :

Le besoin de formation est la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises. La définition ou l'identification des besoins de formation consiste à mesurer cet écart, c'est-à-dire à cerner les compétences à acquérir ou à améliorer chez les employés. Et dans ce contexte, *Jacque SOYER dans son ouvrage « fonction formation »* replace l'expression « besoin formation » par « problème à régler par la formation ».

L'objectif de notre travail est de démontrer l'importance et l'apport de la définition des besoins de formation sur le développement des compétences des ressources humaines.

Donc la phase cruciale de définition des besoins de formation conditionne la réussite et l'efficacité d'une action de formation. Et cette efficacité réside dans le développement de compétences visées par l'entreprise. La clarté et la précision de définition de ces besoins c'est celle qui assure le développement des compétences des ressources humaines.

Introduction générale

Le chemin de l'excellence oblige aujourd'hui toutes les entreprises du monde entier de repenser leur management en passant de la gestion des choses au management des hommes.

La formation intervient donc pour adapter les travailleurs qui représentent la principale richesse de l'entreprise aux évolutions et au changement de l'environnement.

En effet, l'analyse et la définition des besoins de formation est une étape souvent escompté dans le développement d'activité de formation. Pourtant, le processus de définition des besoins est essentiel pour maximiser l'atteinte des objectifs de formation.

Le produit final d'une définition des besoins de formation est une description précise de type de formation qui est adapté à la situation actuelle des professionnels, et donc le processus de développement des compétences sera plus efficace.

Donc vu la sensibilité du sujet, c'est la principale raison qui nous pousse à traiter ce thème qui s'intitule : « **l'apport de définition des besoins de formation sur le développement des compétences** »

Les raisons et les motivations du choix de ce thème sont les suivants :

- C'est un thème d'actualité qui rentre dans le cadre des exigences du management moderne.
- Les entreprises ont compris qu'elles ne pouvaient plus améliorer leur performances sans tenir compte de leur ressource clés : la ressource humaine et cela nécessite le passage de la gestion des choses au management des hommes.
- L'importance de l'efficacité de définition des besoins de formation et l'implication des ressources humaines dans la définition de ses besoins sur le développement des compétences.

L'objectif de notre travail de recherche est de démontrer l'importance de la définition des besoins de formation et l'implication des ressources humaines comme un partenaire pour la définition de ses besoins dans le processus le développement des compétences.

Pour faire notre étude nous avons jugé utile de poser **la problématique** suivante :

Qu'elle est l'apport de la définition des besoins de formation dans le processus d'acquisition et de renouvellement des compétences ressources humaines ?

Pour mieux répondre à cette problématique, il est utile de reprendre aux questions suivantes :

- La banque (la BADR) objet de notre cas d'étude dispose-t-elle une politique de formation cohérente et adapté au développement de ces ressources humaines ?
- Le processus de définition des besoins de formation au sein de la banque en question reprend-t-il aux exigences du management de la formation moderne ?

- Les ressources humaines de la banque sont-elles impliquées comme partenaire à la définition des besoins de formation ?

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basés sur les hypothèses suivantes :

- Ce qui rend efficace le projet de formation de l'entreprise c'est la phase de définition des besoins réels en compétences recherchés ;
- Malgré les efforts que déploie la banque en question en matière de définition des besoins de formation et de leur traduction en objectifs demeurent insuffisant car il ne reprend pas aux exigences du management moderne.
- Les sources d'écoutes et de définition de besoins de formation pratiqués par la banque en question demeure insuffisante et inefficace même.

Pendant le déroulement de nos travaux de recherche nous ferons appel à des outils d'investigation, de collecte de données, de traitement d'analyses et d'interprétation. Ces outils sont le guide d'entretien avec quelques responsables de formation et managers de la banque, une enquête par questionnaire a été administrée par nos soins à partir d'un échantillon de 55 personnes. L'objectif de cette enquête est de répondre à nos hypothèses de départ donc situer ainsi les niveaux d'attentes et les dysfonctionnements qui caractérisent le processus de définition des besoins de formation au sein de la BADR.

Enfin le corps du plan de notre mémoire se compose de (03) trois chapitres, accompagné d'une introduction et d'une conclusion générale.

Le premier chapitre où on a exposé en premier lieu le cadre générale de la formation. En second lieu on a abordé les concepts liés aux besoins de formation. En troisième lieu on a s'intéressé au processus et les méthodes de définition des besoins de formation.

Tandis que dans le deuxième chapitre on a mis lumière sur le développement des compétences des ressources humaine, ainsi le rôle des managers dans le transfert et le développement des compétences.

Le troisième chapitre comprend une présentation générale de l'organisme d'accueil, l'état actuel de la formation au sein de la BADR, la méthodologie de l'étude menée sur le terrain auprès des employés de la banque, ainsi que l'analyse et l'interprétation des résultats de notre étude.

Pour reprendre à notre problématique, nous nous sommes appuyés sur la démarche suivante :

- Une recherche documentaire et l'analyse de contenu de ces documents.

- Le recours à l'enquête auprès un échantillon de cadres a partie d'un questionnaire accompagné d'observation par nous nous soin.
- L'entretien des responsables et managers constituera pour nous un outil d'investigation déterminant.

Chapitre 01 :

**Le concept de définition de besoins de formation comme acte
stratégique du management de formation moderne**

La formation constitue à la fois un moyen d'élever le niveau de compétences personnel, de lui donner la possibilité de contribuer d'avantage à la marche de l'entreprise en y exerçant des responsabilités plus importantes, d'accroître l'intérêt de son travail et par la même la satisfaction qu'il peut en tirer.

Préalablement à la construction du plan de formation, le recensement des besoins est une phase importante pour l'efficacité de la formation et aussi une condition importante pour la réussite de tout projet de formation, et permet à l'entreprise de bien discerner les compétences qu'elle cherche à faire évoluer.

Dans ce premier chapitre, nous allons traiter dans la première section la notion du management de la formation, ensuite, dans la deuxième section nous aborderons les concepts liés au besoin de formation, quant à la troisième section, elle sera réservée au processus et méthodes de définition des besoins de formations.

Section 1 : les concepts liés à la formation :

Aujourd'hui la formation est devenue un enjeu majeur pour l'entreprise. Elle est l'un des moyens les plus efficaces qui permet aux employés d'accéder à des postes plus importants et les rendre plus aptes à utiliser pleinement leur savoir-faire afin d'améliorer la qualité du travail.

I- : définition et objectifs et raison d'être de la formation :

Le concept de formation a fait l'objet de plusieurs études et recherches et notamment dans les pays développés comme la France, le Canada et les Etats Unis.

Ce concept a pris de l'ampleur depuis ces dernières décennies. Aujourd'hui, la formation s'est élargie dans l'entreprise et est devenue un atout stratégique pour son développement, son dynamisme et même sur sa survie.

Plusieurs auteurs ont apporté leur contribution afin d'éclaircir, et d'enrichir ce concept au sein de l'entreprise moderne.

1-1 : Définitions de concept formation :

Plusieurs auteurs ont apporté leur contribution afin d'éclaircir, et d'enrichir ce concept au sein de l'entreprise moderne.

Définition 01 : « *la formation est la possibilité de préparer le personnel au changement technologique ; lui permettre de s'adapter aux nouvelles conditions de travail ; de développer ses connaissances pour une plus grande efficacité de l'entreprise dans son ensemble* »¹

Définition 02 : **RAYMOND VATIER**, a défini la formation comme étant : « *L'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celles qui seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation* »²

Définition 03 : « *La formation est une véritable éducation permanente, et un instrument majeur de la valorisation du potentiel humain de l'entreprise. La formation s'agit de préparer en permanence les hommes aux exigences de demain, sans ignorer pour autant leur besoins spécifiques et pour ce faire, de développer une réelle gestion prévisionnelle* »³

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

1-2 : Objectifs de formation :

La formation suscite de nombreuses attentes, car à travers elle, on cherche à :

- Faire acquérir de nouvelles connaissances ;
- Développer de compétences de savoir faire et de savoir être, et réduire les écarts de performances ;
- Adapter les salariés aux nouvelles techniques et aux contraintes auxquelles ils peuvent être confrontés ;

¹ ALAIN Meignant, « *manager la formation* », Edition Liaison, Paris, 1997, p, 57.

² RAYMOND VATIER: « *gestion du personnel* », Edition des organisations, Paris, 1986.p292

³ PERETTI, (Jean-Marie) : « *gestion des ressources humaines* », édition Vuibertt Entreprise, paris, 1987, P, 195

- Assurer une adéquation entre compétences et connaissances des salariés de l'entreprise ;
- Maintenir un niveau de compétence nécessaire au progrès de l'entreprise ;
- Contribuer au programme d'expansion éventuellement entrepris par l'entreprise, et aussi à la politique de perfectionnement des ressources humaines ;
- Favoriser les relations interpersonnelles, et améliorer le climat social ;
- Promouvoir les salariés dans la hiérarchie socioprofessionnelle, et leur procurer ainsi une satisfaction personnelle ;
- Accroître chez chaque salarié l'estime en soi.

1-3 : la raison d'être de la formation :

La formation à plusieurs rôles à jouer au sein de l'organisation, elle est considérée comme un moyen de développement et de croissance de l'organisation elle-même, tant sur le plan économique que social afin de permettre à ses salariés de progresser dans leurs emplois, d'être efficaces et motivés, et de s'adapter aux différents changements.

Un groupe d'auteurs propose quatre raisons essentielles qui justifient l'existence et la nécessité de la formation. Nous détaillerons ci-dessous chacune de ces raisons proposées

1-3-1 : moyen de développement :

La formation apparaît comme un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail.

Dans ce contexte, la raison d'être de la formation pour un salarié, c'est de lui permettre de conserver son emploi et de lui assurer ensuite une progression dans son parcours professionnel. La formation est aussi primordiale pour améliorer la quantité et la qualité de travail, réduire les coûts de production, augmenter le moral et la motivation des salariés.

1-3-2 : moyen de croissance :

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

1-3-3 : moyen d'adaptation :

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

1-3-4 : moyen d'efficacité collective :

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

2- L'ingénierie de formation :

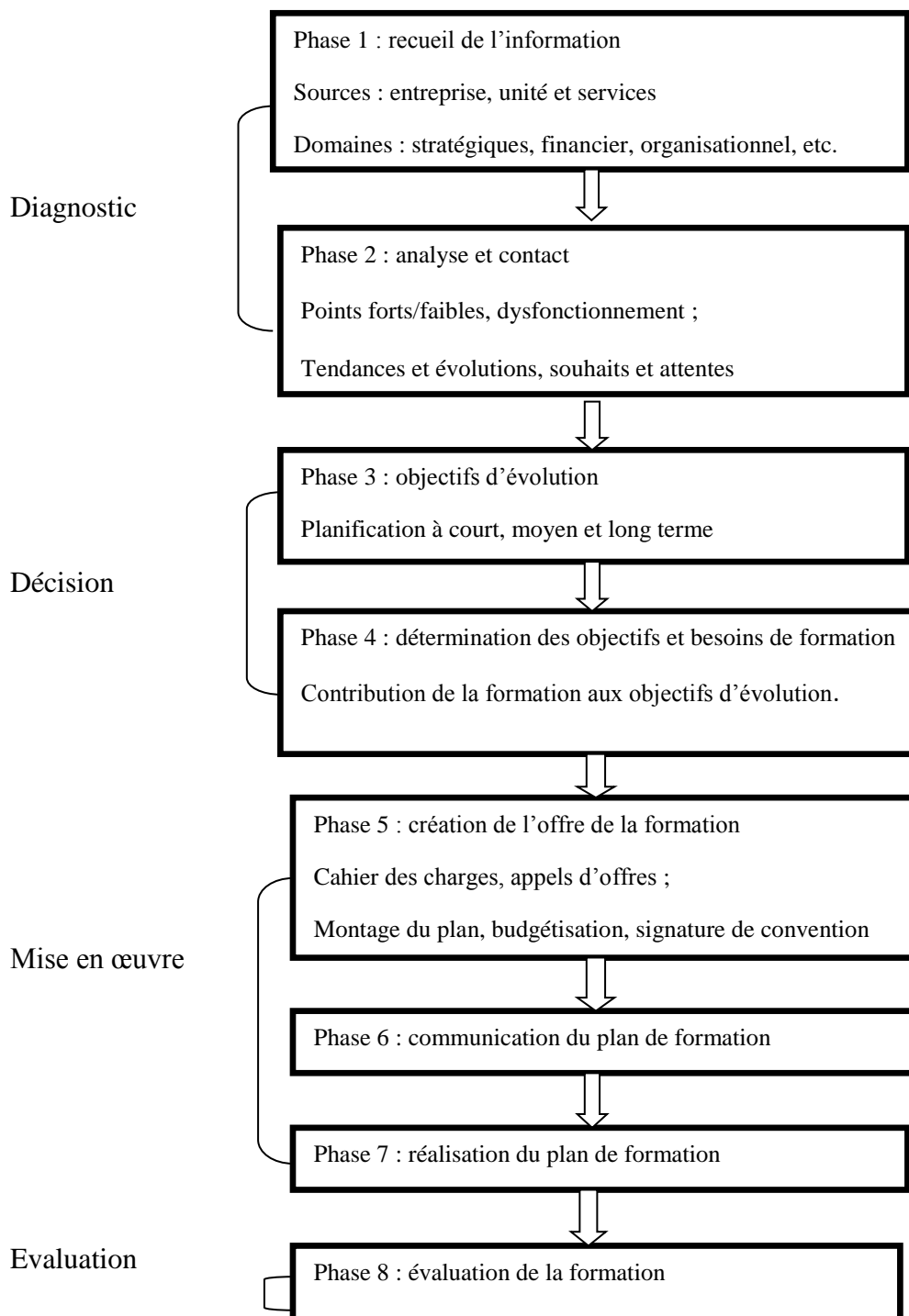
L'ingénierie de formation est une démarche globale qui aboutit à l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du plan de formation. Elle permet d'anticiper les changements dans les organisations.

L'ingénierie de formation vise à concevoir et à mettre en œuvre des dispositifs permettant aux apprenants d'acquérir des connaissances, savoir-faire... et de s'entraîner à les combiner et à les mobiliser pour agir avec compétence

2-1 : Les quatre étapes de l'ingénierie de formation :

La formation ne peut plus être considérée comme une seule activité, ni même comme une fin en soi. Il s'agit d'un moyen qui, pour être pleinement utilisé, est découpé en plusieurs parties : prévoir et analyser des besoins, construire des actions en fonction d'un plan, puis réaliser et enfin évaluer. Cette démarche globale s'appelle l'ingénierie de formation comme explique le schéma suivant :

Schéma n°1 : le processus de l'ingénierie de formation :



Source :cadin LOIC et autres, « gestion des ressources humaines : pratique et élément de théorie », Edition Dunod, Paris, 2000, P, 402.

2-1-1 : Analyser : une première étape consiste à analyser les besoins de formation et leur contexte dans une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Les besoins de formation constituent des écarts qu'il faut identifier et analyser par rapport aux situations concrètes ou aux référentiels qui sont à leur origine (dysfonctionnement, projet, évolution des métiers et des contenus des emplois...)

Ainsi, le responsable de formation peut à partir de son diagnostic des besoins établir un avant projet de formation.

2-1-2 : Concevoir : cette seconde étape doit conduire à la sélection des dispositifs appropriés et à la création des actions de formation les plus adaptées. Le responsable de formation va concevoir et formaliser le projet de formation avant sa mise en œuvre. Cette phase établit la relation entre ce qui est souhaité et ce qui peut être réalisé. Pour parvenir à cette phase de l'ingénierie de formation, le responsable peut s'appuyer sur des outils précis notamment les référentiels des compétences et les cahiers des charges.

2-1-3 : Réaliser : le responsable de la formation doit pendant cette troisième étape assurer l'animation, et le pilotage du plan de formation. Aussi il doit assurer le suivi des actions et des dispositifs de formation. Il est attentif à l'empêchement des étapes du projet. En lien avec le service comptabilité, il pilote le budget de formation, et contrôle les dépenses de formation.

2-1-4 : Evaluer : Les évaluations des actions de formation, et plus largement du plan et de la politique de formation sont une étape nécessaire notamment pour la valorisation de l'accompagnement socioprofessionnel de l'entreprise. L'évaluation doit permettre la confrontation entre d'une part les objectifs escomptés et les résultats réellement obtenus.

❖ **Les types d'évaluation :**

- Evaluation à chaud : c'est le recueil de degré de satisfaction des stagiaires à l'issue immédiate de l'action de formation.

- Evaluation à froid : c'est l'appréciation de la mise en pratique de la formation après quelques semaines. Il s'agit donc d'évaluer le transfert en situation professionnelle et l'impacte de la formation sur les résultats socioéconomiques de l'entreprise.

3 : Les six points de management de formation efficace :

La formation en entreprise coûte toujours de l'argent. Mais c'est un investissement qui peut être rentable, non seulement pour la productivité de l'entreprise mais aussi pour le moral des ressources humaines.

Six points essentiels sont à retenir, sur lesquels il faut revenir au fur et à mesure que l'entreprise se développe et que des changements interviennent⁴.

3-1 : Définir une vision stratégique :

Dans l'entreprise, individus et organisation doivent apprendre et se développer en tant qu'ensemble intégré, les programmes de formation sont des instruments pour communiquer le changement, mettre en œuvre la stratégie et souder l'entreprise.

3-2 : Analyser les besoins :

L'erreur dans les programmes de formation est d'adopter un approche anarchique, de former des salariés dans des secteurs qui n'ont pratiquement aucun rapport avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Une analyse systématique des besoins est nécessaire pour déterminer quel sort de formation est à entreprendre. Cette analyse doit partir de la vision globale de l'entreprise pour aller vers les besoins spécifiques en formation des départements et individus. Faute d'une définition non précise des buts de l'entreprise, les actions de formation manqueront de rigueur et de crédibilité.

3-3 : Distinguer entre la formation et le perfectionnement :

On utilise l'expression de formation ou celle de perfectionnement comme s'il s'agit d'un seul et même concept. En fait, on a relevé de grandes différences dans les profits, les objectifs et les fonctions:

⁴ Harry B. Bernhard, Cynthia A. Ingols. N.B: cet article a été publié initialement en anglais dans la Harvard Business Review, "Six Lessons for the Corporation Classroom, Septembre – Octobre, 1988

La formation est une activité de court terme qui permet aux individus de mieux accomplir leur travail : il s'agit de sessions d'information sur les produits pour la force de vente, c'est une stratégie conjoncturelle.

Le perfectionnement s'étend à long terme, sert les intérêts des organisations aussi bien que ceux des employés concernés, c'est une stratégie constructive, la formation aide les individus à devenir compétents ; le perfectionnement leur permet de se développer et leur ouvre de nouvelles perspectives. Il les aide de penser stratégiquement et il crée des responsables de l'entreprise donc les actions de perfectionnement devraient être liées à la progression de carrière.

3-4 : Choisir les enseignants et les programmes adéquats :

- *Le choix des enseignants* : le choix des participants est souvent laissé au hasard et aux préférences personnelles. Un bon choix de formateur s'impose pour un équilibre adéquat être les formateurs maison et ceux de l'extérieur. Ceci revient pratiquement à décider s'il faut faire ou faire faire. Cette décision a valeur symbolique autant que financière. Il est parfaitement approprié de recruter des consultants pour aider à évaluer les nouveaux besoins de formation, mais les animateurs internes communiquent aussi les valeurs de l'entreprise. Ils ont tendance à prendre au sérieux leurs enseignements, aussi les dirigeants de l'entreprise devraient assurer eux-mêmes l'enseignement où les consultants externes coûtent cher et il y a aussi un manque de pertinence dans les informations transmises.
- *Le choix du programme* : choisir entre programme interne ou externe est assez clair. Evidemment une entreprise exerce un contrôle beaucoup plus poussé sur le contenu et les modalités de la formation avec un programme interne, car la formation interne est un processus d'intégration et de socialisation qui enseigne les règles non écrites et le comportement souhaité. A l'opposé, les employés qui participent aux cours externes bénéficient d'être confrontés à d'autres perspectives avec les membres d'autres entreprises.

3-5 : Impliquer les responsables :

Bien entendu, seuls les cadres supérieurs sont en situation de concevoir et de juger dans quelle mesure un programme de formation aidera l'organisation à atteindre ses objectifs. Mais les responsables ont besoin de s'impliquer non seulement dans l'organisation et l'évaluation de la formation mais aussi prendre part au processus lui-même, donc animer des sessions, présenter les priorités de l'entreprise, répondre aux questions des employés. Leur implication apporte l'assurance que les sommes investies dans la formation sont dépensées efficacement.

3-6 : Evaluer l'efficacité et le coût :

Afin d'évaluer l'efficacité de programme de formation, la direction peut emprunter différentes approches. Une entreprise peut se contenter de contrôler la performance de l'individu ou du groupe elle peut demander au supérieurs de dire si les participants appliquent bien la formation ou demander aux participants eux-même comment ils utilisent ce qu'ils ont appris, et de reposer la question à l'intervalle de six mois. Des contrôles à long termes sur les personnes formées peuvent également être utiles.

La formation en entreprise coûte de l'argent, c'est certain, mais l'investissement peut être payant pour le moral de l'employé, la productivité de l'entreprise, donc il faut assurer des actions de formation qui rapprochent l'organisation de ses objectifs avec un rapport coût/ efficacité.

Section 02 : les concepts clés liés aux besoins de formation :

Pour programmer une action de formation, il importe de déterminer spécialement les besoins en formation afin de découvrir si cette formation vise l'efficacité au sein de l'organisation et/ou la résolution d'un problème particulier.

Le terme « besoin de formation », ou « besoin en formation » apparaît dans les années soixante.

1- Définition et types de besoins de formation :

Il y'a plusieurs définition et types de besoins de formation lesquels :

1-1 Définitions de besoin de formation :

Parmi la multitude de définitions existantes, peuvent être retenues :

Définition 01 : selon Larousse le besoin « *exigence née d'une situation de manque* »⁵

Définition 02 : MAIGNANT Alain à défini le besoin de formation comme suit : « *Le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation* »⁶

Définition 03 : Jacque Soyer « *parler de besoin de formation peut être considéré comme un abus de langage, une contraction pratique pour « faire court », mais qui peut présenter des dangers. Le besoin naît d'une situation de déséquilibre, d'un manque. Or, peut-on dire dans l'absolu, sans référence à une situation donnée, qu'il y a manque de formation* »⁷

D'après ces définitions on peut dire que le besoin de formation est la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

⁵ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/besoin>. Consulté en mars 2015

⁶ MEIGNANT Alain, « manger la formation », Edition Liaisons, 8^e édition, paris, 2009, p115

⁷ Ibid. p, 115.

L'identification des besoins de formation consiste à mesurer cet écart, c'est-à-dire à cerner les compétences à acquérir ou à améliorer chez les employés. Et Dans ce contexte, *Jacque SOYER dans son ouvrage « fonction formation »* replace l'expression « besoin formation » par « problème à régler par la formation »

Donc la formation n'est pas une fin en soi, elle est un moyen à disposition, une réponse à des problèmes rencontrés. C'est pour cela que le responsable de formation, pour construire le plan de formation, ne recense pas des besoins, mais fait un inventaire des problèmes à régler par la formation et des objectifs à atteindre avec l'aide de la formation.

L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement au début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation ; ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation, de planifier et de veiller au bon fonctionnement des formations offertes.

1-2 : Le responsable formation et compétences:

Le responsable formation et compétences est le premier responsable de la définition des besoins de formation, la richesse des ses missions son attachement indispensable à la gestion des compétences propulsent ce métier jusqu'à, dorénavant, lui conférer l'appellation de responsable formation et compétences

Le responsable de formation définit, construit et pilote la politique de développement des compétences des salariés en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. ses mission principales sont :

- Assurer une veille technique et économique : c'est une veille sur le marché de formation.
- Recueillir les besoins de formation.
- Définir la politique de formation de l'entreprise, qui marche avec la stratégie globale de cette dernière;
- Elaborer le plan de formation ;
- Lancer le plan et les projets de formation ;
- Assurer la gestion administrative des formations.
- Elaborer de budget de formation.

- Evaluer la formation.

Donc on peut dire que la mission principale du responsable formation et compétences est le recensement et la définition des besoins de formation.

1-3: Les types de besoin de formation :

Dans son livre « la fonction formation », SOYER Jacques décrit trois types de besoins de formation : « les besoins personnels, individuels et collectifs »⁸

- 1- **Les besoins personnels** : On parle de besoin personnel de formation lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désire atteindre un objectif, dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider.
- 2- **Les besoins individuels** : Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu, dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.
- 3- **Les besoins collectifs** : Ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes, par exemple : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée..., dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

⁸ **Jaques SOYER**, « *fonction formation* », Edition, d'organisation, Edition n°3, paris, 2003, p, 135.

Tableau n°01 : les types de besoins de formation.

Les types de besoins	Mode de recueil	Formation sur l'initiative	Sous la Responsabilité...
Collectifs En rapport avec les objectifs opérationnels des unités	Travaux de groupe, lors de l'élaboration des plans d'actions des unités	De l'entreprise	Du manager de l'unité
Individuels En rapport avec les postes occupés ou à occuper dans la même unité	Entretien d'activité	De l'entreprise	Du manager de l'unité
Personnels D'évolution dans une autre unité de l'entreprise	Entretien d'appréciation du potentiel	De l'entreprise ou du salarié	Du salarié+ de la DRH
Personnels Sans liaison avec les objectifs économiques de l'entreprise avec changement de direction	L'entretien d'appréciation du potentiel	De l'entreprise	du service formation
Personnels Sans liaison avec les objectifs économiques ou sociaux de l'entreprise	Pas de recensement systématique	Du salarié	Du salarié

Source : **Jaques SOYER**, « *fonction formation* », Edition, d'organisation, Edition n°3, paris, 2003, p. 141.

❖ **Différentes réalités :**

Nous avons pu constater qu'il existait plusieurs types de besoins de formation, mais il existe également différentes réalités concernant ces besoins de formation.

D'après Thierry ARDOUIN⁹, il faut préciser que « parler de besoins correspond à différentes réalités, cela peut être un manque, un dysfonctionnement, une attente ou une demande »

- 1- **Un manque** : le besoin est ici issu d'un manque « le besoins amène alors à s'interroger sur l'écart, ou le différentiel entre la situation actuelle et la situation souhaitée. Le besoin est donc la résultante de l'analyse ou la confrontation, entre un état initial et un état souhaité, souhaitable ou nécessaire ». Ce manque va donc amener l'individu, le collectif ou l'organisation à ressentir un besoin de formation. il peut correspondre à l'évolution du poste, du système de travail ou de la politique de l'entreprise.
- 2- **Un dysfonctionnement (ou un écart)** : les besoins ressentis peuvent provenir d'un dysfonctionnement. Ils correspondent à un écart entre les compétences acquises d'un individu et les compétences requises par l'emploi, exprimés en termes d'objectifs.
- 3- **Une attente** : ces attentes renvoient à des souhaits individuels et collectifs. Les souhaits, les objectifs des individus doivent être pris en compte pour qu'ils puissent élaborer leurs projets professionnels. Cependant ces objectifs doivent correspondre aux besoins de l'entreprise, au regard de sa politique de formation et de son organisation.
- 4- **Une demande** : à la différence de l'attente, les demandes sont exprimées de manière explicite, voir rédigées en vue d'effectuer une ou des formations en lien avec une situation ou problème à résoudre. Elles peuvent également être individuelles et collectives.

Nous pouvons donc remarquer que les besoins de formation peuvent être de différents types mais également correspondre à différentes réalités. Nous avons également pu observer que pour recueillir, analyser les besoins il est nécessaire de passer par les individus.

⁹ **Ardouin T.** « ingénierie de formation pour l'entreprise », Edition, Dunod, 2^eEd, Paris, 2006, p. 75-76.

2: les facteurs déterminant les besoins de formation :

Le besoin de formation est en réalité induit par les facteurs émanant de six sources distinguées¹⁰

2-1 : L'environnement externe de l'entreprise : Comme par exemple :

- Les exigences des clients sur l'obligation de compétence du personnel ;
- La stratégie des concurrents qu'il faudra contrer ;
- Les nouvelles techniques apparaissant sur le marché ;
- Les contraintes et les opportunités politiques ou réglementaires.

Mais de plus en plus, les exigences des clients deviennent un élément déterminant de l'analyse des besoins.

2-2 : L'environnement interne de l'entreprise :

Dans cet environnement, une place particulière est à accorder au niveau réel du personnel.

Ce niveau sera à comparer avec les exigences découlant de la stratégie de l'entreprise qui va rendre possible son adaptation à l'environnement externe.

2-3 : Les projets traduisant la stratégie de l'entreprise :

Ces projets vont porter par exemple sur :

- Le lancement des nouveaux produits ;
- La conquête des nouveaux marchés ;
- La mise en œuvre de nouvelles techniques ;
- La mise en place d'une nouvelle organisation... etc.

2-4 : La politique sociale de l'entreprise :

La politique sociale de l'entreprise induit aussi des besoins de formation d'une manière mécanique, liée à la structure démographique. On parlera d'une bonne politique sociale, si cette dernière dispose de personnes compétences et motivées pour la réalisation du travail demandé avec réussite.

¹⁰ Alain MEIGNANT, « manager la formation », Edition Liaisons, 8^e édition, paris, 2009, p, 150-155.

2-5 : L'expression des attentes des individus :

Les salariés expriment les besoins de se former et de se spécifier dans un domaine. Ces demandes reflètent les attentes des individus et leurs stratégies propres. La formation est un marché sur lequel plusieurs milliers d'organismes proposent leurs produits et adoptent des stratégies marketing.

2-6 : L'offre de formation :

L'offre donne une forme au besoin, et quelquefois, se substitue à son expression. Les besoins de formation sont donc induits par ces facteurs.

3 : la GPEC et les besoins de formation :

La GPEC est définie comme « la conception, la mise en place et le suivi de politiques et de plans d'action cohérents, pour réduire de façon continue les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (effectifs, connaissances, compétences, expériences...etc.) En fonction de son plan stratégique ou, au moins d'objectifs à moyen terme »¹¹

Autrement dit, la GPEC a pour objet de permettre à une entreprise de disposer à un moment précis et dans le futur, du personnel nécessaire en quantité et en qualité.

La mise en œuvre d'une GPEC, conduit à se poser des questions dont les réponses peuvent entraîner des actions de formation, on a quelque exemple :

- Qui quittera votre entreprise dans trois à cinq ans et quelles compétences perdrez-vous ?
- Les postes à supprimer ou à transformer sont-ils connus ?
- Sait-on les évolutions techniques qui influenceront sur la mission de votre entreprise et sur les postes de travail ?
- Portez-vous suffisamment d'attention à la formation de vos collaborateurs pour qu'ils évoluent dans leurs postes ou puissent en occuper un autre ?
- Certaines catégories de collaborateurs quittent-elles votre entreprise plus rapidement que d'autres ?

¹¹ Alain Horsdey et Jacque Rogister « formation en entreprise ; les clés de réussite », Edition epro, paris 2009.p 106.

- Dans les cas où certains de vos collaborateurs détenant des savoir-faire essentiels « disparaissaient » prématurément (décès, maladie, accident, démission, ...) leur remplacement par un collaborateur interne est-il toujours envisageable ?

❖ **L'utilité de la GPEC :**

Très concrètement, la GPEC permet d'élaborer pro activement et ré activement la gestion des ressources humaines et de la formation en favorisant :

- Une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois.
- Une maîtrise plus grande des conséquences des changements techniques et économiques ;
- Une meilleure combinaison des facteurs de compétitivité d'organisation apprenante, et de développement des compétences des salariés ;
- Une gestion plus effectuée des carrières.
- Une réduction des risques et des coûts liés au déséquilibre entre compétences nécessaires et compétences effectives ;
- De meilleure sélection et la programmation d'action d'ajustement nécessaires.

De telles possibilités favorisent l'identification et la planification d'actions de formation.

Section 03 : processus et méthodes de définition des besoins de formation :

L'analyse et la définition des besoins de formation est une étape et même une condition essentielle de la démarche d'ingénierie de formation. Donc pour définir un besoin réel de formation il faut suivre successivement un processus cohérent, comme il faut choisir des techniques et méthode adéquates pour garantir l'efficacité de ce processus.

1 : le processus de définition des besoins de formation :

L'identification des besoins de formation constitue la première étape d'une politique de formation c'est-à-dire qu'il faut d'abord analyser les demandes de formation, identifier les situations qui peuvent créer les besoins et les évolutions de l'entreprise qui vont provoquer une modification des compétences individuelles et collectives pour tenir un poste de travail conjointement, les populations concernées par le projet de formation doivent être identifiées, cette phase comprend le recueil des données, l'analyse des données recueillies, et suivis la classification des besoins qui se présente comme suit :

1-1 : Recueil des données :

Cette démarche repose sur l'intégration de tous les membres de l'organisation et sur les données disponibles du poste de travail. Les données à recueillir devraient répondre à plusieurs interrogations : Où, Quand, Comment, Quoi,...etc.

- Y'a-t-il un besoin de formation ?
- Pourquoi existe-t-il ?
- Quand cette formation devra-elle être déterminée ?
- Quels sont les coûts, les avantages et les économies qui résulteront du programme de formation ?

Elle sert à énoncer le ou les objectifs finals à atteindre et les objectifs de formation que, s'ils sont accomplis, facilite la réalisation des objectifs finals. En ce sens, il ne s'agit pas de recueillir auprès du personnel ses envies de suivre tel ou tel stage, ni ses souhaits exprimés en termes de contenu mais il s'agit de relever les objectifs des intéressés pour se poser ensuite la question suivante : « la formation peut-elle faciliter l'atteinte de ces objectifs ? ». Si la réponse est positive, alors nous aurons trouvé des besoins en formation exprimés en termes d'objectifs à atteindre.

En d'autres termes, que doit faire le futur formé à l'issue de sa formation pour que son unité de travail réalise les objectifs finals visés.

La démarche de détection des besoins en formation doit emprunter trois cheminements :

- **Une démarche prospective** : qui consiste à rechercher par anticipation les actions de formation indispensable, compte tenu des évolutions prévisibles, technologiques, économiques et sociales de l'entreprise.
- **Une démarche liée à l'observation d'éventuelles difficultés de fonctionnement de l'entreprise** : dont l'amélioration peut être envisagée par une meilleure adaptation du personnel et par conséquent des actions de formation touchant au perfectionnement des connaissances ou à la meilleure maîtrise des techniques et des responsabilités.
- **Une démarche individualisée** : qui consiste à analyser avec chaque membre de l'entreprise l'intérêt et la nécessité d'améliorer ses connaissances par des actions de formation qui soient liées aussi bien, à l'exercice de ses activités, qu'à des évolutions incertaines dans ses responsabilités.

Le recensement des besoins s'opère par service ou atelier, au regard des :

- Problèmes et dysfonctionnements (qualité, communication, productivité) ;
- Projets de changement ou d'investissement (nouveau produit, nouveau processus, nouvelle organisation) ;
- Changements culturels (management, comportements, mentalités) ;
- Évolutions des emplois et des compétences (employabilité, professionnalisation, mobilité, insertion professionnelle).

1-2 : Analyse des données recueillies :

L'analyse des données recueillies est une démarche d'évaluation, essentielle pour tout système engagé dans un projet de formation. Elle permet de déterminer la formation que les collaborateurs devront recevoir pour satisfaire les exigences de l'entreprise.

Elle a pour but de justifier l'existence de la formation, en démontrant s'il ya des écarts de qualification à combler pour accéder à d'autres postes ou pour améliorer la performance des salariés dans les postes qu'ils occupent actuellement

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

Selon Alain MEIGNANT, « une bonne méthodologie d'analyse des besoins de formation doit avoir quatre caractéristiques principales »¹² :

- Elle doit permettre de prendre en compte les facteurs inducteurs qui sont pertinents ;
- Elle doit permettre une implication des acteurs concernés ;
- Elle doit être adaptée à son objet, et en particulier au type d'objectifs de formation qu'il s'agira d'atteindre ;
- Enfin, elle doit être efficiente, c'est à dire qu'elle permet le meilleur résultat possible au moindre coût.

Le résultat de cette analyse serait appelé un besoin de formation, et la qualité de ce résultat dépendra du processus mis en œuvre. Pour l'obtenir, selon Alain MEIGNANT elle dépendra en fait essentiellement de l'optimisation de l'organisation entre trois groupes de facteurs suivants :

- **Les acteurs** : qui sont les acteurs pertinents pour travailler sur l'analyse d'une catégorie particulière de besoin de formation ? donc il faut impliquer des acteurs différents.
- **Les méthodologies mises à disposition** : de ces acteurs qui, elles aussi, ne sont pas nécessairement les mêmes, et ce selon les types d'objectifs.
- **Le déroulement de l'opération dans le temps** : les méthodologies ne sont pas suffisantes en elles-mêmes. Comme les médicaments, elles ont des indications et des contre indications des résultats et des effets secondaires. Dans l'inventaire que nous en ferons plus loin, nous indiquerons à chaque fois les conditions dans lesquelles ces méthodologies doivent être utilisées pour être efficaces.¹³

Alain Meignant aussi propose dix étapes pour l'analyse des besoins en formation « Les étapes de l'analyse des besoins en formation »¹⁴

¹² MEIGNANT Alain. , « Manager la formation », Edition Liaisons, 8^eédition, paris, 2009, p, 140.

¹³ Ibid. p, 134.

¹⁴ Ibid. p, 186.

Étape n°1 : Faire un premier repérage des points clés de la situation, par le biais de la documentation et des entretiens, et s'assurer que la formation est une solution importante au problème à résoudre. Sinon, rechercher une autre solution ;

Étape n°2 : Si la formation est un élément de solution, nous passons à l'identification des acteurs clés de réussite, et notamment ceux qui sont en position de décision ou d'influence (« les clients »). Si l'action a un enjeu fort, les acteurs seront impliqués ou représentés dans un groupe de pilotage;

Étape n°3 : Identifier les sources d'informations nécessaires pour l'analyse (documents existants ou à produire, référentiels de compétences, personnes à rencontrer);

Étape n°4 : Analyser les documents recueillis pour affiner le repérage effectué à l'étape 1 ;

Étape n°5 : Compléter l'information auprès des acteurs clés (objectifs à atteindre, actions déjà engagées, points de vue sur les besoins, population concernée, critères et échéances de réussite, actions d'accompagnement nécessaires, contraintes du terrain) ;

Étape n°6 : Exploitation des informations existantes sur les personnes, notamment si un positionnement a été fait à partir d'un référentiel de compétences, formulation d'hypothèses sur les besoins à valider et choix de méthode d'analyse appropriée ;

Étape n°7 : Obtenir des acteurs clés la validation de la démarche et informer les personnes concernées des buts et des modalités ;

Étape n°8 : Appliquer la démarche ;

Étape n°9 : synthétiser les résultats, en reformulant les objectifs et en proposant une traduction dans un projet pédagogique et des actions d'accompagnement ;

Étape n°10: Faire valider ce projet par les acteurs clés.

1-3 : Classification des besoins :

Cette classification consiste au regroupement des besoins en grands chapitres. Elle se fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation. Cette

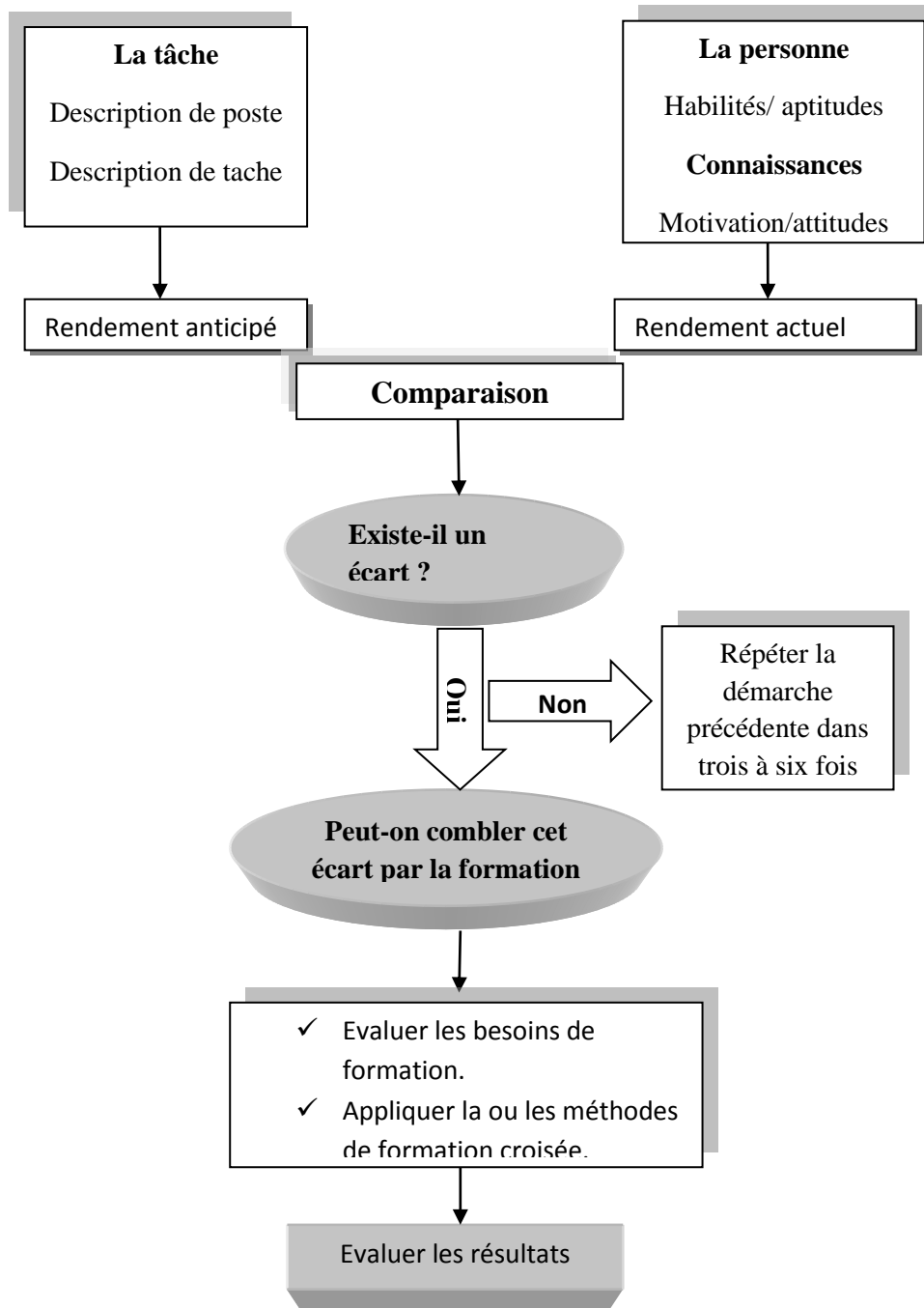
classification permet une meilleure distribution des moyens humains, financiers et matériels en fonction du rendement potentiel de programme de formation.

Elle illustre :

- Les exigences en ressources humaines ;
- La capacité du personnel en place ;
- Les besoins exprimés par chaque salarié et chaque service ;
- Le diagnostic global permettant la mise en place d'un programme de formation.

Les besoins en formation peuvent être personnels, individuels et collectifs :

Schéma n°2 : la démarche d'identification des besoins de formation :



Source : S.L.DOLAN, « la GRH : tendances, enjeux et pratiques actuelles » édition Person, paris 2002, p 64

2: les méthodes de recueil des besoins de formation:

Il existe deux approches pour le recueillir des besoins de formation. Une approche individuelle et une approche collective:

2-1 : L'approche individuelle des besoins de formation:

Lorsqu' il s'agit d'un collaborateur, pris individuellement, les besoins de formation sont à définir dès son engagement pour accroître ses chances de réussir. Donc il existe plusieurs méthodes de détection des besoins d'une façon individuel on commençant par:

2-1-1 : Le cycle annuel de la performance:

C'est un concept simple, il comporte trois étapes principales:

- **Étape 01:** l'entretien de fonction et de planification:

Ce type d'entretien doit se dérouler le jour même de la prise en main de la fonction. Sont objet est de répondre à deux questions que tout collaborateur se pose; “ que devrai-je faire exactement?” et “quel résultat attend-on de moi?” La réponse à la première question est une description de fonction et le second est dans la fixation d'objectifs planifiés¹⁵.

Généralement les entreprises trouvent des lacunes plus ou moins importantes entre les compétences détenues par les ressources humaines et les compétences attendues pour accomplir une tâche. Pour réduire cet écart on met au point un plan de progrès comportant différents types d'actions : coaching, formation à une technique, un savoir-faire, ou savoir être particulier.

Étape 02 : entretien de fonctionnement:

Cet entretien peut être réalisé à mi-course ou après quelque mois, pour vérifier si le collaborateur a évolué comme escompté et s'il a de bonnes chances d'atteindre ses objectifs. En cas de nécessité le plan de progrès sera adapté par d'autres actions de formation.

¹⁵ Alain Horsdey et Jacque Rogister « *formation en entreprise ; les clés de réussite* », Ed epro, paris 2009,p.117

Étape 03: entretien annuel d'évaluation:

Après un an, le collaborateur et son responsable examinent l'atteinte des objectifs fixés au début de cycle. Cet entretien peut conduire à des décisions telles que: une promotion, accroissement des responsabilités et aussi demandent parfois que le collaborateur suive l'une ou l'autre formation.

2-1-2 : Procéder à une analyse de tâches:

L'analyse des tâches peut être réalisée de manière informelle et systématique par le manager, et/ou en collaboration directe avec le salarié. Elle permet de préciser les forces et les faiblesses en jeu en termes des compétences, et permet aussi d'identifier clairement les besoins de développement et de formation des collaborateurs.

2-1-3: Effectuer des observations:

Les observations peuvent être liées à l'évaluation des compétences techniques ou comportementales. L'objectif de l'observateur est de détecter les besoins en formation d'une manière la plus discrète possible pour ne pas perturber les travaux en cours, comme le responsable doit écouter les commentaires des collaborateurs face aux méthodes de travail afin de connaître les aspects à améliorer.

2-1-4: Utiliser des questionnaires:

Que ce soit de format papier ou en format électronique, les questionnaires sont une des méthodes les plus utilisées et les moins coûteuses pour évaluer les besoins et attentes de formation. Pour utiliser le questionnaire il faut d'abord choisir une stratégie parmi ces quatre stratégies:

- Le bilan conjoint: (supérieur immédiat- employé)
- L'autoévaluation:
- Bilan par le supérieur immédiat des besoins de ses employés
- Bilan en équipe des besoins:

2-2 : L'approche collective des besoins de formation:

Comme l'approche individuelle, l'approche collective contient plusieurs formes d'analyse les caractéristiques des effectifs pour permettre de détecter des besoins possible de formation.

2-2-1: L'analyse MOFF ou bien SWOT:

Utilisées pour déterminer les options stratégiques d'une entreprise, l'analyse MOFF permet de fixer les priorités d'évolution et de changement d'une organisation.

Bien qu'elle ne soit pas destinée au départ à détecter les besoins de formation, les résultats de telle analyse mettent le doigt sur des ajustements nécessaires, pour lesquels la formation peut être une solution.

D'une manière générale, des modifications de la façon de travailler, conséquences de l'acquisition de nouvel outil, logiciels... créent des besoins de formation.

Donc dans son « rôle marketing », le manager de la formation est conduit à évaluer les conséquences des attributs externes et internes sur le niveau des compétences des travailleurs et sur leurs besoins de formation. Il doit donc adopter une attitude proactive dans le domaine de formation.

2-2-2 : Organiser des “Focus Groupes”:

Les groupes de discussions consistent à rassembler autour d'une table un certain panel de collaborateurs afin de réaliser un brainstorming par rapport à une thématique ou problématique spécifique, donc permettre aux membres d'analyser et de résoudre les problèmes liés à leurs compétences. Cette discussion nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit de parole.

2-2-3: La matrice de proximité:

La matrice de proximité est un outil qui permet d'identifier les passerelles possibles entre une fonction et plusieurs autres. Elle est applicable à toutes les fonctions d'une entreprise, et permet de détecter des évolutions possibles à court et à moyen terme dans une entreprise donnée, et cette évolution peut exiger une action de formation.¹⁶

¹⁶ **Alain Horsdey et Jacque Rogister** « *formation en entreprise ; les clés de réussite* », Ed epro, Paris 2009.p

• **La matrice de proximité :**

	1	2	3	4
1		A	C	D
2	D		D	E
3	B	B		C
4	C	B	E	

A: évolution naturelle sans formation particulière.

B: évolution fréquente avec formation rapide et peu coûteuse.

C: évolution possible avec formation structurée, éventuellement coûteuses.

D: évolution difficile à cause d'une formation longue ou coûteuse.

E: évolution non envisageable.

2-2-4 : La pyramide des âges:

La pyramide des âges, d'abord un moyen aisé de détecter la diversité de l'effectif selon deux paramètres, le genre et l'âge (par tranche de cinq ans) en terme de ressources humains a un moment donné et permet d'anticiper des risques à trois ou cinq ans, sa forme attire par voie de conséquences d'attention sur les besoins de formation

L'étude de la pyramide des âges, outil au service de la GPEC attire l'attention sur des besoins éventuels de formation à examiner plus précisément. On prend le cas des connaissances tacites, qui ne sont écrites nulle part, et seront irrémédiablement perdues après le départ de ceux qui les détiennent. A moins de favoriser le transfert de celles-ci et assurer le partage des connaissances et des compétences.

2-2-5: La GPEC:

On a déjà parlé sur la GPEC et sa relation avec la formation, on a dit que la GPEC permette une meilleure anticipation, de l'adaptation des compétences aux employés, assure une maîtrise plus grande des conséquences des changements techniques. De telles possibilités favorisent l'identification et la planification d'actions de formation.

3 : le cahier des charges:

Définition: « Est un document contractuel qui a pour but de préciser l'expression d'une demande formulée par une entreprise vis-à-vis de prestataire de formation »¹⁷

Donc un cahier des charges est d'abord un document qui décrit et formalise le besoin de formation et il est le résultat d'échange entre les acteurs internes concernés: manager de la formation, dirigeant de l'entreprise, DRH, cadres, se sont les lignes directrices d'un cahier des charges.

Le cahier des charges est une feuille de route, et est une phase préalable à un éventuel appel d'offre. Ce cahier est encore le quoi, le pourquoi et le comment d'une action de formation.

Donc c'est un outil :

- d'exploitation et de dialogue entre différent partenaires: le commanditaire de l'action, le responsable formation et le prestataire formateur qui va réaliser l'action.
- De travail pour le responsable de formation
- De consultation pour les prestataires.
- De mise sous contrôle qualité du projet de formation.

Avant d'élaborer un cahier des charges, il faut poser plusieurs questions concernant les fournisseurs sur le marché afin de pouvoir choisir le plus intéressant en termes de prix, de qualité des produits ou des services fournis

❖ Les caractéristiques souhaitables d'un cahier des charges :

Les caractéristiques souhaitables d'un cahier des charges d'après Guy Le Boterf sont¹⁸:

- Concession : aller à l'essentiel et être court.
- Lisibilité : rédiger dans un langage compréhensible pour les prestataires de formation.
- Ponctualité : élaboré en temps opportun, pour permettre une élaboration soigné des programmes pédagogiques et la réalisation d'appels d'offres ;
- Pertinence : ne sont concernées que les actions de formation collectives ;

¹⁷ Annick Cohen. « *Toute la fonction ressources humaines* ». Edition DUNOD, 2006, Paris, P 271.

¹⁸ Guy Le BOTERF « *l'ingénierie et évaluation de la formation* », Edition d'Organisation, Paris, 1999, P. 343.

- **Légitimité** : ne pas intervenir dans le domaine pédagogique des prestataires de formation, rester sur son terrain légitime de spécification des résultats attendus et des orientations de réalisation ;
- **Engagement** : engager les responsables opérationnels et les maitres d'œuvres (service formation)

En fin, ce chapitre nous permet de constater que la formation s'est élargie dans l'entreprise et est devenue un atout stratégique pour son développement, son dynamisme et même sa survie.

Préalablement à la construction du plan de formation, le recensement des besoins est une phase importante pour l'efficacité de la formation. Cette analyse de besoin de formation doit donner lieu à une approche systémique de la formation, elle doit croiser plusieurs réalités, les analyser pour obtenir des besoins auxquels il faut répondre et les objectifs à atteindre par le moyen de la formation, car la formation n'est pas un fin en soi, mais elle est un moyen à disposition et une réponse à un problème rencontré.

Pour assurer une définition claire et précise des besoins de formations il faut suivre un processus et utiliser des méthodes et outils permettant de mieux cerner ses besoins.

Chapitre 02 :

Le développement des compétences :

De nos jours, les responsables des entreprises ne gèrent plus des emplois ou des hommes mais des compétences, ils ne recherchent plus des candidats, mais des compétences, cette dernière est devenue, désormais un concept clé de la formation professionnelle et des ressources humaines ; elles sont alors mises au centre et au cœur des organisations et des dispositions de formation.

Dans ce deuxième chapitre, nous aborderons, dans une première section, les fondements généraux du concept de compétence, l'ingénierie des compétences et ses différents outils utilisés. Dans la deuxième section, nous évoquerons les nouveaux rôles des managers et le partage dans le développement des compétences. Enfin dans la dernière section nous examinons ce que la définition des besoins de formations apporte au développement des compétences.

Section 1 : la notion de compétence.

Les entreprises ont pris conscience de l'importance et de ses enjeux stratégique à la fin des années 1880. Cette notion est aujourd'hui au cœur des politiques ressources humaines.

1- Définition et composantes du concept compétence :

De nombreux acteurs ont tenté de définir la notion de compétence. A partir de l'ensemble de ces définitions, il est possible de dégager les composantes de ce terme

1-1 définition du concept compétence :

Vu l'importance de la compétence, elle a été définie par plusieurs auteurs :

Selon Jean Marie PERTTI « *Les compétences sont un ensemble de connaissances, de savoir-faire spécifique à un individu ou un groupe, validées par l'expérience professionnelle, et par les résultats obtenus qui peuvent être mobilisés en temps opportun* ». ¹

D.Thierry l'a définie comme « *une capacité à agir pour obtenir un résultat dans une situation donnée, avec des moyens donnés* », ou « *ensemble de savoir-faire opérationnels, de*

¹Jean Marie PERETTI, et autres, « Tous sur la DRH », Edition d'organisation, Paris, 2000, P21.

connaissances, et de comportement professionnels, structurés, mobilisés et utilisables en fonction d'objectifs, dans des situations de travail actuelles et futures »².

Pour Levy-Leboyer : « *les compétences sont des répertoires de comportements observables dans la réalité quotidienne du travail, et le résultat d'expériences maîtriser, grâce aux aptitudes et aux traits de personnalité qui permettent d'en tirer parti »³.*

Ainsi la compétence peut se définir comme étant un savoir-agir en situation, c'est-à-dire une combinaison de connaissances, de pratiques professionnelles et relationnelles, permettant de faire face à des situations professionnelles en évolution,

On constate qu'il n'y a pas de définition stable de la compétence. C'est le cas des notions riches de sens et lourdes d'enjeux.

Malgré sa complexité et les différences de vues et des définitions, il faut retenir que la notion de compétence a des points constants :

- la compétence est une combinaison de savoirs ;
- la compétence ne s'observe que dans l'action ;
- la compétence ne peut être évaluée que lors de sa mise en œuvre ;
- la compétence est un élément majeur de la performance.

1-2 : Les éléments constitutifs de la compétence :

La compétence se compose des savoirs, les savoir-faire et les savoir-être :

1-2-1- Les savoirs : c'est l'ensemble des connaissances générales ou spécialisées posséder pour réaliser une activité. Il peut s'agir de connaissances théoriques ou de la maîtrise de certains langages scientifiques et techniques.

1-2-2- Les savoir-faire : ils concernent la maîtrise d'outils et de méthodes pour réaliser une activité. Il est important de préciser dans quelle mesure ces savoir-faire sont transférables à d'autres situations de travail.

² Thierry D, Sauret Ch, « *la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* », Edition l'Ermattan, Parie, 1993, p 56.

³ Levy-Loboyer C, « *la gestion des compétences* », Edition d'Organisation, Paris, 1996, p132

1-2-3- Les savoir-être : ils conviennent aux aptitudes et aux comportements des personnes au travail, aux « façons » souhaitables d'agir et d'interagir. Signalons qu'il ne s'agit, en aucun cas, d'évaluer la personnalité des salariés.

1-3 Catégorisation des compétences :

Il y a plusieurs façons de catégoriser les compétences, chacune pertinente en fonction de la finalité poursuivie.

Néanmoins, on peut distinguer trois grandes catégories de compétences : les compétences individuelles, les compétences collectives et les compétences stratégiques.

1-3-1 : Les compétences individuelles :

La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validée. C'est donc à l'entreprise à repérer de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer.

Donc la compétence individuelle est un « savoir-faire opérationnel validé » :

Savoir-faire, signifie qu'il n'existe de compétences qu'en acte, 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.

Ce savoir-faire doit être opérationnel, c'est-à-dire mis en situation, ce qui renvoie à l'organisation du travail et au contexte opérationnel.

Le savoir-faire doit aussi être validé, c'est-à-dire socialement reconnu. Cette validation est apportée par le milieu professionnel qui atteste, par différents moyens techniques, comme les essais professionnels, que la compétence acquise par personne justifie une progression de sa carrière.

1-3-2 : Les compétences collectives :

Pour **Alain Meignant**, la compétence collective « *c'est la capacité d'une organisation d'assurer à un client (interne ou externe) une prestation dans le meilleur rapport qualité/coût possible* »⁴.

Cette notion de compétence collective renvoie à l'idée que la performance d'une équipe de travail est dépendante de l'ensemble des compétences individuelles des membres qui la composent et qu'elle est liée à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail. Donc, les compétences collectives, c'est l'addition et la combinaison des compétences mises en œuvre. Elles sont composées de trois types d'éléments :

- La complémentarité des membres de l'équipe de travail : toute unité de travail a besoin d'une certaine palette de compétences qui doivent toutes être représentées dans l'équipe pour fonctionner correctement ;
- La possession d'un langage commun, de représentation partagées des finalités et des objectifs de l'unité de travail : il faut que les membres d'une équipe de travail puissent se comprendre rapidement et correctement les uns les autres ;

La capacité des membres de l'équipe de travail à travailler ensemble : cet élément renvoie à la maîtrise de « savoir-être » et à l'organisation du travail et du management qui peut susciter la coopération entre les individus.

1-3-3 : Les compétences stratégiques :

Gary Hamel et Prahalad définissent la compétence stratégique comme « *un ensemble de plusieurs savoirs et de technologie* »⁵, 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. Ce deux auteurs caractérisent cette compétence qu'ils qualifient de fondamentalement par trois critères :

- La valeur aux yeux du client ;
- La différenciation par rapport aux concurrents ;

⁴ Alain Meignant, « *les compétences de la fonction ressources humaines* », Edition Liaisons, Paris, 1995, p 21.

⁵ Gary Hamel et Prahalad, « *la conquête de futur* », Inter Edition ? Paris, 1995, p224.

- L'élasticité définie comme étant la capacité à créer des passerelles vers les marchés de l'avenir.

Les compétences stratégiques de l'entreprise, sont des compétences collectives, et elles sont de plusieurs natures, et contribuent de façon différente à la construction de l'avantage concurrentiel de cette dernière. On peut distinguer trois sortes de compétences fondamentales :

- **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 ;
- **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.

Les compétences stratégiques sont en développement permanent, en fonction des finalités de l'entreprise et des enjeux stratégiques auxquels elle est confrontée ; elles peuvent perdre dans le temps leurs caractères stratégiques et céder la place à des nouvelles compétences si l'entreprise change de vision stratégique.

2- Enjeux et évaluation de compétence :

Il est justement primordiale pour les entreprises pour que leurs employés continuer à préparer leur avenir et une stratégie de développement des compétences, car la compétence a plusieurs enjeux soit pour l'entreprise soit pour le salarié.

2-1 : Les enjeux attachés à la compétence

En entreprise, la notion de compétence permet d'aborder, de manière opérationnelle, 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, par exemple sous l'incidence de la législation en matière d'hygiène et de sécurité du

travail, ou d'une modification importante de l'environnement concurrentiel, et/ou technologique ;

- diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices ;
- optimiser les savoir-faire en vigueur, en accord avec les objectifs de l'entreprise ;
- maintenir l'efficacité de pratiques professionnelles données ;
- synchroniser le cycle de développement des compétences, afin de permettre à l'entreprise de disposer, en temps voulu, des compétences requises pour son développement ;
- gérer la surqualification du personnel en place, problème aujourd'hui d'actualité avec l'emploi de plus fréquent de jeunes diplômés à des postes de niveaux inférieurs à leurs potentialité : la surqualification peut être rapidement facteur de frustration et de tensions entre salariés ;
- gérer le patrimoine de savoir-faire et pratiques professionnelles existantes par un système de gestion approprié ;

2-2: l'évaluation des compétences :

L'évaluation des compétences est un processus réglementé qui sert à mesurer et à suivre la productivité et la rentabilité de chaque acteur de l'entreprise dans le poste qu'il occupe ; elle ne doit pas se limiter à des opérations ponctuelles, mais elle doit être permanente.

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 mesures⁶ :

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

L'évaluation des compétences est un outil incontournable pour rapprocher les objectifs de l'entreprise et les attentes des agents. L'évaluation recouvre :

- l'évaluation du rendement : il s'agit de mesurer la contribution des ressources humaines à la réalisation des objectifs de l'entreprise ;

⁶ Cécile Dejoux « *gestion des compétences et GPEC* », Edition DUNOD, paris, 2008, p 104.

- l'appréciation : pour déterminer les aptitudes et les capacités des collaborateurs pour tenir le poste ;
- l'évaluation du potentiel : qui a pour but de détecter les capacités à évoluer pour occuper des postes plus élevés.

Enfin, il est indispensable de souligner que les objectifs de l'évaluation des compétences sont :

Pour l'entreprise, il permet de :

- **mesurer** les résultats et les performances accomplis ;
- **maitriser** 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** les dysfonctionnements...

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.

3- L'ingénierie des compétences et ses outils :

L'ingénierie des compétences permet d'envisager la stratégie nécessaire à l'évolution des compétences individuelles et collectives de l'entreprise. Il s'agit de définir une politique de conduite du changement et d'adaptation incluant soit le volet social de l'accompagnement impliquant les rémunérations soit la promotion de carrière, la mobilité... Le changement s'accompagne aujourd'hui par une gestion des compétences.

3-1 :L'ingénierie des compétences :

Le projet de développement des compétences et son ingénierie servent à la mise en œuvre du projet d'évaluation des compétences.

L'expérience acquise dans la mise en œuvre de dispositifs de développement des compétences démontre que trois types de résultats doivent être recherchés⁷ :

- la connaissance de la dynamique de l'emploi : il s'agit de se construire une représentation de la place de l'emploi tenu dans l'entreprise qui soit la plus proche possible de la réalité : avec cet emploi est-il en relation ? quels sont les résultats attendus ?
- l'identification des savoirs et des connaissances mobilisées : il s'agit maintenant d'identifier la nature des connaissances requises, mobilisées au cours de l'activité professionnelle.
- la prospective de l'emploi : l'analyse des emplois peut s'assimiler à une photographie, on fige une situation à un instant déterminé, tout en sachant pertinemment que cette situation va continuer à évoluer après l'instant de pause.

La gestion des compétences s'articule autour de cinq temps forts, chacun de ces moments conditionne la gestion des compétences :

- l'identification des besoins en compétences nécessaires au projet ;
- la cartographie des compétences existantes dans l'entreprise : fiches de postes, le descriptif des compétences, la pyramide des âges ;
- le plan de gestion des compétences, la réduction de l'écart entre les compétences nécessaires et les compétences à développer et sa planification. Il s'agit, ici, d'harmoniser les efforts à produire sur chacun des différents leviers mis à disposition, organisation, recrutement ou reclassement, management, communication, formation..., autant de leviers à actionner en fonction des diagnostics produits en amont ;
- La mise en œuvre du plan : lancer et mener à bien les actions choisies dans le cadre du plan. Il s'agit aussi de réussir la planification, de bien négocier l'achat des prestations et de mener à bien la gestion administrative des dossiers engagés ;
- L'évaluation du plan.

On peut dire alors que l'ingénierie de compétences vise à améliorer les compétences professionnelles du personnel des entreprises.

⁷ Chehrazad BZAMARA, Kahina LAMARI « l'impacte de la formation sur le développement des compétences du personnel, Mémoire de licence en science commerciale, option Management, INC, 2009.

3-2 : Les différents outils :

L'analyse des activités professionnelles des individus concernés est donc cruciale, puisqu'elle seule permet de définir les compétences requises dès l'emploi tenu.

Rapidement, la compétence est devenue incontournable en entreprise dans le domaine des ressources humaines. Pour la qualifier et l'utiliser, outils et méthodes ont été progressivement développés et adaptés : le référentiel des compétences, le bilan des compétences et le coaching.

3-2-1 : le référentiel des compétences :

Afin de pouvoir identifier l'ensemble des compétences utiles à l'organisation dans le présent et le futur, il est indispensable d'avoir un référentiel de compétence, qui est un document qui répertorie les compétences à mettre en œuvre dans la situation professionnelle pour l'atteinte des objectifs.

Il précise par conséquent les compétences exigées et permet de mesurer le niveau d'une personne par rapport à ce qui est requis. Il comporte :

- la liste des compétences requises ;
- une grille d'appréciation.

Le référentiel de compétences idéal devrait pouvoir permettre à l'ensemble des acteurs appelés à l'utiliser, d'en comprendre rapidement et justement le contenu et le mode opératoire afin d'apporter l'ensemble des informations nécessaires au développement des compétences des ressources humaine.

De ce fait, tous les acteurs impliqués dans la gestion des ressources humaines doivent y trouver des informations pertinentes : du recrutement à la mobilité externe en passant par la gestion des emplois, des carrières et la communication.

Cette étape est considérée comme importante, car il s'agira de formaliser l'ensemble des résultats obtenus jusqu'à présent. Deux questions doivent être posées⁸

- Qu'est ce qu'un référentiel d'emploi ?
- Que doit-on y trouver ?
- ❖ Le référentiel d'emploi est la carte d'identité de l'emploi

⁸ JOLIS. N, « *la compétence au cœur du succès de votre entreprise* », édition d'organisation, 2000, p. 1116.

Ce document est structuré de la manière suivante :

- Le référentiel métier présent le contexte général de l'entreprise, les finalités du métier considéré, et les différents emplois qui le composent ;
- Les référentiels de compétences présentent successivement les caractéristiques des différents emplois concernés.
- ❖ Pour l'ingénieur en compétences, le référentiel d'emploi est le document de référence.

Le référentiel des compétences peut aussi spécifier les types et natures de formations à entreprendre pour enrichir le savoir dans la perspective d'une évolution.

3-2-2 : le bilan des compétences :

Le bilan de compétences est un bilan de développement personnel réalisé à l'initiative du salarié. C'est un bilan évolutif qui permet à un individu de faire le point sur ses acquis dans une perspective de changement d'activité professionnelle.⁹

Ce changement peut être envisagé aussi au sein de l'entreprise qu'en dehors de celle-ci avec éventuellement une formation préalable.

Le bilan de compétences mesure les savoirs, les savoir-faire, les pouvoir faire, les savoir être, les comportements aussi bien que les capacités ; il peut efficacement aider le salarié à se positionner dans une perspective d'évolution personnelle.

- ❖ Les objectifs de bilan des compétences :

Les objectifs d'un bilan de compétences peuvent être rassemblés dans deux grandes catégories :

1- Objectifs du bilan pour l'entreprise :

- Le bilan de compétences est un outil de GRH qui permet de préparer les mutations et de gérer au mieux les transitions nécessaires ;
- Avec le bilan de compétences, l'entreprise dispose d'un moyen de mieux gérer les carrières, de favoriser la mobilité et d'anticiper l'évolution des seniors.

2- Objectifs du bilan pour le salarié :

Effectuer un bilan de compétences permet :

⁹ www.ac-creteil.fr/SMS/bibilan.htm.compétence_05/01/2015, 14H/20.

- D'identifier ses connaissances générales et professionnelles, ses savoir-faire et ses axes de progrès ;
- De repérer les éléments de son expérience transférables à de nouvelles situations professionnelles ;
- De détecter ses ressources et potentiels ;
- De définir une évolution professionnelle, de favoriser une mobilité ;
- De se préparer aux changements et de mieux gérer sa carrière.

3-2-3 : le coaching :

Le coaching est l'accompagnement personnalisé d'une personne (le coaché) dans le cadre professionnel ou personnel dans le but de développer son potentiel et son savoir faire par une autre personne : le coach. Donc le coaching est lié au développement personnel ou professionnel et son but est de guider le personnel sur son chemin d'évolution et d'optimiser son potentiel en utilisant son bon sens et ses émotions.

Le coaching vise le développement des aptitudes et l'adaptation à une situation nouvelle, au changement, l'aide à la décision, la résolution de difficultés ou la suppression de croyances limités.

Section 02 : les nouveaux rôles des managers dans le partage et le développement des compétences :

Les managers ont une place légitime dans le dispositif de développement des compétences de leurs collaborateurs, tant individuelles que collectives. Ils ont un rôle spécifique à tenir, aux cotés des professionnels de la formation et des responsables des ressources humaines. Ils sont garants des objectifs à atteindre, et cette mission n'est possible qu'en développant le potentiel de leurs collaborateurs et en adaptant leurs compétences aux besoins de l'entreprise.

1- Définition et rôles-clés du manager :

Il ya plusieurs définition et rôles du manager

1-1 : La définition du manager :

Selon Henry Mintzberg « *Le manager est une personne en charge d'une organisation ou d'une entité, investi d'une autorité formelle, qui lui donne un statut. Ce statut implique certaines relations dont découle l'accès à une information privilégiée qui lui permet de formuler des décisions et des stratégies pour son unité* »¹⁰.

Il y a deux manières de décrire un manager

- soit comme un ensemble de comportements organisés
- Soit comme un ensemble de rôles : celle que nous choisissons.

❖ **Manager ou leader ? :**

Il n'est pas toujours simple de distinguer un leader d'un manager, d'autant que ces deux termes sont souvent utilisés l'un pour l'autre.

La différence fondamentale entre un leader et un manager tient à l'origine de l'autorité que chacun exerce au sein d'une entreprise :

Donc Un leader, quant à lui, est reconnu comme tel par les membres d'une équipe. Être un leader dans une entreprise est une reconnaissance, non un statut. Le leader tire son pouvoir des relations qu'il noue avec les autres membres du groupe.¹¹

¹⁰ Drhautrement.com/wp-content/uploads/2008/11/manager-selon-h-mintzberg.pdf consulté le 09/08/2015 à 16 :00

¹¹ [http:// www.antonin-gaunond.com](http://www.antonin-gaunond.com) consulté le 04/05/2015 à 16 :51.

1-2 : Les fonctions et rôles-clés de manager :

Mal compris, le rôle des managers dans une organisation est pourtant indispensable, ils gèrent les personnes, les expertises, les projets, les ressources et la communication. Peut importe la taille de l'entreprise ou la nature de l'entité (PME, grande entreprise, collectivité, département, équipe...etc.) le manager doit avoir huit fonction ou bien rôles-clés :

1. **Anticiper** les risques, les tendances, les opportunités ;
2. **Décider** ou faire des choix stratégiques ou tactiques ;
3. **Organiser** les ressources (ex : temps), les projets, les priorités, les normes (des procédures) ;
4. **Animer** vise les ressources humaines : recruter, former, coacher, évaluer, recadrer, faire collaborer ;
5. **Communiquer** : écouter, rédiger, parler, présenter, exploiter le feedback ;
6. **Résoudre** des problèmes, des tensions, des conflits, des écarts ;
7. **Performer** ou créer une dynamique grâce à certains leviers : le changement, l'innovation, la qualité ;
8. **Piloter**- *la fonction qui fédère toutes les autres* - ou contrôler. Entendez trois significations :
 - Superviser : vérifier que "les boulons sont bien serrés" ;
 - Maîtriser : le pilote qui a le contrôle de son véhicule ;
 - Diriger (ouvrir le chemin).

2- la valeur ajoutée du manager de talents et son rôle pour développer les compétences :

Les managers sont amenés à jouer un rôle de plus en plus important dans la mise en œuvre des actions d'adaptation

2-1 : La valeur ajoutée du manager de talents :

Le manager des talents est conscient de la valeur ajoutée qu'il apporte à ses collaborateurs, et il sait qu'il contribue efficacement à la performance de son entreprise. Il cultive ses propres talents de manager en développant les talents de son équipe.

2-1-1 : Ce qu'il apporte à ses collaborateurs :

Le manager des talents apporte plusieurs avantages et compétences à ses collaborateurs telle que :

2-1-1-1 : Une progression professionnelle :

En premier lieu, le manager de talents aide ses collaborateurs à progresser dans le poste qu'ils occupent actuellement, en leur apportant à la fois plus de confort et plus de motivation.

En second lieu, le manager de talents place ses collaborateurs dans une dynamique positive « d'employabilité ». Il anticipe les évolutions du métier. En établissant avec chacun d'eux un plan de développement à moyen et à long terme.

Enfin le manager de talents veille à faire grandir ses collaborateurs en tenant compte de leurs aptitudes et de leurs souhaits d'évolution professionnelle. Il leur délègue des missions pour qu'ils développent plus largement leurs talents.

2-1-1-2 : Un cadre structurant dans l'agitation permanente :

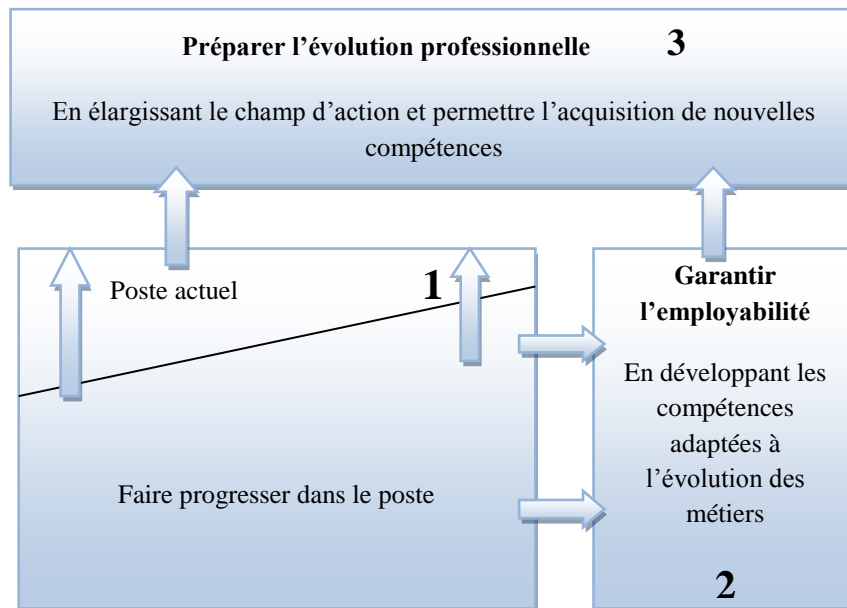
Dans notre monde économique perpétuel mouvement, les équipes perdent parfois le sens de la stratégie de l'entreprise. Dans cet environnement, le développement des talents reste un cap solide, et le manager doit focaliser les esprits sur ce cap. Il relie les événements présents à l'objectif de développement.

En passant de l'agitation subie à l'action dirigée vers un développement conscient et choisi, l'équipe transforme ses émotions négatives en énergie créatrice.

2-1-1-3 : La constriction d'une intelligence collective :

Le manager de talents inscrit le développement des compétences dans le projet de l'équipe. Il construit une intelligence collective tournée vers la réussite de chacun et du groupe. Et il valorise et réactive régulièrement les compétences liées à la capacité à travailler ensemble.

Schéma n°1 : les trois axes de développement des collaborateurs



Source : **Pascale BELORGEY, Brigitte GROLLIERE** «*le manager de talents* », Edition DUNOD, paris, 2011, p, 15

2-1-2 : Les bénéfices qui en découlent pour son entreprise :

Le manager des talents apporte aussi plusieurs avantages à son entreprise, nous pouvons citer les bénéfices suivantes :

2-1-2-1 : Une meilleure performance au quotidien :

Le manager de talents place le développement des compétences au cœur de la réussite. Il transforme un trio perdant (équipe-client-entreprise) en trio gagnant.

- Les collaborateurs sont plus motivés : en maîtrisant leur métier. Ils sont plus impliqués dans leur travail.

- Les clients sont satisfaits : ils ressentent immédiatement cette implication qui se traduit par un intérêt sincère pour eux.
- L'entreprise est gagnante : son image est renforcée car les clients ont confiance dans ses collaborateurs.¹²

2-1-2-2 : Une plus grande flexibilité face aux risques :

En plaçant le développement des compétences au cœur de son action managériale, le manager de talents apporte à l'entreprise la sécurité et flexibilité. Il met en place les actions de formation ou les transferts des compétences pour maintenir une polyvalence nécessaire. Les collaborateurs habitués à s'adapter mieux aux changements décidés par l'entreprise ou imposés par les mutations du marché. De plus, le manager de talents anticipe les futurs besoins en compétence.¹³

2-2 : le rôle de manager dans l'acquisition et le transfert des compétences :

Les managers sont amenés à jouer un rôle de plus en plus important dans la mise en œuvre des actions d'adaptation. Le manager de talents accompagne chaque collaborateur dans sa démarche pour monter en compétence où il joue deux rôles principaux :

2-2-1 : Intervenir de façon juste et nécessaire :

Le but final n'est pas de former les collaborateurs mais bien qu'ils montent en compétence. Ce n'est pas le nombre de modules de formations suivis qui importe, mais leurs capacités à utiliser des savoir-faire de façon efficace en situation professionnelle. Pour obtenir ce résultat, le manager utilisera des méthodes et des outils différents selon le niveau de compétence.

Donc lors d'un problème ou d'un obstacle le manager doit trouver la bonne clé, et intervenir de façon juste et nécessaire. Il va permettre par exemple à l'un de ses collaborateurs de porter un nouveau regard à son rôle ou de dépasser ses craintes. Pour autre, il va encourager le développement d'un potentiel jusqu'alors inexploré, et pour assurer cette intervention le manager doit :

¹² Pascale BELORGEY, Brigitte GROLLIERE «le manager de talents », Edition DUNOD, Paris, 2011, p19.

¹³ Ibid. P. 22.

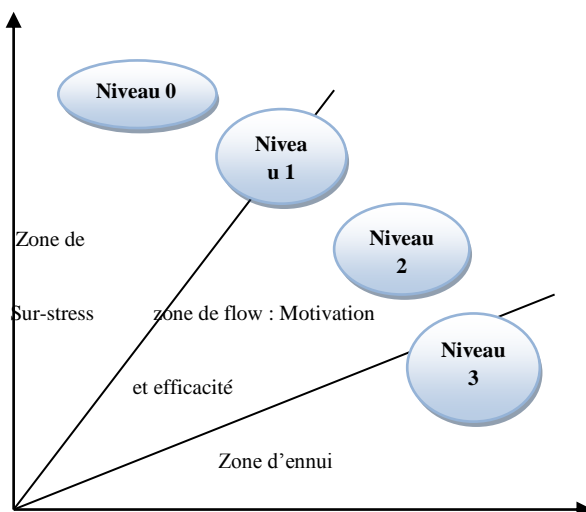
2-2-2 : Accepter les réactions des collaborateurs :

Face à une mission ou une tâche donnée, notre état d'esprit varie en fonction de notre niveau de compétence. Si le manager ne prend pas en compte ou n'accueille pas les émotions liées à cet état d'esprit, il risque de commettre des impairs et d'obtenir l'effet inverse à celui recherché ¹⁴

Dans ce cadre nous avons présenté la théorie de « flow ». Théorie qui a été énoncée par Mihaly Csikszentmihalyi. Cette théorie exprime les attitudes des collaborateurs sur leur chemin vers la compétence.

Selon cette dernière, trois zones sont mises en évidence. Le collaborateur passera par chacune d'elles au cours du développement des compétences lui permettant de mener à bien la mission qui lui est confiée et le manager doit accompagner ses collaborateurs dans ces zones.

Schéma n°2 : le flow ou efficacité maximale du collaborateur



Source : **Pascale BELORGEY, Brigitte GROLLIERE** «le manager de talents », Edition DUNOD, paris, 2011, p, 75.

- **La zone de sur-stress** : c'est lorsque les collaborateurs ne maîtrisent pas suffisamment les compétences indispensables pour lui permettre de réussir. Donc il ressent de la peur avec un sentiment de panique ; dans cette zone nous trouvons les deux premiers

¹⁴ Ibid. p 74.

niveaux de compétences à savoir le niveau 1 et le niveau 2, où le collaborateur ne comprend pas toujours la raison de ses échecs.

Le manager dans cette zone doit se montrer compréhensif et accueillir les émotions de son collaborateur.

- **La zone de flow** : littérairement être dans le flow veut dire dans le courant. Cette zone correspond à un état d'efficacité maximale du collaborateur où il maîtrise les compétences pour réussir sa mission. Dans cette zone se trouvent trois niveaux de compétences ; le niveau 1 où le collaborateur commence à appliquer avec succès ses nouvelles compétences dans le contexte professionnel. Le stress de ce dernier diminue alors, et le niveau 2 où le collaborateur maîtrise de mieux en mieux ses nouvelles compétences et devient un expert dans la réalisation de ses missions.

Le rôle de manager ici est de maintenir ses collaborateurs le plus longtemps possibles dans le flow et les encourager de faire mieux.

- **La zone d'ennui** : on trouve dans cette zone que les collaborateurs parvenus au niveau 3 de compétence, pour qui la satisfaction et l'expertise ont laissé la place à un sentiment de routine. Aussi où l'enthousiasme, la créativité et l'implication sont disparus.

Le rôle de manager ici est de couvrir le risque de voir démissionner et de perdre définitivement ses compétences, donc il faut reconnaître son expertise et lui donner de nouveaux défis à relever. Donc Le manager doit se montrer compréhensif et accueillir les émotions de son collaborateur.

2-2-3 Piloter la montée en compétence :

De la même manière qu'il pilote ses activités opérationnelles, le manager qui veut être efficace dans sa mission de développement des compétences doit en piloter le processus. Lorsqu'il constate un écart entre une performance attendue et le résultat obtenu, il établit le diagnostic, puis il met en place un plan de progrès qu'il contractualise avec son collaborateur.

Schéma n° 3: pilotage de la montée en compétence :

Lancement d'un processus

De montée en compétence



Diagnostic partagé	Tableau de bord : suivi des actions décidées	validation et valorisation
Plan d'action	Entretiens réguliers	des progrès
Engagements mutuels	Respect des engagements	

Source : **Pascale BELORGEY, Brigitte GROLLIERE** «le manager de talents », Edition DUNOD, paris, 2011, p, 78.

❖ Les moments propices de lancer le processus :

- Les entretiens d'évaluation : se sont des moments privilège pour lancer de manière formelle un processus de montée en compétence ;
- Le changement de conteste de travail : sont un point départ pour mener une réflexion sur le développement des compétences ;
- Toute délégation de mission, toute nouvel objectif ou changement de fonction. Sont autant d'occasion de développer des compétences plus pointues ;

D'une manière plus globale, à chaque fois que le collaborateur n'arrive pas à résoudre une difficulté, le manager peut lancer un processus de montée en compétence.¹⁵

3- L'attitude du manager dans le processus de développement des compétences :

Pour accompagner ses collaborateurs dans leur progression, le manager de talent doit garder présente à l'esprit la finalité de sa mission : qu'ils montent en compétence ». Le sujet de la phrase, ce sont les collaborateurs.¹⁶

¹⁵ Ibid. p, 80.

❖ Prendre la posture d'un coach :

Les managers qui trouvent difficile de faire progresser leurs collaborateurs sont souvent trop concentrés sur le contenu à transmettre. Attacher à leur posture d'expert à laquelle ils croient devoir leur légitimité. Mais a fin réussir à guider les collaborateurs dans un processus de développement des compétences, le manager doit s'appuyer sur leurs ressources, et non sur les siennes. C'est-à-dire adopter la posture du coach.

Tableau n°1 : la posture du coach.

Le manager expert	Le manager coach
Attitude vis-à-vis de la montée en compétence du collaborateur	
<p>Il est centré sur le contenu à transmettre.</p> <p>Il applique à ses collaborateurs les techniques qui ont été utiles pour lui</p> <p>Il a une perception négative des freins du collaborateur qu'il considère comme obstacle.</p>	<p>Il est centré sur l collaborateur dont il analyse les réussites et les difficultés.</p> <p>Il discerne le niveau de compétence du collaborateur pour l'accompagner dans sa progression.</p> <p>Il cherche à identifier les freins du collaborateur pour repérer le cap à franchir et intervenir de façon juste et nécessaire.</p>
Attitude face aux problèmes opérationnels rencontrés par le collaborateur	
<p>Il est focalisé sur le problème qu'il cherche d'abord à résoudre seul.</p> <p>Face au collaborateur en difficulté, il donne ses solutions.</p> <p>Il raisonne en solution idéale qu'il cherche ensuite à transmettre au collaborateur.</p>	<p>Il centre son attention sur la collaborateur en pensant que c'est une opportunité de le faire progresser.</p> <p>Face au collaborateur en difficulté, il cherche d'abord à connaître les freins qui le bloquent.</p> <p>Il guide le collaborateur pour qu'il pose les bonnes questions et qu'il trouve par lui-même ses propres solutions</p>
<i>Apporter rapidement des solutions toutes faites revient à donner du poisson sans apprendre à pêcher</i>	<i>Apprendre à pêcher, c'est mobiliser des compétences que chaque collaborateur pourra utiliser en autonomie</i>

Source : **Pascale BELORGEY, Brigitte GROLLIERE** «le manager de talents », Edition DUNOD, paris, 2011, p, 84

¹⁶ Ibid. p, 87.

Section 03 : l'apport de la définition des besoins de formation sur le développement des compétences.

Nous présenterons dans cette section l'apport de la définition des besoins de formation sur le développement des compétences des ressources humains.

❖ Développement des compétences, pourquoi faire ?

La réactivité, la variété et l'innovation cette performance repose sur une dynamique basée sur l'anticipation des technologies, des produits, des marchés et de la concurrence..., donc des futurs métiers et des compétences nécessaires à la réalisation des projets

Au moment où l'incertitude règne concernant l'avenir des entreprises, il apparaît illusoire de développer des plans à long terme sur leur besoins de compétences. En revanche, il est primordial, tant pour l'entreprise que pour ses collaborateurs, de continuer à préparer l'avenir et établir une véritable stratégie de développement des compétences, en effet, les entreprises vont être dans l'obligation de relever plusieurs défis :

- Acquérir une dimension internationale pour être capable de faire face à la concurrence ;
- Accroître leur réactivité pour répondre à toutes les nouvelles sollicitations du marché ;
- Maintenir l'employabilité de leurs collaborateurs au plus haut niveau afin de limiter le coût de chômage.

Le développement des compétences est donc - ou devrait être- une préoccupation majeure pour l'entreprises, car ses compétences sont considérées comme vitales pour atteindre des buts stratégiques, ce qui fait que les collaborateurs, cadres ou dirigeants, tous devront évaluer rapidement sous peine de perdre leur emplois ou de voir leur entreprise disparaître.

Afin de développer les compétences des leurs collaborateurs, les entreprises utilisent le dispositif « formation » comme moyen privilégié pour répondre à ces enjeux stratégiques, étant donné qu'elle permet d'assurer l'efficacité économique de l'entreprise en adaptant les compétences et les qualifications des ressources humaines aux évolutions techniques et organisationnelles, mais aussi favoriser la promotion sociale et professionnelle, et promouvoir l'éducation permanente des ces mêmes salariés.

L'entreprise est dans l'obligation de s'intéresser à la formation afin de s'assurer les compétences dont elle aura besoin demain et après demain et de garantir au même temps l'employabilité de son personnel.

1- Relation besoin-formation :

La première phase dans la politique de formation réside dans la définition des besoins en formation. Donc avant la construction du plan de formation, le recensement des besoins est une phase importante et indispensable pour l'efficacité de projet formation. Sa qualité conditionne bien souvent de degré de mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés à savoir les collaborateurs, les managers et les responsables de formation.

1-1 : Le passage des besoins au plan de formation :

A fin de passer de la phase de détermination des besoins de formation au plan de formation il faut suivre les étapes suivantes :

1-1-1 : La compilation des besoins

Il s'agit de regroupant d'abord tous les besoins communs, qu'ils soient individuels ou collectifs. Puis elles traduisent en action de formation, chaque besoin et s'assurent de la comptabilité de leur projet de plan avec les moyens de l'entreprise. Des ajustements ou équilibrages seront certainement nécessaires.

1-1-2 Traduction d'un besoin en « ligne du plan » :

A la suite des regroupements, le responsable formation fait la valorisation de chaque ligne du plan qui porte sur :

- Le nombre de stagiaires ;
- La durée de l'action de formation ;
- L'étalement dans le temps ;
- Le coût de la formation.

1-1-3 : Le croisement des besoins et des moyens :

Le responsable formation prépare un plan de formation qui répond à plusieurs conditions :

- Un coût qui respecte le budget ;
- Une charge de travail des animateurs compatibles avec les charges de travail des stagiaires ;
- Des durées de formation conciliables avec les charges de travail des stagiaires ;
- Un bon équilibre des différents types de formation (court moyen et long terme, et les formations externe et internes).

❖ **Elaboration du plan annuel : (court terme)**

Le plan de formation annuel définit les objectifs opérationnels de l'année et les moyens alloués.

Il développe les actions à mener concernant les ressources humaines de l'entreprise et notamment les actions de développement des compétences.

Ce plan précise ce que l'entreprise va faire en matière du développement des ressources humaines pour une période d'une année.

❖ **Elaboration du plan pluriannuel :(moyen terme)**

Réfléchir pour une seule année peut être insuffisant, trois ans apparaissent être un horizon pertinent d'actions.

Les objectifs du plan de formation triennal peuvent porter sur :

- Une population donnée (managers, ingénieurs, chercheurs, etc.) ;
- Accompagnement d'un projet technique ou organisationnel (fabrication de nouveau produit, utilisation de nouvelles techniques, etc.) ;
- L'amélioration de dysfonctionnement ou problème transversaux ;
- La préparation du plan pluriannuel se fait sous la responsabilité de la direction des ressources humaines.

Le plan pluriannuel est établi pour une période de trois ans, la première année est détaillée.

Donc la définition des besoins d'une manière claire et précise va assurer la réussite de tous les plans de formations.

Les besoins peuvent être recensés dans chaque service en fonction de quatre grands prismes.

- Problèmes et dysfonctionnement de service ;
- Projet de changement ou d'investissement ;
- Changement culturels ;
- Evolution des emplois et des compétences.

Lors de l'analyse et de la définition des besoins il faut éviter surtout les énoncés vagues, qui empêchent d'élaborer des programmes de formation avec des contenus, des méthodes et des objectifs.

Une absence de clarification des besoins poursuivis risque de réduire l'efficacité d'une formation¹⁷ :

- L'information donnée aux formateurs pourrait être incomplète ;
- Un formateur pourrait proposer un programme inadapté ;
- Les participants pourraient critiquer un contenu qui ne leur est pas adapté ;
- Les effets à terme de la formation pourraient être nuls ou limités.

Il a noté que l'échec d'une action de formation est considéré comme une perte d'argent et un coût supplémentaire pour l'entreprise. L'entreprise doit déterminer avec précision les besoins de formation individuels et collectifs pour optimiser sa performance globale.

2 : Développer le niveau de compétences par la formation :

La formation est une composante majeure d'une démarche de gestion des compétences. La politique de formation vise, à partir de l'analyse collective et individuelle des besoins de formation, à planifier, réaliser, développer et évaluer des activités d'apprentissage, en vue d'optimiser les ressources humaines, par l'acquisition et la mise en œuvre des compétences requises pour la réalisation d'objectifs partagés par l'entreprise et ses salariés.

En effet, dans un environnement changeant, complexe et de plus en plus concurrentiel, les dirigeants, doivent assurer l'adaptation de l'entreprise et sa performance qui est construite

¹⁷Alain HORSDEY et Jacques ROGISTER « *formation en entreprise ; les clés de réussite* », Ed epro, Paris 2009, p, 124-125.

autour du capital humain, d'où la nécessité d'investir dans des compétences en les accompagnants par la formation.

Dans ce cadre il convient de souligner les principes suivants¹⁸

- La formation est un des moyens de développement des compétences, mais ce n'est pas le seul :
- La formation participe à combler l'écart entre compétences requises et compétences réelles ;
- La formation ne peut donner son plein effet que si elle est combinée avec d'autres moyens de production de compétences qui devraient être identifiés et utilisés ;
- La combinaison des moyens relève de la responsabilité des managers ;
- Les responsables hiérarchiques doivent s'engager dans l'accompagnement de la construction des compétences qui doit suivre la formation ;

2-1 : Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences :

Selon Daniel PERNIN, pour mettre la formation au service du développement des compétences, il existe six principes :¹⁹

2-1-1 : Situer la formation dans un processus éducatif :

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

2-1-2 : Situer l'expression des objectifs au niveau des maîtres d'ouvrages :

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

¹⁸ Maurice T, Cécile D, Eléonore M et autres « *fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines* », Edition PEARSON, 3^e Edition, Paris, 2012 ? P. 193.

¹⁹ Michel BARTHOD, Daniel et autres, « *développement des compétences et stratégie de l'entreprise* », Edition d'Organisation, Paris, 1987, P, 112.

Comme le client, le maître d'ouvrage a tendance à minimiser le temps et l'argent qu'il faut consacrer à la formation pour qu'elle soit vraiment utile.

2-1-3 : Promouvoir le bon usage de la formation :

Le responsable formation doit susciter l'attention du personnel en leur montrant combien les actions de formation ont permis de réussir, et 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.

2-1-4 : Etablir des cahiers de charge :

Il s'agit d'établir un contrat qui lie le maître d'œuvre. Le bon cahier des charges est celui qui traduit la compréhension réciproque des objectifs du client et les contraintes professionnelles de la formation.

2-1-5 : Concevoir une action de formation adaptée :

Dans le but de monter 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.

1-2-6 : Choisir les actions prioritaires :

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

Ces choix des actions retenues sont faits par les dirigeants opérationnels clients et non les maîtres d'œuvre (les organisateurs de la formation).

3 : L'apport de définition des besoins en formation sur le développement des compétences :

Comme nous avons déjà dit que le recueil des besoins de formation devrait plutôt s'appeler le recueil des objectifs à atteindre avec l'aide de la formation, Les objectifs étant les compétences à développer par l'intermédiaire de la formation.

Aussi nous avons déjà dit que la phase de définition des besoins de formation conditionne la réussite et l'efficacité d'une action de formation. Et cette efficacité réside dans le développement de compétences visées par l'entreprise. Donc la clarté et la précision de définition de ces besoins c'est celle qui assure le développement des compétences.

Dans une logique de gestion des compétences, l'individualisation de la formation devrait être introduite dès la démarche de mise en place de la GPEC. Pour repenser la logique de formation dans une optique GPEC, il faut revenir au cœur de l'objet à développer : les compétences. Or, les compétences ont la caractéristique d'être à la fois individuelles et collectives. il s'agit donc d'adapter le recensement des besoins de formation à cette double logique, ce qui exige une redéfinition du rôles des acteurs de la formation où les responsables de formation doivent recenser des besoins de formation pour préparer au métiers de demain et demain c'est aujourd'hui.

La GPEC exige une gestion des compétences sur mesure, qui peut paraître au premier abord en contradiction avec les objectifs d'économie d'échelle de formation de masse.

Parallèlement les entreprises doivent ouvrir en leurs seins des services prévisionnels de l'emploi chargés d'anticiper sur l'évolution des métiers et identifier les compétences utiles à développer.

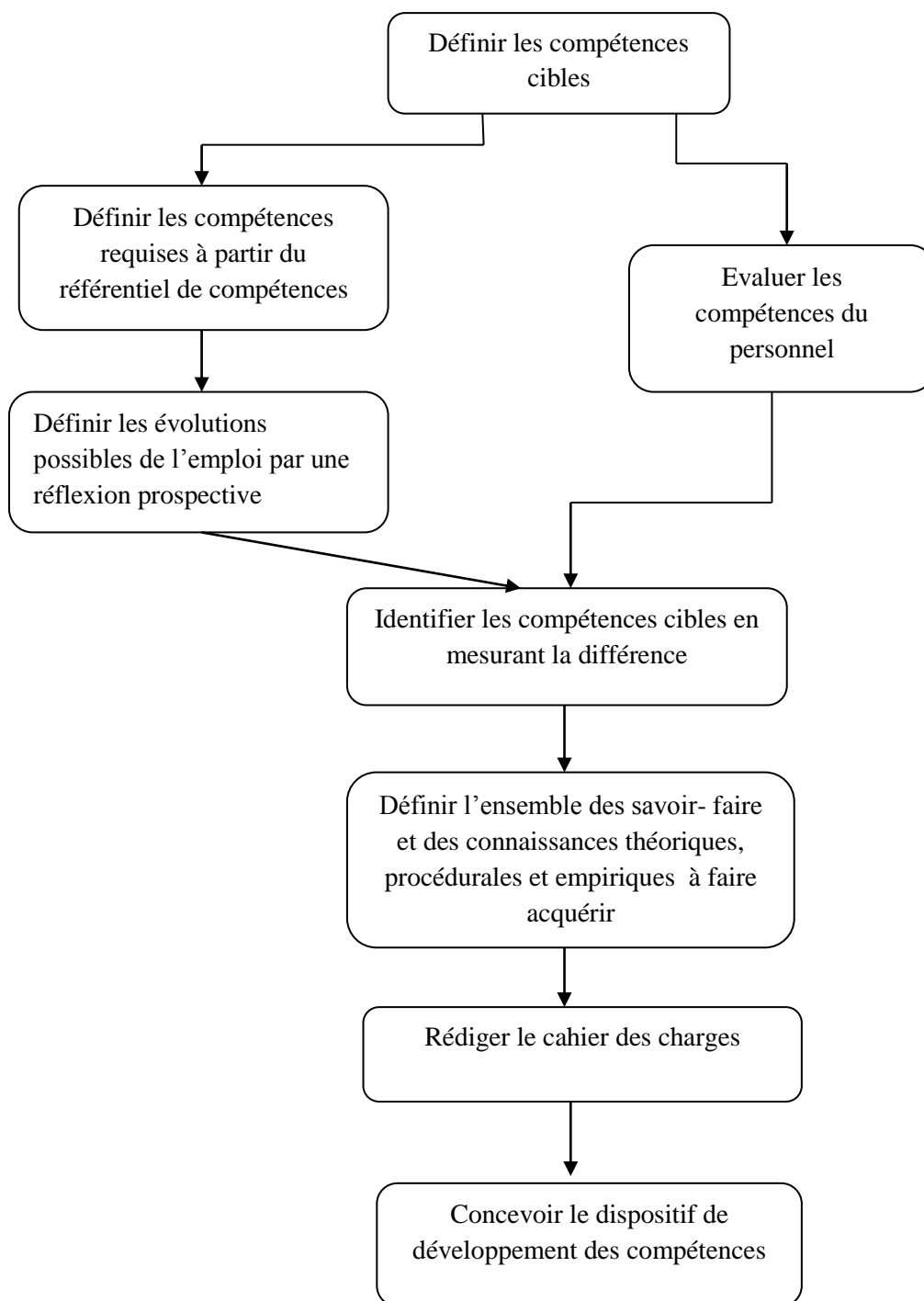
L'objectif donc de la GPEC est de faire correspondre les compétences des salariés à l'activité de l'entreprise et à ses perspectives d'évolution, en identifiant les compétences critiques qu'il faut conserver, développer et/ou acquérir à court ou à moyen terme.

La GPEC permet ainsi de :

- Faire le bilan des ressources disponibles ;
- Projeter les besoins futures de l'entreprise ;

- Prévenir les risques d'obsolescence des compétences ;
- Constater et gérer les écarts ;
- Renforcer le dialogue social.

Schémas n°4 : logigramme de définition des compétences ciblées



Source :Pilipe ERAY, « précis de développement des compétences », Edition LIAISONS, Paris,1999, p.98.

A la fin de ce chapitre on peut constater que les entreprises souffrent d'un sentiment d'incertitude concernant leur avenir, il est donc indispensable de développer des plans à long terme sur leurs besoins en compétence.

Il est justement primordial pour ces entreprises pour que leurs collaborateurs continuent à préparer leur avenir et d'établir une stratégie de développement des compétences afin de pouvoir relever des défis pour acquérir une dimension internationale, et être capable de faire face à la concurrence, mais aussi accroître leur activité pour répondre à toutes les nouvelles sollicitations du marché, maintenir l'emploi de leurs ressources humaines au plus en plus haut niveau afin de limiter le coût de chômage.

Comme nous pouvons constater que la phase de définition des besoins de formation c'est elle qui assure le développement des compétences en visons les écarts en compétences chez les collaborateurs a comblé par l'action de formation.

Chapitre 03 :

L'apport de la définition des besoins de formation sur le développement des compétences

Section 01 : La présentation générale de la banque BADR :

Dans cette section, il sera présenté la banque de l'agriculture et du développement rural, son historique, sa mission et ses objectifs.

1. Définition de la banque la BADR :

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural « BADR » est une institution financière nationale créée par décret N°82-106 du 13 mars 1982. » Sous la forme juridique de société par action « S.P.A » ayant le statut de banque commerciale et publique, elle a pour mission le développement du secteur agricole ainsi que la promotion du monde rural.

« La BADR a pour capital social Trente-trois milliard deux cent millions de dinars (33 200 000,00DA) répartis en trois mille deux cent (3200) actions de un million de dinars de valeur nominale chacune, numérotées de 1 à 3200, elle est chargée de fournir aux entreprises publiques économiques conseils et assistance dans l'utilisation et la gestion des moyens de paiement mis à leur disposition. »

La durée de la société est fixée à quatre-vingt-dix-neuf ans (99) à compter de son immatriculation au registre de commerce sauf dissolution.

2. Historique de la BADR :

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural est une institution financière nationale créée par décret n°82-106 du 13 mars 1982 en vertu de la loi 90/10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit. La BADR est devenue personne morale effectuant les opérations de réception des fonds publics et privés, les opérations d'octroi de crédits, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle les moyens de paiement et de gestion. Le capital social de la BADR a augmenté depuis 1999 et a atteint le seuil de 33.000.000.000 Dinars Algériens.

Constituée initialement de 140 agences cédées par la BNA, son réseau compte actuellement plus de 290 agences et 41 directions régionales et plus de 7000 cadres et employés activant au sein des structures centrales, régionales et locales.

De par la densité de son réseau et l'importance de son effectif, la BADR est classée par le « BANKERS ALMANACH » (édition 2001) première banque au niveau national, 13^{ème} au niveau africain et 668^{ème} au niveau mondial sur environ 4100 banques classées.

Initialement à vocation agricole, la BADR est devenue au fil du temps, et notamment depuis la promulgation de la loi 90/10, une banque universelle qui intervient dans le financement de tous les secteurs d'activités.

Au cours de ces huit dernières années, la BADR a eu pour objectif, d'asseoir sa présence dans le monde rural ainsi que la généralisation de la norme «Banque Assise» avec «Service Personnalisé» aux agences principales du territoire national.

3. Les missions et les objectifs de la BADR :

La BADR est une banque qui a plusieurs missions qui visent plusieurs objectifs.

3.1. Les principales missions de la BADR sont :

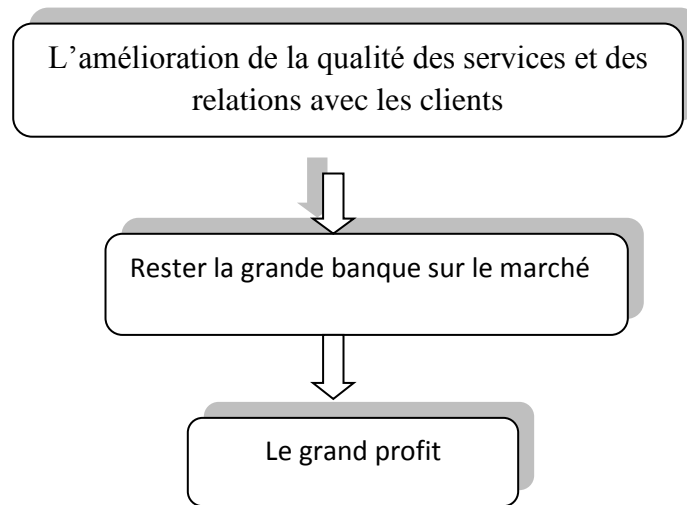
- Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie.
- L'ouverture de comptes bancaires aux organismes publics et clientèle privée.
- La réception des dépôts à vue et à terme.
- La participation à la collecte de l'épargne.
- La contribution au développement du secteur agricole.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

3.2. Les objectifs de la BADR :

On peut résumer les objectifs de la BADR en :

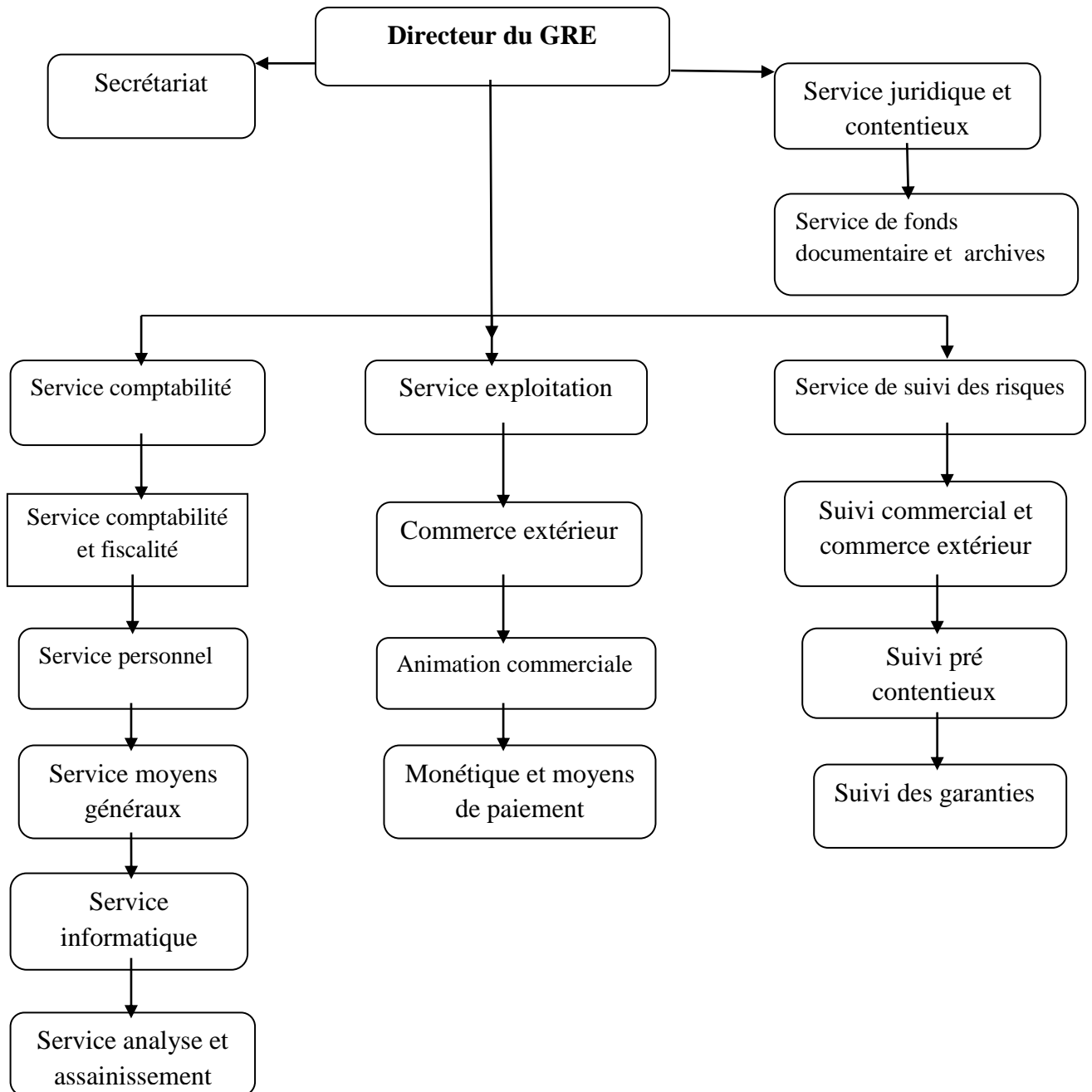
- L'augmentation des ressources aux meilleurs couts et rentabilisation de celles-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles.
- L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans le domaine des activités la concernant.
- L'extension et le redéploiement de son réseau.
- assurer les meilleures prestations possibles pour satisfaire 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.

Schéma n° 1 : la stratégie de la banque.



Source : document interne de la direction des ressources humaines

Schéma n°2 : L'organigramme de Groupe Régionale D'exploitation (GRE) :



Source : document interne de la banque

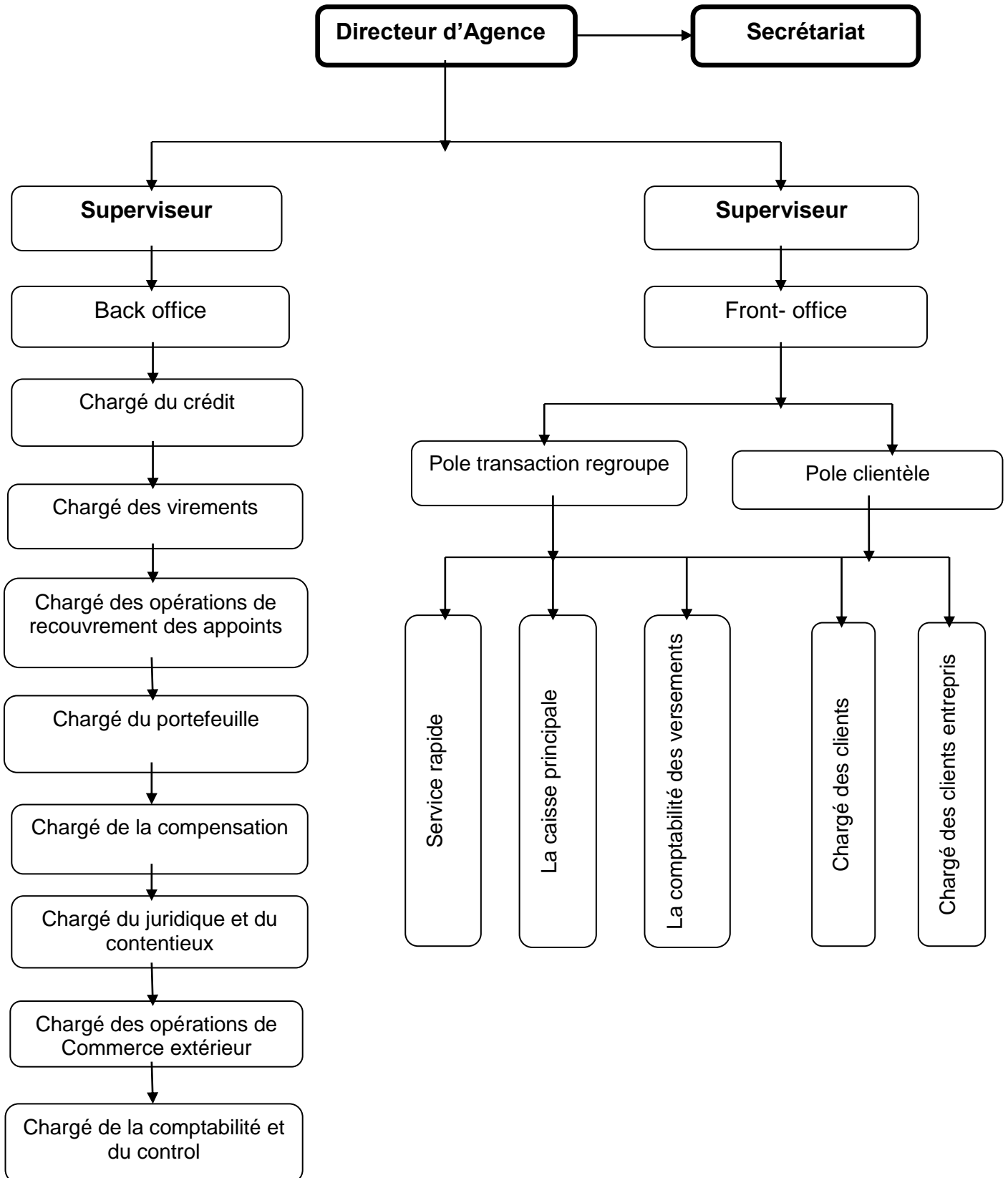
4. Présentation de l'Agence BADR Mila(OCA) :

L'Organisation Commerciale Agence (OCA) repartit l'agence en deux compartiments principaux, à savoir le Front office et la Back office.

Le présent organigramme modifié, notamment, du front office qui intégré les nouveaux processus commerciaux, les missions et attributions des intervenants au Front office y sont déclinées.

L'organisation commerciale en agence (OCA) repose principalement sur : La direction de l'agence et les superviseurs.

Schémas n°3 : L'organigramme des l'agences (OCA)



L'organigramme de la banque est constitué de :

4.1. Directeur d'Agence :

Le directeur d'Agence le manager opérationnel qui a pour mission principale l'application de la stratégie de développement de la Banque.

Il a adapté l'organisation commerciale en fonction des ressources humaines disponibles de manière à être en situation de traiter l'ensemble des demandes de la clientèle.

- Il fixe les objectifs avec le GRE et les décline à son collaborateur pour l'ensemble des activités qu'il dirige.
- Il pilote et anime la production commerciale de son agence.
- Il conduit et contrôle la mise en œuvre des plans d'actions arrêtés.
- Il assure la diffusion et la conservation des textes réglementaire.

4.2. Front -office :

Le Front- office est structuré en deux pole ; le pole clientèle et le pole transactions.

Le personnel d'accueil a pour principales missions :

- Orienter le client au sein de l'Agence ;
- Fournir une réponse de premier niveau aux requêtes des clients.

4.2.1 : Le pole clientèle :

Au niveau du pole clientèle en peu trouver :

- **Le chargé de clientèle :** a pour mission :
 - Gérer et développer un portefeuille de clients et prospects.
 - Renseigner le fichier clients dans le système d'information.
 - Procéder aux ouvertures de comptes et à l'enregistrement des données sur le fichier.
 - Appliquer le plan d'action commerciale à son portefeuille et concrétiser les objectifs fixés.
 - Se charger des transactions bancaires courantes ;
- **La charge clientèle entreprise :** a pour mission :
 - Recueillir les pièces constitutives du dossier lié au crédit ;
 - Vérifier la conformité des documents et informations avant transmission au service concerné du Back-Office ;
 - Effectuer des visites sur site.

4.2.2 : Le pole Transactions regroupe :

- **Le service Rapide (Banque Debout) : qui a pour missions de :**

- Procéder à la comptabilisation des retraits supérieurs à 100.000 DA effectués aux niveaux de la caisse principale.

- Recevoir du caissier principal de l'Agence les fonds nécessaires à l'approvisionnement de la caisse automatique pour les retraits des clients.

Procéder, en fin de journée, à la justification du solde de sa caisse auprès de la caisse principale de l'Agence.

- **le service de La comptabilisation des Versements :** ses missions sont :

- Comptabiliser les versements de la clientèle liés à l'ouverture des comptes (premier versement) au versement espèces en DZA et devises, à la souscription de bons de caisse et DAT, et au règlement des frais de location de coffre forts...

- Dans le cadre de l'équipement de clientèle, le préposé au poste contribue à l'identification des clients importants et les oriente vers un chargé de clientèle.

- **La caisse Principale:** a pour missions :

- Recevoir les dépôts de la clientèle ;

- Effectuer toutes les opérations de change manuel ;

- Procéder aux envois et à la réception de fonds.

4.2.3 : Back-office :

Le Back- Office constitue le prolongement du Front-office. il lui apporte assistance, conseils, et l'ensemble des informations nécessaires à la bonne exécution des opérations bancaires avec la clientèle.

Il est chargé du traitement des tâches administratives, technique et des opérations nécessitant des délais ou impliquant le recours à d'autres structures internes ou externes à la Banque.

- **Le superviseur :**

Il est chargé de superviser et de contrôler l'activité du Back-office et d'assurer la coordination entre les différents postes dont il a la charge.

Aussi il est chargé de :

- maintenir la discipline et l'ordre en Back-office ;

- veiller quant à la convivialité du climat et de l'ambiance de travail au niveau du Back-Office;

- Assurer la répartition du travail à l'intérieur du Back-Office ;

- Contrôler la conformité et la régularité des opérations effectuées à l'intérieur du

Back-Office ;

- **Le chargé du crédit :**

Le chargé du crédit étudie les dossiers de crédits présentés par les clients à la lumière de critères économique, financiers et autres définis par la banque et émet un avis motivé sur le niveau possible de financement.

Sa mission converge à :

- Contrôler les dossiers de crédit (pièces constitutives) ;
- Établir les demandes exceptionnelles d'information complémentaires transmises au client sous le timbre du Directeur de l'Agence ou de son Adjoint ;
- Procède à l'étude du dossier et propose à l'organe de décision un niveau d'engagement en rapport avec les rations d'encadrement du crédit établis par la banque et son appréciation personnelle des risques ;
- Remet le dossier de crédit au superviseur pour présentation au comité de crédit ;
- Assiste au comité de crédit en qualité de rédacteur du dossier;

- **Le Chargé des virements :**

Le rôle du chargé des virements consiste à débiter le compte du client donneur d'ordre pour créditer ou faire créditer du même montant le compte du bénéficiaire. Cette opération est exécutée sur la base d'un ordre de virement établi et signé par le donneur d'ordre.

Dans ce cadre, L'agent chargé des virements :

- Porte au crédit des comptes de la clientèle tout virement reçu ;
- Assure le suivi et la gestion des comptes de trésorerie et établit périodiquement les états de rapprochement ;
- Assure le suivi des opérations et des comptes de mise à disposition.

- **Le Chargé des Opération de Recouvrement des Appoints :**

Le chargé de l'opération de recouvrement des appoints a pour mission d'assurer la comptabilisation et le suivi des opérations bancaires courantes reçues du réseau et des structures centrales.

Dans ce cadre, l'agent chargé des opérations de recouvrement :

- S'assure ou procède au déblocement des avis liaison-sièges (débit) reçus du réseau et des structures centrales ;

- Procède, après contrôle des appoints et des avis (conformité, régularité et signatures) au débit des comptes ;
- Assure le renvoi des avis de sort des appoints payés, dument revêtus des signatures autorisées.

- **Le Chargé du portefeuille :**

Le rôle du chargé du portefeuille consiste à recevoir les appoints des confrères, dans le cadre de la convention interbancaire de recouvrement.

Dans ce cadre, l'agent chargé du portefeuille :

- Assure, dans le cadre du recouvrement interbancaire, la réception et le traitement des appoints confiés par les confrères ;
- Gère et suit les comptes recouvreurs et établit périodiquement les états de rapprochement ;
- Exploite et gère les impayé (CNPP, ENPP, CIAR, EIAR.....) ;
- Assure le suivi des avis de sort et l'apurement du compte encaissement.

- **Le chargé de la Compensation :**

Le chargé de la compensation a pour principale fonction d'assurer le traitement des opérations de compensation ou d'échanges directs avec les banques de la même place.

Dans ce cadre, le chargé de la compensation :

- Procède à la séparation des appoints reçus du Front -Office ou mis en recouvrement par le réseau au moyen de liaison-siège, les ventile par banque domiciliataire et établit les bordereaux y afférents ;
- Vérifie la régularité des appoints et procède à leur saisie ;
- Établit les situations de compensation « Banque d'Algérie » ou les bordereaux d'échanger directs ;
- Effectue la compensation et comptabilise les valeurs reçues.

- **Le chargé du juridique et du Contentieux :**

Le chargé du juridique et du contentieux a pour mission de valider les documents d'ouverture de comptes, de défendre les intérêts de l'institution et le suivi des litiges de toute nature.

Dans ce cadre, le chargé du juridique et du contentieux :

- Contrôle et gère les dossiers d'ouverture de compte et de procède à toute mise à jour ;
- Traite les différentes oppositions pour paiement reçues par l'agence;

Communique toute information pré- contentieuse ;

- Établit les différents états statistiques.

- **Le Chargé des Opérations de Commerce Extérieur :**

Le chargé des opérations de commerce extérieur a pour mission de traiter toutes les opérations reçues par les chargés de clientèle conformément aux techniques de la profession et à la réglementation de la banque d'Algérie.

Dans ce cadre, le chargé des opérations de commerce extérieur :

- Réceptionne le dossier de l'opération par l'entremise du chargé de clientèle.
- Procède à la mise en place et à la réalisation de l'opération ;
- Réceptionne les plis de documents parvenus des correspondants et procède à leur traitement.
- Procède au règlement de la transaction et à la comptabilisation de l'opération.

- **Le Chargé de la Comptabilité et du Contrôle :**

L'agent chargé de l'arrêté et de la centralisation de la journée comptable agence a pour mission de vérifier la régularité des pièces justificatives et l'utilisation des codes opérations appropriés.

La journée comptable est constituée des justificatifs (pièces comptables, avis d'opérés, appoints...) des opérations traitées durant la journée par les compartiments Front-Office et Back-office ainsi que les documents de base édités par le système, à savoir :

- Liste des autorisations ;
- Listes des régularisations ;
- Journal définitif par mot de passe ;
- Journal des clients.

Dans ce cadre, le chargé de l'arrêté de la journée comptable :

- S'assure de la signature des journaux d'opérations par les intéressés;
- Procède au regroupement des documents informatiques édités et des pièces justificatives constituant comptable la journée comptable.
- Procède à l'envoi de la journée comptable à la structure hiérarchique et archive la copie agence.

Section 02: La formation au sein de la BADR :

L'environnement bancaire évolue dans un contexte général marqué par l'ouverture.

Les retombées de ce changement se traduisent par :

- L'apparition de nouveaux acteurs ;
- Une vive concurrence ;
- La diversification des prestations (produits et services) offerts à la clientèle ;
- Le développement des technologies de l'information ;
- L'amélioration des conditions de traitement et de réponse.

Il est devenu une nécessité pour les banques aujourd'hui pour se maintenir et d'améliorer leur niveau de performance et leur position sur le marché d'engager un processus de mise à niveau et de modernisation pour mieux faire face aux défis et nouveaux enjeux de compétitivité et de performance.

La stratégie de développement de la banque est orientée vers :

- La mise en place d'un nouveau mode de gouvernance ;
- La rénovation des dispositifs d'octroi de crédit ;
- La modernisation des services de paiement ;
- Le recentrage autour des métiers de base ;
- La réhabilitation de la fonction commerciale de l'agence ;
- Le passage d'une exploitation généraliste à une exploitation spécifique ;
- L'amélioration de la qualité des prestations offertes à la clientèle.

La Direction Générale a décidé afin de mieux rationaliser l'investissement et d'en optimiser les impacts de recadrer la politique de formation et lui assurer un meilleur encaissement par rapport à la stratégie de développement.

1 : les types de formation dans la banque :

L'analyse des écarts effectués donne lieu selon le cas à deux types de formation

1-1 La formation qualifiante :

La formation qualifiante vise à assurer au personnel de la banque un niveau requis pour s'acquitter convenablement des tâches quotidiennes qui lui sont confiées et s'adapter aux évolutions permanentes du métier de la banque. Cette formation est réalisée soit par les moyens propres de la banque soit par le recours à une assistance extérieure.

- **Formation interne :**

La formation qualifiante interne est de courte à moyenne durée. Elle est assurée par les sites de l'institution tels que les Centres Régionaux de Formation (CRF) soit avec des moyens internes ou externes et a pour objectifs le perfectionnement des compétences des travailleurs dans leur domaine d'activité.

- **Formation externe :**

La formation qualifiante externe est dispensée par des consultants externes sur des techniques ou concepts nouvellement introduits dans l'environnement bancaire.

Ces types de formation devront permettre aux travailleurs d'assurer leurs rôles dans l'organisation et de s'acquitter convenablement des tâches qui relèvent de leurs missions.

Un encadreur sera désigné pour le suivi des stagiaires et de leurs évolutions, un guide de stage sera remis aux apprenants.

1-2 : formation diplômante:

La formation diplômante (voir annexe 1,2 et 3) contribue à rehausser le niveau d'instruction et de qualification des ressources humaines de la banque, cette formation est sanctionnée par un diplôme.

Ce type de formation est confié à des organismes de formations externes pour une longue durée dans (voir annexe 4) :

- **Société Inter-Bancaire de Formation (SIBF):** cet institut abrite les formations diplômantes à des niveaux différents :
 - Le certificat d'aptitude professionnel de banque (3ans d'étude) ;
 - Le brevet bancaire (3 ans) ;
 - Diplôme d'étude supérieure de banque (3 ans d'étude).
- **Ecole Supérieure de Banque (ESB) :** cette école propose deux types de formations
 - Formation à Long durée :
 - Brevet supérieur de banque 3 ans d'étude ;
 - Diplôme d'étude supérieure de banque 4 ans.
 - Formation spécifique : c'est des séminaires de courte durée qui sont réalisés à partir d'un besoin exprimé ou d'un événement nouveau.

- **Institut de Financement et de Développement arabe (I.F.I.D)** : cette organisme propose des formations de longues durées au profit des universitaires ou des externes qui sont soumis à un concoure de sélection, les collaborateurs sont retenus par les banques selon le besoins. Cette formation de deux ans se déroule au niveau de l'I.F.I.D à Tunis.

Pour cette formation diplômante, le Sous-Directeur de l'ingénierie et méthodes pédagogiques reçoit des organismes de formation, des offres sur lesquelles sont repris :

- La nature de diplôme à préparer ;
- Les conditions d'inscription ou pré requis ;
- Signature après accord entre les deux établissements en suite établir un calendrier de formation.

2- le processus de formation au sein de la banque :

Dans le but de réaliser les objectifs fixés au préalable, la banque met en place un système de formation comprenant trois étapes :

2-1 : détermination des besoins de formation :

L'identification des besoins de formation est un processus qui permet :

- D'établir l'écart entre la situation actuelle et la situation escomptée au niveau des objectifs à atteindre ;
- D'identifier les causes de cet écart en liaison avec les comportements à réaliser ;
- D'identifier le savoir faire et les compétences à développer par le biais de la formation.

Il existe un formulaire issu de la Direction Centrale de Formation (voire annexe 5 et 6), conçu afin de réaliser le recueil des besoins individuel et collectifs de formation.

Parmi les facteurs indicateurs de besoins de formation pour la banque :

- **L'environnement externe de la banque :**

Des besoins de formation apparaissent en cas de lancement de nouvelles techniques et logiciel sur le marché, le développement des autres banques concurrentes, l'évolution des exigences des clients et enfin les contraintes et les opportunités de l'enivrement réglementaire et politique.

- **L'environnement interne de la banque :**

Des besoins de formation apparaissent en cas de changement et modification de la stratégie de l'entreprise afin d'assurer l'adaptation avec le nouveau environnement.

- **Les demandes des salariés :**

Se sont des besoins de formation exprimés par les salariés de la banque qui cherchent l'adaptation avec les exigences de leurs postes de travaux.

Parmi les outils de définition de ses besoins de formation la banque utilise :

2-1-1 : L'entretien :

Il représente la rencontre et le dialogue entre l'évaluateur et l'évalué lors duquel ils confrontent les grilles d'évaluations qui concerne le même collaborateur.

Cet entretien leur offre l'occasion de mieux se connaître et de réfléchir ensemble sur les moyens à mettre en œuvre pour faciliter le tas

La Direction des Ressources Humaines a éditée un guide d'évaluateurs (manager) et l'évalué (le salarié), permettant à l'un et à l'autre de mener l'entretien d'évaluation dans les meilleures conditions afin d'identifier précisément les besoins de formation ou d'accompagnement, et de mettre en place un plan de formation adapté.

L'entretien permet :

Pour l'évaluateur :

- Identifier la où il est par rapport à son métier ;
- Connaître ses difficultés ;
- Déceler les compétences cachées ;
- Repérer les points sur lesquels il faut lui demander de progresser ;
- Identifier la manière dont il va pouvoir progresser.

Pour l'évalué :

- Lui permettre de s'exprimer ;
- Connaître son métier et appréhender sa mission ;
- S'auto-évaluer et s'impliquer dans la prise en charge de sa formation ;

- Faire part de ses ambitions de carrière à sa hiérarchie.

2-1-2 : Le référentiel des métiers et compétences :

Le référentiel des métiers et compétences est un document qui sert de référence pour l'organisation du travail et précise les objectifs attendus de chacun. C'est l'instrument de base à partir duquel la grille d'évaluation a été élaborée.

Le référentiel des métiers et compétences précise, pour chaque métier les quatre types de compétences

- Les compétences techniques ;
- Les compétences organisationnelles ;
- Les compétences relationnelles ;
- Les compétences d'adaptation.

Nous pouvons constater qu'il y'a plusieurs outils pour recueillir les besoins de la banque en matières de formations. Malheureusement nous avons constaté l'absence ou le non utilisation de ces outils dans la réalité quotidienne de la banque.

En fin, nous avons pu constater qu'il n'y avait pas une démarche claire ou un processus à suivre pour l'identification des besoins en formations.

2-2 : l'élaboration du plan de formation :

Le plan de formation, est un outil incontournable, son élaboration est une étape décisive, qui permet d'avoir une vision prospective et anticipative des objectifs à atteindre.

Les politiques de la gestion des Ressources Humaines sont traduites opérationnellement dans des règles appliquées par le management, c'est le manager qui communique les orientations et les décisions du plan de formation

2-3 : l'évaluation de la formation :

Il existe dans cette banque, cas de notre étude, un seul type d'évaluation (voire annexe 7) c'est l'évaluation à froid qui consiste à suivre et examiner les apprenants après l'achèvement de leurs formations, pour s'assurer que les nouvelles connaissances acquises par les sujets formés sont utilisées dans leurs taches quotidiennes.

Néanmoins, cette évaluation se fait par le biais de questionnaire de satisfaction sous format papier, aussi par un entretien avec un cadre évaluateur envoyé par le département de formation de la banque et par des testes effectués par les formateurs.

Section 03 : présentation de la méthodologie de l'étude :

Pour atteindre notre objectif et renforcer notre recherche, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau De la BADR. Dont la méthodologie se résume comme suit

I- Enquête par questionnaire :

1-1 : La présentation de l'enquête :

Cette étape est importante, car d'elle, découle la réussite ou l'échec du questionnaire.

Dans cette étape nous avons défini l'objet de notre étude, et ce, relativement à notre problématique, et aux hypothèses posées préalablement dans l'introduction.

1-2 : Les objectifs de l'enquête :

Pour mettre en évidence la place qu'occupe le volet définition des besoins de formation dans le développement des compétences des ressources humaines de la banque, nous avons mené une enquête qui nous a aidés à analyser et à connaître la perception de la population enquêté par rapport à notre thème à savoir (l'apport de la définition des besoins de formation sur le développement des compétences), en s'appuyant sur deux instruments de recherche à savoir : le questionnaire et l'entretien.

Notre enquête vise les objectifs suivants :

- L'appréciation globale sur les personnes formées et les actions de formation qu'ils ont suivie ;
- S'acquérir de l'avis du personnel sur le déroulement de l'opération d'identification des besoins en terme de formation ;
- Déterminer l'apport de définition des besoins de formation vis à vis leurs compétences et notamment leurs savoir-faire et comportements ;
- Sommer le niveau de satisfaction du personnel à l'issue de la formation.

1-3 : architecture du questionnaire :

Afin de se conformer aux normes scientifiques dans l'élaboration de notre questionnaire, nous avons suivi les étapes suivantes :

1-3-1 : une présentation :

Nécessaire dans le but de gagner la confiance du sujet interrogé, il était utile de présenter l'objectif de notre étude.

1-3-2 : la rédaction du questionnaire :

Un soin particulier a été accordé au choix des questions à poser, en veillant quant à la clarté et à la concision.

Le questionnaire est composé de trois catégories de questions :

- Questions fermées : réponses par oui ou non ;
- Questions semi-ouvertes : réponses choix multiples ;
- Question ouverte : c'est une question où on n'impose pas de réponses.

1-4 : constitution de l'échantillon :

Les sujets de notre enquête est constitué de l'ensemble des ressources humaines travaillant au sein du Groupe Régionale d'exploitation de l'agence de la BADR de Mila, au nombre de 55 individus.

Sauf qu'à partir de la question n°07 l'échantillon sujet concerne uniquement les personnes ayant suivi une action de formation, cet échantillon est de 40 individus.

1-5 : les étapes du déroulement de l'enquête :

- Distribution des questionnaires ;
- Récupération des questionnaires ;
- Dépouillement et analyse des résultats ;
- La détection des points faibles et les suggestions et recommandations.

2- Enquête par entretien :

Avant l'élaboration du questionnaire, nous avons jugé utile de nous entretenir avec des responsables notamment ceux qui s'occupent de la formation ainsi que le directeur de l'agence, sur l'état du système de formation et des compétences à la BADR.

Cette enquête dite qualitative s'adresse aux gestionnaires chargés de l'action de formation, les responsables et les managers opérationnels. Elle s'appuie sur un guide d'entretien directif et semi-directif dans le but de situer le fonctionnement de la banque en matière de la gestion

de la formation ; voir même comment est perçue la formation par l'ensemble des responsables.

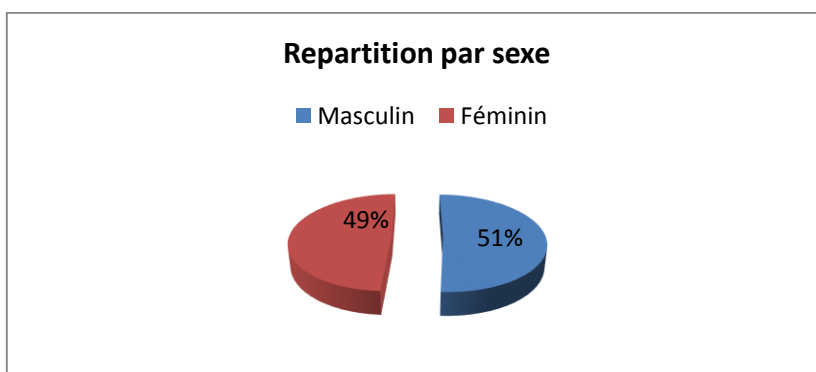
3 : interprétation des résultats du questionnaire :

Question n°1 : Quel est votre sexe ?

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

Sexe	fréquence	pourcentage(%)
Masculin	28	50,90
Féminin	27	49,09
Total	55	100

Graphique n°1 : représentation graphique de la répartition par sexe.



D'après les résultats de notre enquête qui portait sur un échantillon de 55 personnes de sexe différent nous avons pu constater que le nombre des sujets masculins équivaut presque à celui du féminin.

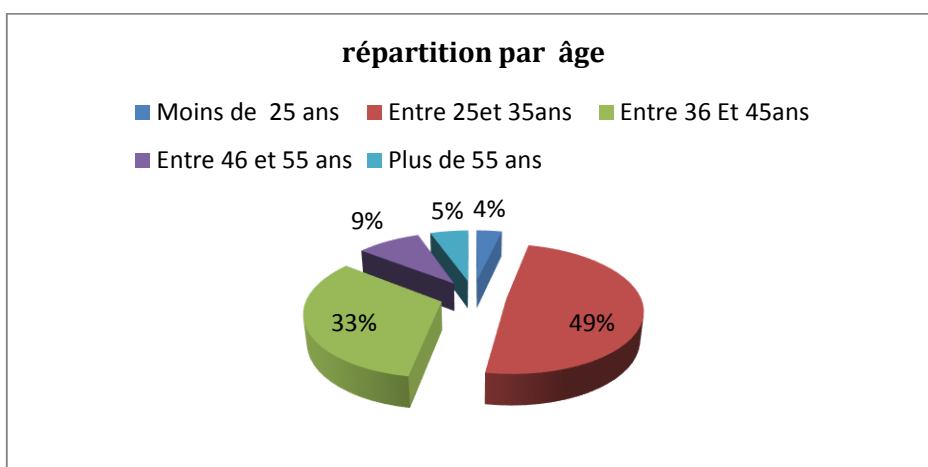
(51%) de l'échantillon sont de Sexe masculin, et (49%) de l'échantillon sont de Sexe féminin.

Question n°2 : à quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

Tableau n°2 : la composition de l'échantillon selon l'âge.

Groupe d'âge	Fréquence	Pourcentage(%)
Moins de 25 ans	2	3,64
Entre 25et 35ans	27	49,09
Entre 36 Et 45ans	18	32,73
Entre 46 et 55 ans	5	9,09
Plus de 55 ans	3	5,45
Total	55	100

Graphique n° 2 : représentation graphique sur la répartition par âge



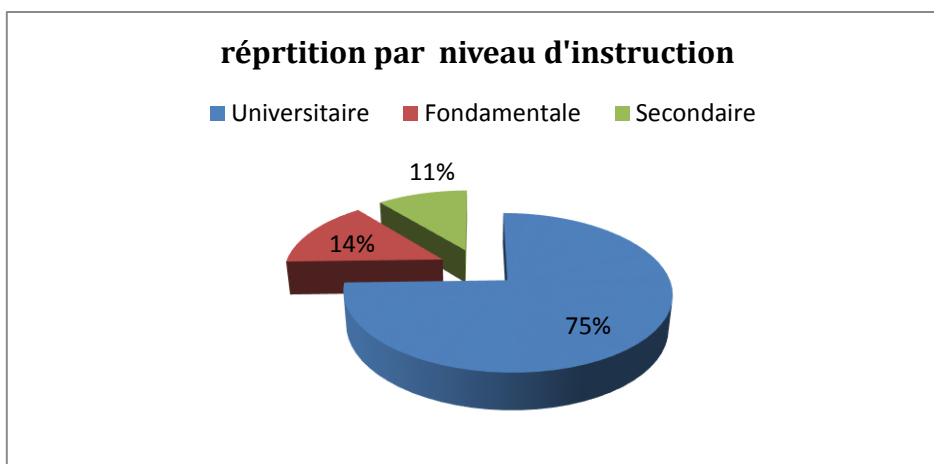
Sur un échantillon de 55 employées, (49%) sont de 25 à 35 ans, cela constitue un levier important des jeunes. Sur le même échantillon (33%) sont de 36 à 45 ans, (9%) de 46 à 55 ans, (5%) plus de 55 ans le reste de l'échantillon ont moins de 25 ans.

Question n°3 : quel est votre niveau d'instruction ?

Tableau n° 3 : la composition de l'échantillon selon le niveau académique

Niveau académique	Fréquence	Pourcentage(%)
Universitaire	41	74,55
Fondamentale	8	14,55
Secondaire	6	10,91
Total	55	100

Graphique n°3 : représentation graphique sur la répartition par niveau d'instruction.



La majorité des individus de notre échantillon sont des universitaires (75%), (14%) ont un niveau fondamentale et (11%) ont un niveau secondaire.

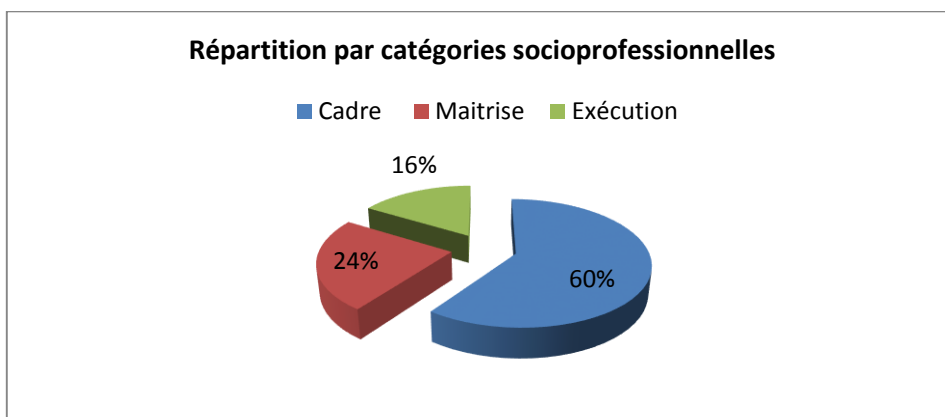
Il ressort de ces informations, que le niveau universitaire domine les autres niveaux, ce qui favorise la progression et l'assimilation.

Question n° 4 : quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Tableau n°4 : la composition de l'échantillon selon le niveau de responsabilité

Niveau de responsabilité	Fréquence	Pourcentage(%)
Cadre	33	60
Maitrise	13	23,64
Exécution	9	16,36
Total	55	100

Graphique n°4 : la représentation graphique sur la répartition par catégorie socioprofessionnelle.



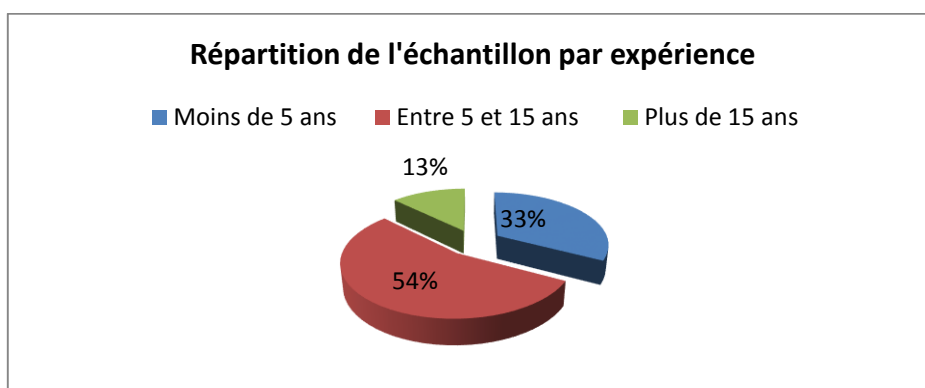
Les cadres sont dominants dans notre échantillon avec 60% contre 40% répartis entre : exécutants 16% et maitrise 24%.

Question n°5 : votre expérience

Tableau n°5 : la composition de l'échantillon selon l'expérience

Expérience	Fréquence	Pourcentage(%)
Moins de 5 ans	18	32,73
Entre 5 et 15 ans	30	54,55
Plus de 15 ans	7	12,73
Total	55	100,00

Graphique n°5 : composition de l'échantillon selon l'expérience.



Notre échantillon présente 54% d'individus dont l'expérience se situe entre 5 et 15 ans, 33% ont moins de 5 ans et le reste ont plus de 15 ans d'expérience.

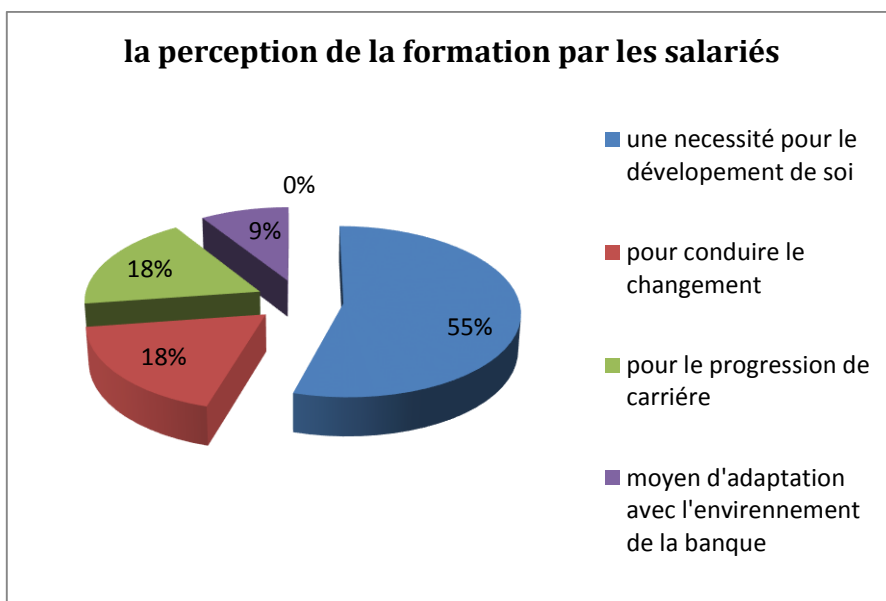
Nous déduisons donc qu'un bon nombre des employées accusent un manque d'expérience.

Question n°6 : Que représente pour vous une action de formation ?

Tableau n°6 : la perception de la formation par les salariés

Variable	Effectifs	Pourcentage (%)
Une nécessité pour le développement de soi	30	54,55
Pour accompagner le changement	10	18,18
Pour la progression de carrière	10	18,18
Moyen d'adaptation avec l'environnement de la banque	5	9,09
Formation pas nécessaire	0	-
Total	55	100

Graphique n°6 : la représentation graphique de la formation par les salariés.



Les réponses fournis par cette question concerne la perception des individus sujets de notre d'étude à propos de l'importance de la formation.

Donc nous retenons que 55% estiment que la formation est une nécessité et permet surtout le développement de soi.

18% de l'échantillon ne perçoivent que la formation comme un acte pour la conduite du changement et un moyen qui assure la progression de la carrière.

Le reste de la population soit 9% estiment que la formation est avant tout un acte d'adaptation avec l'environnement de la banque.

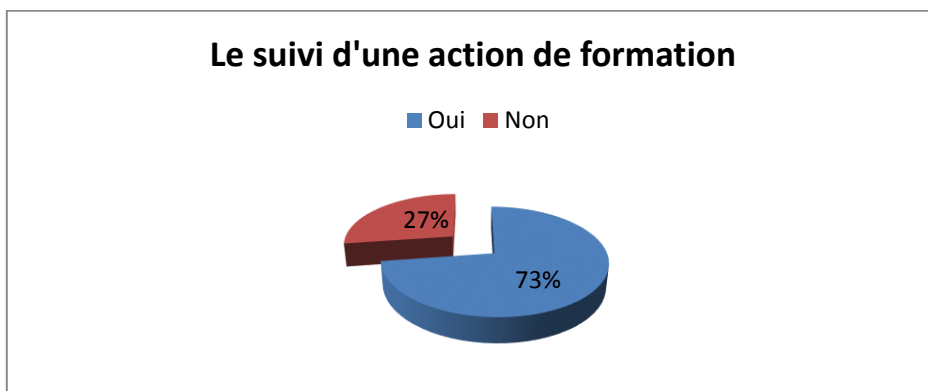
Notre lecture sur les contenus de ces réponses nous permettons de dire que les salariés de cette banque expriment le besoin de la formation comme acte important à leur égard.

Question n°7 : avez- vous déjà bénéficié d'une formation ?

Tableau n°7 : le suivi d'une action de formation.

Le suivi d'une action de formation	Fréquence	Pourcentage(%)
Oui	40	72,73
Non	15	27,27
Total	55	100

Graphique n°7 : représentation graphique selon le suivi d'une action de formation.



(72,73%) des sujets affirment qu'ils ont bénéficié d'une action de formation au moins une fois dans leurs carrières, Par contre (27,27%) du même échantillon indiquent de leur côté de ne pas avoir bénéficié d'une action de formation.

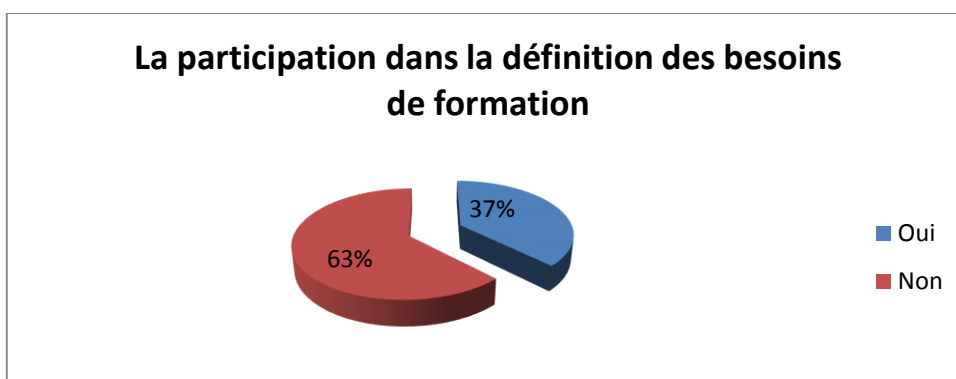
Donc ; malgré les efforts que déploie la banque en matière d'investissement pour la formation ; ils restent insuffisants, car la banque n'arrive pas à former l'ensemble de ses ressources humaines.

Question n°8 : avez-vous participé à la définition des besoins en formation ?

Tableau n°8 : la participation dans la définition des besoins de formation

La participation dans la définition des besoins de formation	Fréquence	Pourcentage(%)
Oui	15	37,50
Non	25	62,50
Total	40	100

Graphique °8 : la représentation graphique sur la participation dans la définition des besoins de formation.



Cette question demeure complémentaire à la précédente car elle nous permet de situer le mécanisme régissant la définition des besoins de formation au sein de la banque.

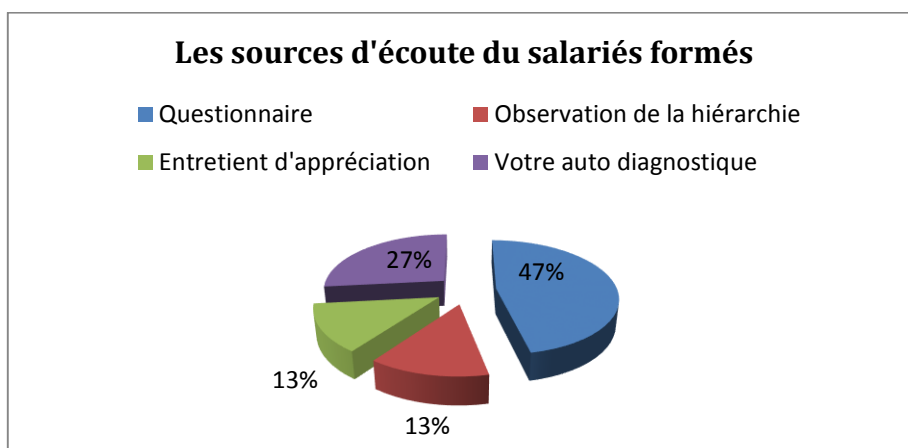
Nous retenons que 62.5% de l'échantillon étudié affirme ne pas avoir participé à la définition des besoins de formation c'est-à-dire ne pas bénéficier d'une occasion de rencontre ou de partager ses besoins en formation. Par contre 37.5% du même échantillon estiment le contraire c'est-à-dire ayant participé dans la définition des besoins de formation et cela par différentes sources d'écoutes.

Suite question n°8 : si oui, qu'elles sont les sources de votre écoute ?

Tableau n°9 : les sources d'écoutes pour la définition des besoins de formation.

Les sources d'écoutes	Effectifs	Pourcentage %
Questionnaire	7	46,67
Observation de la hiérarchie	2	13,33
Entretien d'appréciation	2	13,33
Votre auto diagnostique	4	26,67
Total	15	100

Graphique n°9: la présentation graphique des sources d'écoute des ressources humaines



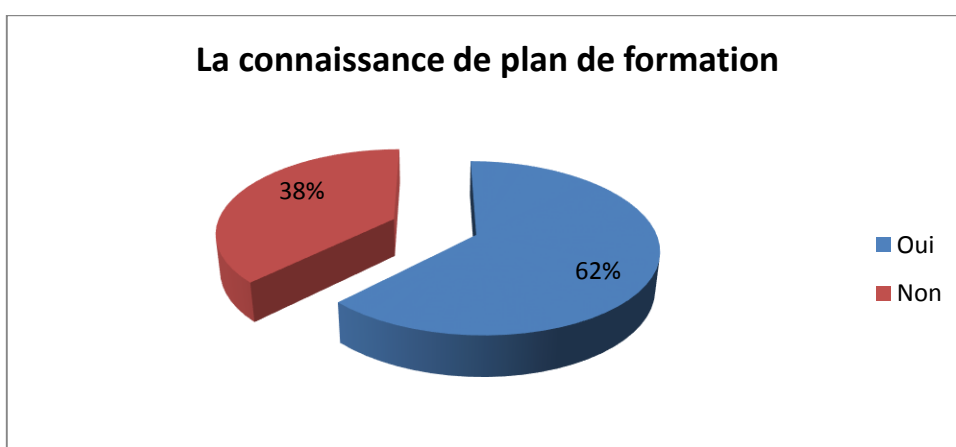
Les salariés qui ont participé à la définition des besoins de formation signalent que la banque en question les a consultés à travers certaines sources d'écoute soit : 47% par le biais de questionnaire, 27% par leur auto diagnostique, et le même pourcentage de 13% par l'entretien d'appréciation et par l'observation de la hiérarchie.

Question n°09 : avez-vous été informés du contenu du plan de formation ?

Tableau n°10 : la connaissance du plan de formation par les formés

Connaître le contenu de plan de formation	Effectifs	Pourcentage(%)
Oui	25	62,50
Non	15	37,50
Total	40	100

Graphique n°10 : la représentation graphique de la connaissance du plan de formation par les formés.



(62.5%) des sujets interrogés ont été informés du plan de formation, le reste (37.5%) n'ont pas été informé de l'existence du plan de formation.

Il est à noter que malgré les efforts que déploie la banque en matière d'encouragement à l'investissement de formation, la communication demeure insuffisante

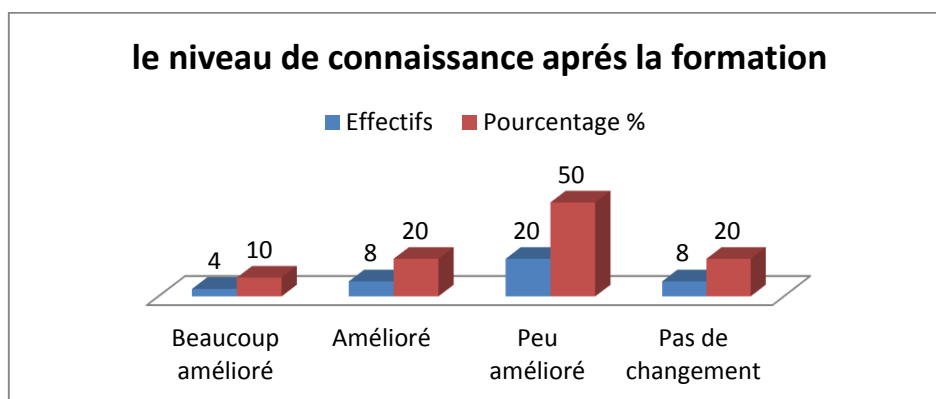
Question n° 10 : après avoir reçu la formation?

- Considérez-vous que votre niveau de connaissances (savoirs) s'est :

Tableau n°11 : le niveau de connaissances après avoir reçu la formation.

Le niveau de connaissance	Effectifs	Pourcentage %
Beaucoup amélioré	4	10
Amélioré	8	20
Peu amélioré	20	50
Pas de changement	8	20
Total	40	100

Graphique n°11 : la présentation graphique de niveau de connaissances après avoir reçu la formation



Cette question a pour objectif de situer l'apport de la formation sur l'amélioration des connaissances et compétences des formés. La moitié de l'échantillon affirment que la formation n'a pas apporté une grande amélioration, par contre (20%) affirment que la formation n'a apporté aucun changement à leur niveau de connaissances. le reste des individus à savoir (30%) confirment que la formation a apporté de l'amélioration à leur quotidien.

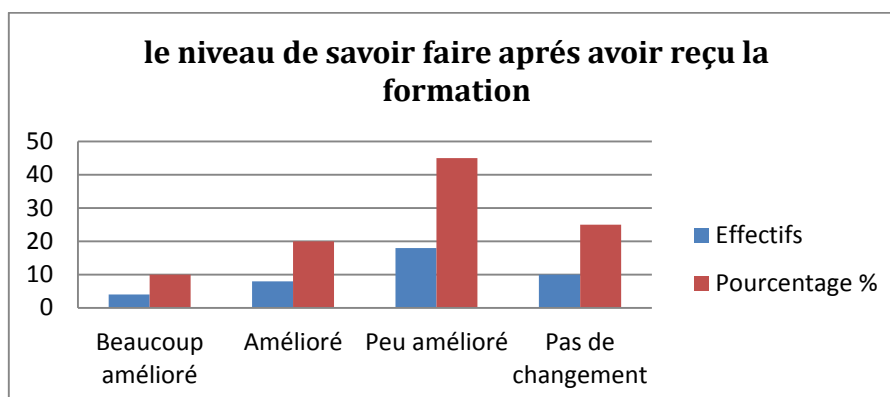
Cet écart s'explique, à notre sens, par la non participation de ses salariés à la définition des besoins de formation et par décalage entre les collaborateurs qui ont eu la chance d'être écouté et les autres qui ont subit des actions de formation sans être impliqués ou écouté en tant que partenaire ou acteur dans cette banque.

- Considérez-vous que votre habilité (savoir faire par rapport aux taches effectuées dans votre poste de travail) s'est :

Tableau n°12 : le niveau du savoir faire après avoir reçu une action de formation

Le niveau de savoir faire	Effectifs	Pourcentage %
Beaucoup amélioré	4	10
Amélioré	8	20
Peu amélioré	18	45
Pas de changement	10	25
Total	40	100

Graphique n°12 : la présentation graphique de niveau du savoir faire après avoir reçu une action de formation



Cette question consiste à situer le niveau d'amélioration du savoir faire ou la capacité d'habileté des collaborateurs. Les réponses fournies à cette question par : (45%) des individus se sont un peu amélioré, (25%) indiquent qu'il n'y a pas de changement, le reste de l'échantillon à savoir (30%) signalent que leur savoir faire s'est amélioré nettement

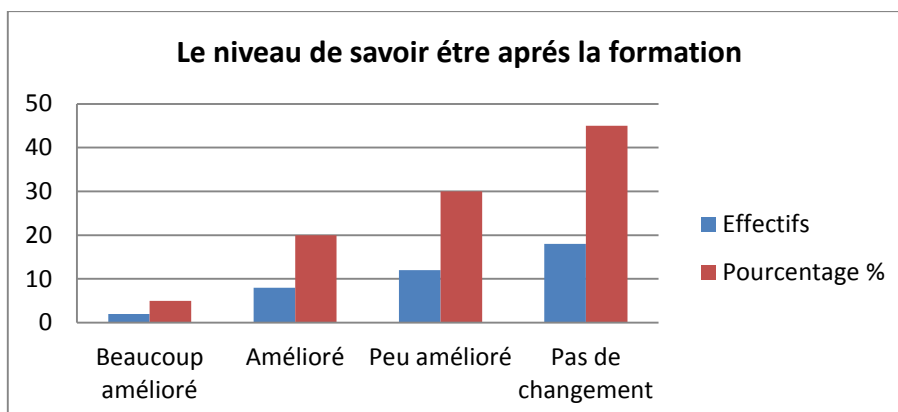
Cet écart s'explique du décalage perçu entre le contenu des plans de formation et la réalité et les exigences des postes de travail, aussi au non adaptation de ce plan aux besoins réels des salariés dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes.

- Considérez-vous que votre comportement (savoir être) c'est :

Tableau n°13 : le comportement des collaborateurs après avoir reçu une action de formation.

Le niveau de savoir être	Effectifs	Pourcentage %
Beaucoup amélioré	2	5
Amélioré	8	20
Peu amélioré	12	30
Pas de changement	18	45
Total	40	100

Graphique n°13: la représentation graphique de niveau de savoir être des salariés après avoir reçu une action de formation.



Presque la moitié de l'échantillon de notre étude soit (45%) considèrent que les efforts de la banque sont intéressants mais restent insuffisants car le contenu des actions de formation n'a pas apporté un impacte positif sur le développement de leur savoir être comportementale. 30% de notre échantillon affirment aussi que leur savoir être a connu une petite amélioration. Par contre les 25% restant ont répondu favorablement et pensent que leur savoir être a fait l'objet d'une amélioration grâce aux efforts de la formation.

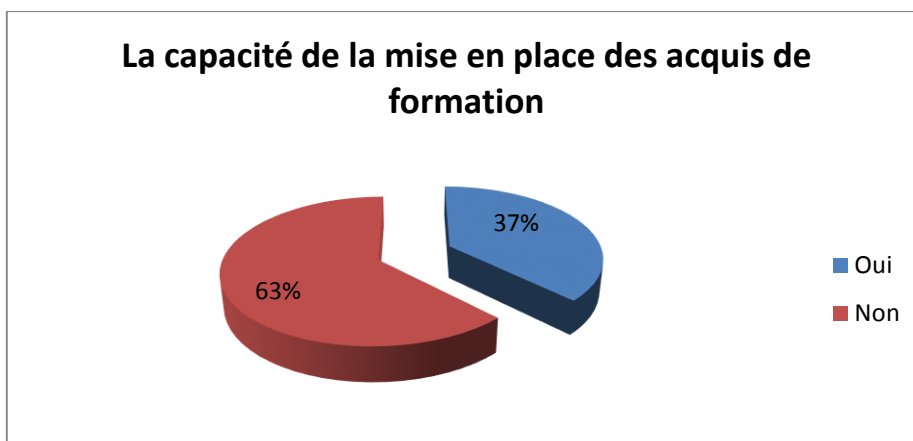
Nous pensons que cet écart est lié étroitement à l'ambigüité dans la définition des besoins de formation et que les salariés subissent les actions de formation décidés par la Direction Générale De la Formation.

Question 12 : avez-vous pu appliquer les connaissances que vous avez acquises lors de cette formation ?

Tableau n°14 : la capacité de mise en pratique des connaissances acquises par les formés.

La capacité de mise en place les acquis de formation	Effectifs	Pourcentage(%)
Oui	15	37,50
Non	25	62,50
Total	40	100

Graphique n°14 : la présentation graphique de la capacité de mise en pratique des connaissances acquises par les formés



Les enquêtés dans leurs majorités soit 62.5% affirment que la formation demeure parfaitement inadapté au contexte et à la logique de la réalité de la banque. Par contre 37.5% affirment qu'ils ont pu appliquer ces nouvelles connaissances dans leurs tâches quotidiennes.

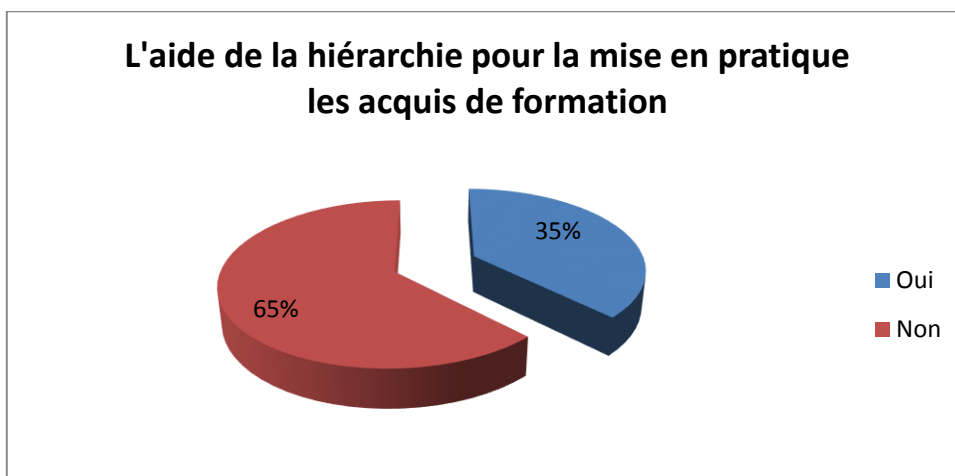
Sachant que le management est l'art de la réalité c'est-à-dire la capacité des acteurs à traduire la pensée en action sur le terrain. Autre chose conduit vers l'incapacité des acteurs à anticiper les changements sans mettre en œuvre les stratégies qui vont avec les besoins et les exigences de la réalité du terrain.

Question n°13 : y'a-t-il un suivi assuré par votre hiérarchie pour vous aider dans la mise en pratique de votre formation ?

Tableau n°15 : l'apport de la hiérarchie dans la mise en pratique les acquis d'une action formation.

L'aide de la hiérarchie	Effectifs	Pourcentage (%)
Oui	14	35
Non	26	65
Total	40	100

Graphique n°15 : la représentation graphique de l'apport de la hiérarchie dans la mise en pratique les acquis d'une action formation.



En matière du suivi et l'accompagnement de la hiérarchie dans la mise en pratiques des acquis de formation des salariés, nous retenons que (65 %) de l'échantillon étudié montrent l'absence de l'accompagnement et du management. Par contre (35%) du même échantillon confirment qu'il existe un effort dans ce sens.

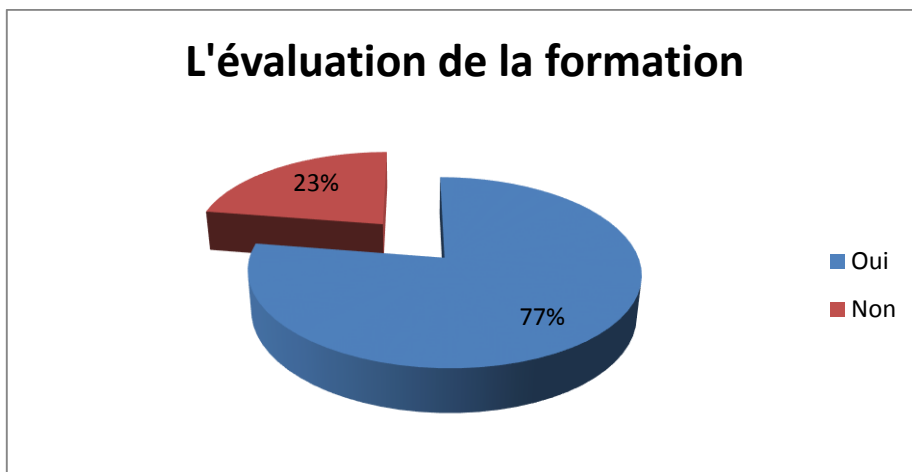
Ces efforts de soutien, suivi et accompagnement ne sont pas significatifs dans cette banque. La réussite de management de projet formation réside dans une logique d'ensemble et systémique, car elle doit répondre aux exigences du processus en amont et en aval du projet de formation de la banque.

Question n°14 : la formation que vous avez suivi a-elle été accompagné d'une évaluation pour assurer le transfère ?

Tableau n°16: l'évaluation de la formation.

L'évaluation de la formation	Effectifs	Pourcentage(%)
Oui	31	77,50
Non	9	22,50
Total	40	100

Graphique n°16 : la représentation graphique de l'évaluation de formation.



Nous constatons que la majorité des actions de formations ont été évalués à savoir (77%) contre (23%) qui non pas été évalués.

Ces résultats s'expliquent par le faite qu'il y'a des actions de formation qui ne nécessite pas une évaluation (ex : les séminaires).

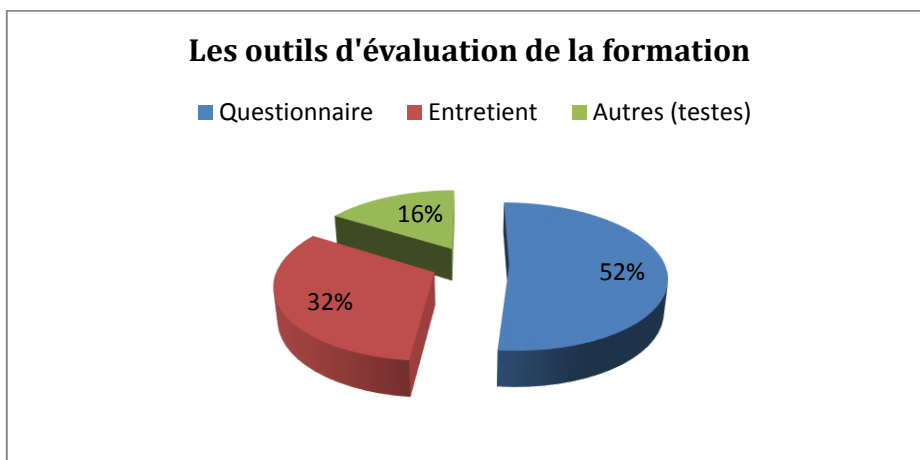
Il faut noter que la banque procède uniquement à l'évaluation à froid sans jamais évaluer à chaud.

Suite question 14 : si « oui », par quel moyen ?

Tableau n°17 : les moyens d'évaluation de la formation.

Les moyens d'évaluation de formation	Effectifs	Pourcentage %
Questionnaire	16	51,61
Entretien	10	32,26
Autres (testes)	5	16,13
Total	31	100

Graphique n°17: la représentation graphique des moyens d'évaluation de la formation.



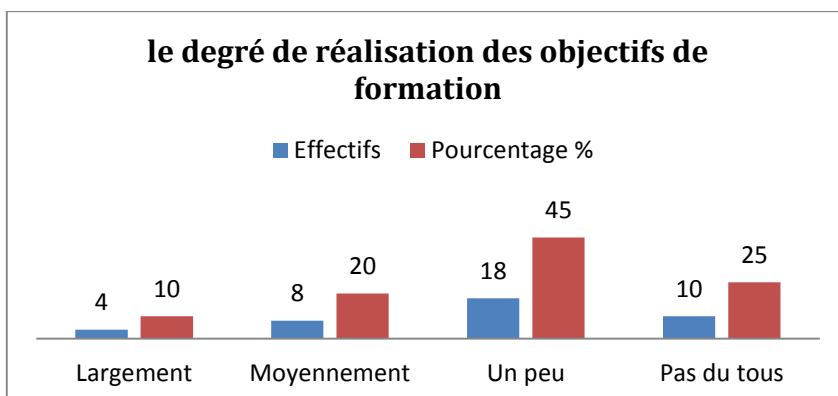
Parmi les collaborateurs formés qui ont été évalués, (52%) d'entre eux ont bénéficié d'une évaluation par le biais de questionnaire, 31% ont été évalué par entretiens avec le formateur ou avec un cadre évaluateur envoyé par le département de formation.

Question 15 : selon vous les objectifs de cette formation ont-ils étaient atteints ?

Tableau n°18 : le degré d'atteindre des objectifs la formation suivi.

Le degré d'atteints des objectifs de la formation	Effectifs	Pourcentage %
Largement	4	10
Moyennement	8	20
Un peu	18	45
Pas du tous	10	25
Total	40	100

Graphique n°18 : la représentation graphique le degré de réalisation des objectifs la formation suivi



Pour 45% de l'échantillon les objectifs de la formation sont partiellement atteints alors que 25% du même échantillon affirment que ces objectifs ne sont pas atteints. De leur côté le reste de l'échantillon soit 30% affirment que les objectifs de la formation sont largement atteints.

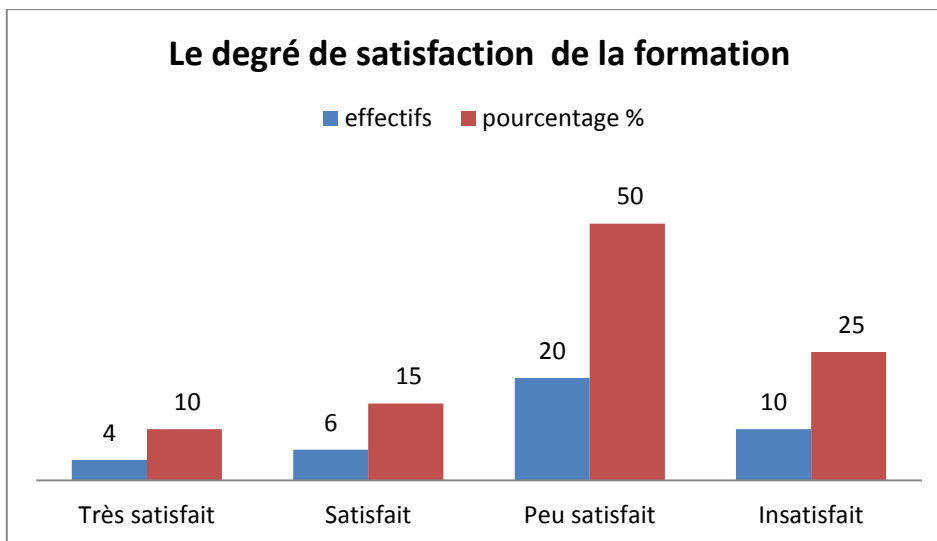
Cet écart est le résultat du manque d'adaptation des objectifs des plans de formations au besoin réels sur le terrain.

Question 16 : à l'issue de cette formation êtes-vous dans l'ensemble ?

Tableau n°19 : le degré de satisfaction par l'action de formation.

Le degré de satisfaction par la formation	Effectifs	Pourcentage %
Très satisfait	4	10
Satisfait	6	15
Peu satisfait	20	50
Insatisfait	10	25
Total	40	100

Graphique n°19 : la représentation graphique du degré de satisfaction par l'action de formation



Cette question constitue une synthèse du questionnaire car elle nous permet d'identifier les différents avis et perceptions des enquêtés. D'où nous retenons que (50%) de l'échantillon affirment qu'ils sont peu satisfait de l'effort de banque pour la formation, (25%) du même échantillon sont totalement insatisfait par la formation. Par contre (15%) sont plus au moins satisfait, mais ils espèrent d'avantage des améliorations à faire valoir par la banque. le reste de l'échantillon soit (10 %) de l'échantillon globale sont satisfait par ces actions de formation.

Synthèse et résultats du questionnaire :

Nos travaux de recherche réalisés sur le terrain de la banque BADR à partir d'éléments de réflexion et de problématique liés de l'apport de définition des besoins de formation sur le développement des compétences, nous ont permis de retenir un ensemble de résultats :

La banque en question ne lésine pas sur les moyens investis pour la formation des ressources humaines en faveur des différentes catégories socioprofessionnelles, mais demeurent insuffisants et ne répondent pas entièrement aux règles managériales concernant la formation dans le sens universel du terme.

Les efforts investis par cette banque sont dominés par une logique de gestion classique de la formation où le processus de définition des besoins en amont ne répond pas à un meilleur éclairage sur les besoins réels de formation.

Notre étude nous a permis de constater que malgré les efforts en termes de gestion ils demeurent bien entendu insuffisants car les sources d'écoutes internes en matière de définition des besoins de formation ne sont pas efficaces et rigoureuses. Les ressources humaines investies dans le projet souvent ne sont pas informés des objectifs de la formation que la banque l'aurait accordée.

Parfois le contenu des programmes est inadapté à la réalité du terrain. Le contenu et la pédagogie de la formation destinés au monde des entreprises et des banques doit s'orienter vers les pédagogies réactives, afin de permettre aux participants d'acquérir le langage adéquat, les compétences et connaissances escomptées.

La formation est le meilleur investissement pour la banque de demain, et demain c'est aujourd'hui, il s'agit comme le montre clairement Jacques SOYER dans son livre intitulé « la fonction formation » que la formation doit s'orienter vers l'action c'est-à-dire vers la conduite de changement, l'amélioration continue, la construction et la reconstruction des compétences des ressources humaines. La formation constitue le relai de la stratégie de l'entreprise.

Les obstacles à surmonter par cette banque sont liés aux efforts qu'elle devra investir dans le diagnostic RH et ingénierie globale et managériale de formation.

La formation dans cette banque doit dépasser le stade d'administration et transité vers l'état du management, car manager la formation n'est pas programmer simplement des actions de formation, mais connaître d'avantage la réalité de son marché et de son environnement, pour cela elle doit s'efforcer de mieux identifier les besoins en terme de formation pour les ressources humains et assurer ainsi leur suivi et accompagnement.

Enfinement nous pouvons dire que le lien entre le projet de formation et la recherche des compétences fait l'objet d'interaction et de complémentarité. Les efforts investies par cette banque en matière de définition des besoins de formation n'ont pas permis catalyser l'apport de la formation dans la diffusion et la mise en valeur d'un savoir recherché par la banque elle même. Comme il ressort de notre étude les déficits de partage et de participation active des managers de la dite banque.

Synthèse de l'entretien :

Cette enquête dite qualitative s'adresse à quelque gestionnaire chargé de l'action de formation, et quelque responsable de la banque. Cette dernière a pour objectif de situer le fonctionnement de la banque en matière de la gestion de la formation, voir même comment est perçue par l'ensemble des responsables.

1- Généralité sur la formation :

À l'issue de ces entretiens organisés par nos soins avec un groupe de responsables et managers de la dite banque nous avons pu constater que la formation occupe une place très importante et stratégique au sein de la banque, et à travers leurs réponses on peut dire que la banque vise toujours le développement des compétences de ses ressources humaines afin de garder position sur le marché autant que leader et en tant que première banque en Algérie.

La banque cas de notre étude néglige l'importance du cahier des charges qu'elle ne l'utilise guère. Pourtant il constitue un document qui décrit et formalise le besoin en terme de formation, aussi une feuille de route pour tout projet de formation.

Concernant le suivi et l'évaluation de la formation ; la banque fait uniquement l'évaluation à chaud au niveau des centres et écoles de formations, et rarement à froid, donc rarement sur le terrain.

Selon les responsables de formation qui ont déclaré que (les efforts en matière de formation sont cohérents avec les résultats attendus), et ils justifient leur déclaration par le rendement de la banque qui ne cesse d'augmenter. Mais on ne peut pas lier cette augmentation uniquement à la formation, car il y a d'autres facteurs comme la motivation, la rémunération et les promotions...

2- La définition des besoins de formation :

À travers ces entretiens nous avons pu remarquer l'absence d'un processus et d'une démarche de définition des besoins en matière de formation. Pour définir ses besoins en formation la banque exploite des facteurs inducteurs à savoir :

- Le développement de stratégie de ses concurrents

- Elle veille sur le développement du marché et les nouvelles technologies sur le marché ;
- l'évolution des exigences des clients, les contraintes et les opportunités de l'environnement réglementaire et politique.
- Des facteurs inducteurs des besoins de formation interne exemple la modification de la stratégie de la banque ;
- Elle prend parfois en considération les demandes des salariés et responsables en matière de formation.

Mais dans la plupart des cas nous avons pu remarquer que la banque est influencée par les offres de formations reçus de la part des écoles avec lesquels elle est conventionnée. Aussi la banque ne pratique pas réellement une écoute réactive afin de définir les vrais besoins ressentis par les ressources humaines.

Nous pouvons constater que les managers font face à un déficit notamment en matière de définition des besoins de formation. Que nous concéderons phase cruciale et stratégique du fait qu'elle constitue la clé de réussite ou de l'échec du projet formation pour la banque.

Aussi nous pouvons constater par le contenu de ces entretiens une absence d'une vision d'ensemble. L'approche dominante de cette banque est une approche administrative et comptable, cette dernière ne permet guère un meilleur regard sur les vrais besoins de la banque.

3- Les rôles des managers :

Malgré les efforts que déploie la banque en matière de communication interne il reste insuffisant car il n'y a pas vraiment de flux de communication entre les responsables et les collaborateurs. Les responsables ne jouent pas leur rôle dans le partage et le Transfer des compétences.

Suggestions et recommandations :

S'appuyant sur les résultats de notre étude. Ainsi que sur nos constatations faites sur le terrain, nous avons dressé une liste de suggestions sur différents points à savoir :

- Construire une démarche de définition des besoins de formation qui répond aux exigences du management de formation moderne
- Faire appel aux entretiens qui constituent à notre sens les meilleurs espaces d'écoute interne entre les managers et les collaborateurs. L'objectif est d'apprécier les compétences et les résultats, il s'agit d'espace de production de feed-back, permettant le renouvellement des compétences de l'entreprise ainsi que la gestion et la progression de la trajectoire de la gestion de carrière des ressources humaines ;
- Il faudra impliquer les responsables opérationnels dans la formulation des besoins individuels et collectifs de formation et ceci au niveau de tous les structures ;
- Utiliser les cahiers des charges pour toute action formation afin de formaliser les besoin et les objectifs attendus par la banque de la part de ses prestataires de formation ;
- Faire des appels d'offres de formation afin de diversifier un peu leur prestataire de formation et minimiser aussi leur dépendance aux écoles avec lesquels la banque est conventionné ;
- Adapter les contenus du plans de formation avec les besoins et les exigences réels du poste de travail ;
- Faire participer les ressources humaines dans la définition des besoins en formation et éviter la liste des thèmes proposé par la Direction Générale de Formation ;
- Traiter d'une manière objective les demandes de formations des salariés ;
- La communication doit être libre entre les responsables et les collaborateurs concernant la formation ;
- Assuré le suivi et l'évaluation des compétences après la formation ;
- La mise à jours des contenus des plans de formation et choisir les thèmes qui touchent directement les pratiques quotidiens de la banque ;
- Tracer des programmes de formations qui touchent tous les catégories socioprofessionnelles ;

- Sensibiliser les managers et les responsables de leurs apports dans le partage et le transfert des compétences.
- Créer un poste de responsable formation et compétences au niveau du groupe régionale d'exploitation de la banque.
- Former les managers et les responsables dans le management de la formation « ingénierie de formation ».

Conclusion générale

Conclusion générale

Bibliographie :

Ouvrages :

ARDOUIN (T), « *ingénierie de formation pour l'entreprise* », Edition, Dunod, 2^oEd, Paris, 2006.

BARTHOD (Michel) et autres, « *développement des compétences et stratégie de l'entreprise* », Edition d'Organisation, Paris, 1987.

BELORGEY (Pascale), GROLLIERE (Brigitte), « *le manager de talents* », Edition DUNOD, paris, 2011.

COHEN(Annick), « *Toute la fonction ressources humaines* ». Edition DUNOD, 2006, Paris

DEJOUX(Cécile), « *gestion des compétences et GPEC* », Edition DUNOD, paris, 2008.

DOLAN (S.L), « *la GRH : tendances, enjeux et pratiques actuelles* » édition Person, paris 2002.

ERAY (Pilipe), « *précis de développement des compétences* », Edition LIAISONS, Paris, 1999.

Hamel (Gary) et Prahalad, « *la conquête de futur* », Inter Edition ? Paris, 1995.

HORSDEY (Alain) et ROGISTER (Jacque) « *formation en entreprise ; les clés de réussite* », Edition epro, Paris, 2009.

JOLIS. (N), « *la compétence au cœur du succès de votre entreprise* », édition d'organisation, 2000.

Le BOTERF (Guy) « *l'ingénierie et évaluation de la formation* », Edition d'Organisation, Paris, 1999.

LEVY-LOBOYER (C), « *la gestion des compétences* », Edition d'Organisation, Paris, 1996.

LOIC (Cadin) et autres, « *gestion des ressources humaines : pratique et élément de théorie* », Edition Dunod, Paris, 2000.

Maurice (T), Cécile (D), Eléonore (M) et autres « *fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines* », Edition PEARSON, 3^oEdition, Paris, 2012.

MEIGNANT (Alain), « *les compétences de la fonction ressources humaines* », Edition Liaisons, Paris, 1995.

MEIGNANT(Alain), « *manager la formation* », Edition Liaison, Paris, 1997.

MEIGNANT(Alain), « *manger la formation* », Edition Liaisons, 8^eédition, paris, 2009.

PERETTI, (Jean-Marie) : « *gestion des ressources humaines* », édition Vuibert Entreprise, paris, 1987.

PERETTI, (Jean Marie) et autres, « *Tous sur la DRH* », Edition d'organisation, Paris, 2000.

SOYER(Jaques), « *fonction formation* », Edition, d'organisation, Edition n°3, paris, 2003.

THIERRY (D), SAURET (Ch), « *la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* », Edition l'Ermattan, Paris, 1993.

VATIER (Raymond), « *gestion du personnel* », Edition des organisations, Paris, 1986.

Article:

Harry (B). Bernhard, Cynthia (A). « Six Lessons for the Corporation Classroom », Ingols.
N.B: cet article a été publié initialement en anglais dans la Harvard Business Review,
Septembre – Octobre, 1988

Webo-graphie:

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/besoin>. Consulté le 08/03/2015, 10 :35.

www.ac-creteil.fr/SMS/bibilan.htm.compétence consulté le 05/01/2015, 14H/20.

<http://www.antonin-gaunond.com> consulté le 04/05/2015, 16 :51.

Travaux universitaires :

GUETRAN Radia *l'apport de la formation au développement des compétences relationnelles des ressources humaines*, Mémoire de master en management (option : Management des Ressources Humaines), Institut Supérieur de Gestion et de Planification, Alger, 2010.

BZNAMARA (Chehrazad), LAMARI (Kahina) *l'impacte de la formation sur le développement des compétences du personelles*, Mémoire de licence en science commerciale (option : Management), Institut National de Commerce, Alger, 2009.

SAIDI (Sarah), MAHFOUDI (Wissem) *essai d'évaluation des effets de la formation sur le développement des compétences*, Mémoire de licence en science commerciales (option : Management), Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Les annexes

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

Questionnaire

Mesdames et messieurs,

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle, pour l'obtention d'un diplôme du master en Sciences Commerciales « Option Management des ressources humaines » à l'Ecole des Haute Etudes Commerciales (EHEC), et dont le thème porte sur : « l'apport de définition des besoins de formation sur le développement des compétences », nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

Par ailleurs, ce questionnaire est anonyme, nous vous assurerions que toute information transmise sera confidentielle et que son usage sera strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

L'étudiante :

MAZELI Amira

Q 01 : Quel est votre sexe ?

- Masculin Féminin

Q02 : à quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

- Moins de 25 ans
 25-35 ans
 36-45 ans
 46-55ans
 Plus de 55

Q 03 : quel est votre niveau d'instruction ?

- Universitaire
 Fondamental
 Secondaire

Q 04 : quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

- Cadre
 Maitrise
 Exécution

Q 05 : quelle est votre expérience dans la fonction à la BADR ?

- Moins de 5 ans
 Entre 5 et 15 ans
 Plus de 15 ans

Q 06 : Que représente pour vous une action formation ?

- Une nécessité pour le développement de soi
- Pour l'acquisition des compétences
- Pour la conduite du changement
- Progression de carrière
- Moyen d'adaptation avec l'environnement de l'entreprise
- Formation pas nécessaire

Q 07 : Avez-vous déjà suivi une action de formation ?

- Oui
- Non

Q 08: avez-vous participé à la définition des besoins en formation ?

- Oui
- Non

Si oui quels sont les sources de votre écoute :

- Questionnaire
- Observation de la hiérarchie
- Votre auto diagnostique
- Entretien d'appréciation
- Autres

Q 09 : avez-vous été informés de contenu de plan de formation ?

- Oui
- Non

Q 10 : avez-vous réellement suivi le contenu de l'action formation ?

- Oui
- Non

Q 11 : Pensez vous que le contenu de formation est bénéfique pour vos :

- Développement personnel
- Développement professionnel
- Ou bien les deux

Q 12 : après avoir reçu la formation :

- Considérez-vous que votre niveau de connaissances (savoirs) s'est :

- Beaucoup amélioré
- Amélioré
- Peu amélioré
- Pas de changement

- Considérez- vous que votre habilité (savoir faire par rapport aux tâches effectuées dans votre poste de travail) s'est :

- Beaucoup amélioré
- Amélioré
- Peu amélioré
- Pas de changement

- Considérez-vous que votre comportement (savoir être) s'est :

- Beaucoup amélioré
- Amélioré
- Peu amélioré
- Pas de changement

Q 13 :Avez-vous pu appliquer les connaissances que vous avez acquises lors de cette formation ?

- Oui
- Non

Q 14 : y'a-t-il un suivi assuré par votre hiérarchie pour vous aider dans la mise en pratique de votre formation ?

- Oui
- Non

Si oui, par quels outils ?

- GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)
- Bilan des compétences
- Révérenciel des compétences
- Coaching (accompagnement)
- Autres (précise SVP)

Q 15 : la formation que vous avez suivie a-t-elle été accompagnée d'une évaluation pour assurer le transfert ?

- Oui
- Non

Si « oui », par quel moyen :

- Questionnaire
- Entretien direct
- Autres (précise SVP)

Q 16 : selon vous les objectifs de cette formation ont-ils été atteints ?

- Largement
- Moyennement
- Un peu
- Pas du tout

Q17 : à l'issue de cette formation êtes-vous dans l'ensemble :

- Très satisfait
- Peu satisfait
- Satisfait
- Insatisfait

Q 18 : quelles sont les conseils pratiques que vous préconisez à votre banque, et ce à fin d'améliorer et rendre plus efficace le projet de formation

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

بنك الألفية والتنمية الريفية



شركة مساهمة ذات رأس قدره 33.000.000.000 دج من ت.ر.ق 00 ب 0011640 الجزائر العاصمة
مقرها الرئيسي بالجزائر - 1^ة شارع عقيد عميروش

DIRECTION DE LA FORMATION
« 153 »
REF/DF-LH/N° 2028 /2014

Alger le, 16 Septembre 2014

NOTE A L'ENSEMBLE DES GROUPES REGIONAUX D'EXPLOITATION

Il est porté à la connaissance des structures de la banque que les inscriptions aux cours de banque pour la rentrée scolaire 2014/2015 sont ouvertes jusqu'au 15/10/2014 (date limite de dépôt des dossiers d'inscriptions).

La Direction de la Formation s'adresse aux collaborateurs les plus méritants non

Ils doivent faire l'objet de propositions de la part de leurs Directeurs de GRE et agences.

Les conditions d'inscription sont fixées comme suit :

A / Cycle initial et intermédiaire :

* Certificat de Culture Bancaire 1^{ère} année (CCB 1) :

- 3^{ème} AS
- justifier de deux « 02 » années d'ancienneté professionnelle.

* Certificat de Culture Bancaire 2^{ème} année (CCB 2) : Etudiants titulaires de CC

* Brevet Bancaire 1^{ère} année (BB 1) :

- justifier de deux « 02 » années d'ancienneté après l'obtention du CCB ou titulaire de :
 - Bac + 2 années d'ancienneté ;
 - T.S ou équivalent + 2 années d'ancienneté ;
 - CAP/Comptabilité, CMTC ou CED + 2 années d'ancienneté ;
 - CAP Banque + 2 années d'ancienneté.

* Brevet Bancaire 2^{ème} année (BB 2) : Etudiants ayant subi avec succès les examens de BB 1.

* Brevet Bancaire 3^{ème} année (BB 3) : Etudiants ayant subi avec succès les examens de BB 2.

بنك الألفية والتنمية الريفية



شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 33.000.000.000 دج - مقرها الرئيسي بالجزائر - 17 شارع عقيد غمروش
 0011640 الجزائر العاصمة

B / Cycle préparatoire :

- * CPESB (certificat préparatoire des études supérieures de banque)
 - Candidats ayant le BB/ Banque ou équivalent + deux « 02 » années d'ancienneté ;
 - Candidats titulaires d'un diplôme universitaire évoluant en GRE et en agences + deux « 2 » années d'ancienneté.

Les diplômés universitaires en économie/Finance/Commerce/Gestion ne sont pas concernés par cette formation.

C / Cycle supérieur :

* DES/Banque « diplôme des études supérieures » :

DES 1^{ère} année :

- Etudiants titulaires du CPESB.

DES 2^{ème} année :

- Etudiants ayant subi avec succès les examens de 1^{ère} année DES.

Le dossier d'inscription est constitué des pièces suivantes :

- ❖ Formulaire d'inscription « en double exemplaire à signer par le candidat et contre signé par le Directeur du GRE ;
- ❖ Copies legalisées des diplômes « double exemplaire » ;
- ❖ Deux (2) photos ;

- Les dossiers incomplets seront rejetés.

N.B : les collaborateurs ayant obtenu une moyenne inférieure à 10/20 aux différents cycles durant l'année scolaire 2013/2014 ne peuvent prétendre à une réinscription.

Salutations.

DIRECTEUR

BACHOUCHE



2/2

Banque de l'Agriculture et du Développement Rural

S. S. : 17, Bd. Colonel Amirouche - ALGER / Tél : 021 54.72.64 à 70 / 72.72.88 / 72.72.90 / Telex : 55076
 www.badr-carr.dz

BADR
DF

Formulaire d'inscription « UNIQUE » (01)
 Au cycle complet du (2) Certificat de Culture Bancaire
 Brevet Bancaire
 Diplôme d'Etudes Supérieur en Banque

Nom et Prénom :
 Adresse Professionnelle :
 Poste de travail occupé :
 Date d'entrée dans la profession bancaire :
 Niveau scolaire – universitaire :
 Diplôme(s) :

LETTRE D'ENGAGEMENT

Je soussigné(e) connaissance prise des règlements qui régissent la formation professionnelle dans mon établissement employeur et des conditions d'organisation et de déroulement de la formation demandée, sollicite mon inscription « UNIQUE » au cycle complet préparant au diplôme du (02) « Certificat de Culture Bancaire » « Brevet Bancaire » « Diplôme d'Etudes Supérieures en Banque »

Par mon inscription « UNIQUE », je m'engage à poursuivre l'intégralité du cursus de formation préparant au diplôme, objet de la présente, à assister aux cours, conférences, travaux pratiques, séminaires et examens du programme qu'a présenter les devoirs, exercices, mémoires et tous autres travaux exigés au cours de ma formation.

Dans l'hypothèse où je viendrai à m'absenter aux regroupements pédagogiques programmés par la banque ou dans l'hypothèse m'emmène à donner ma démission, j'autorise mon employeur à débiter mon compte bancaire à retenir sur mes appointements la totalité des frais engagés pour ma formation. Il en est de même si je ne remets pas l'ensemble des travaux exigés ou si je demande ma radiation des cours avant la fin du cycle complet.

Fait à le

Signature de l'intéressé(e)

(Procédé de la mention manuscrite « Lu et approuvé(e) »)

pour la Banque
le responsable de la formation

- (1) A établir en deux exemplaires : un à conserver par l'organisme employeurs, un à transmettre à la SIBF
- (2) Mettre une croix dans la case correspondant à l'inscription sollicitée.

**CALENDRIER DES COURS DU CERTIFICAT DE CULTURE BANCAIRE
PREMIERE ANNEE -(CCB 1)- ANNEE SCOLAIRE 2014/2015
CENTRE : ALGER**

SESSION	CYCLE	LUNDI		MARDI	
		MATIN	APRES MIDI	MATIN	APRES MIDI
NOVEMBRE 2014	CCB1	24/11/2014	24/11/2014	25/11/2014	25/11/2014
		OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (1)	OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (1)	INITIATION A L'ECONOMIE (1)	INITIATION A L'ECONOMIE (1)
DECEMBRE 2014	CCB1	22/12/2014	22/12/2014	23/12/2014	23/12/2014
		OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (1)	OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (1)	TECHNIQUES D'EXPRESSION ECRITE (1)	TECHNIQUES D'EXPRESSION ECRITE (1)
JANVIER 2015	CCB1	19/01/2015	19/01/2015	20/01/2015	20/01/2015
		OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (1)	OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (1)	INITIATION A L'ECONOMIE (1)	TECHNIQUES D'EXPRESSION ECRITE (1)
FEVRIER 2015	CCB1	16/02/2015	16/02/2015	17/02/2015	17/02/2015
		OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (1)	OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (1)	INITIATION A L'ECONOMIE (1)	TECHNIQUES D'EXPRESSION ECRITE (1)
MARS 2015	CCB1	16/03/2015	16/03/2015	17/03/2015	17/03/2015
		OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (1)	OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (1)	INITIATION A L'ECONOMIE (1)	TECHNIQUES D'EXPRESSION ECRITE (1)
AVRIL* 2015	CCB1	28/04/2015	29/04/2015	30/04/2015	
		OPERATIONS CLASSIQUES DE BANQUE (1)	INITIATION A L'ECONOMIE (1)	TECHNIQUES D'EXPRESSION ECRITE (1)	

*La session du mois d'Avril : les cours se dérouleront une journée par matière



LIEU DE DEROULEMENT DES COURS : CENTRE DE FORMATION IFB - DELY IBRAHIM
LOTISSEMENT ZOUAOUA VILLA N° 10 DELY IBRAHIM .ALGER

CALENDRIER DES COURS DU BREVET BANCAIRE
DEUXIEME ANNEE- (BB2)- ANNEE SCOLAIRE 2014/2015
CENTRE : CONSTANTINE

SESSION	CYCLE	SAMEDI		DIMANCHE	
		MATIN	APRES MIDI	MATIN	APRES MIDI
NOVEMBRE 2014	BB2	29/11/2014	29/11/2014	30/11/2014	30/11/2014
		FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION DES ENTREPRISES	FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION DES ENTREPRISES	TRAVAUX COMPTABLES DE FIN D'EXERCICE	METHODOLOGIE DE L'EXPRESSION ORALE
DECEMBRE 2014	BB2	20/12/2014	20/12/2014	21/12/2014	21/12/2014
		FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION DES ENTREPRISES	FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION DES ENTREPRISES	TRAVAUX COMPTABLES DE FIN D'EXERCICE	DROIT CIVIL ET COMMERCIAL
JANVIER 2015	BB2	17/01/2015	17/01/2015	18/01/2015	18/01/2015
		FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION DES ENTREPRISES	DROIT CIVIL ET COMMERCIAL	TRAVAUX COMPTABLES DE FIN D'EXERCICE	METHODOLOGIE DE L'EXPRESSION ORALE
FEVRIER 2015	BB2	07/02/2015	07/02/2015	08/02/2015	08/02/2015
		FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION DES ENTREPRISES	DROIT CIVIL ET COMMERCIAL	TRAVAUX COMPTABLES DE FIN D'EXERCICE	METHODOLOGIE DE L'EXPRESSION ORALE
	BB2	21/02/2015	21/02/2015	22/02/2015	22/02/2015
		FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION DES ENTREPRISES	DROIT CIVIL ET COMMERCIAL	TRAVAUX COMPTABLES DE FIN D'EXERCICE	TRAVAUX COMPTABLES DE FIN D'EXERCICE
MARS 2015	BB2	21/03/2015	21/03/2015	22/03/2015	22/03/2015
		FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION DES ENTREPRISES	DROIT CIVIL ET COMMERCIAL	TRAVAUX COMPTABLES DE FIN D'EXERCICE	METHODOLOGIE DE L'EXPRESSION ORALE
AVRIL* 2015	BB2	18/04/2015	19/04/2015	20/04/2015	21/04/2015
		FINANCEMENT DE L'EXPLOITATION DES ENTREPRISES	DROIT CIVIL ET COMMERCIAL	TRAVAUX COMPTABLES DE FIN D'EXERCICE	METHODOLOGIE DE L'EXPRESSION ORALE

* La session du mois d'Avril: les cours se dérouleront une journée par matière

LIEUX DE DEROULEMENT DES COURS

CENTRE D'AFFAIRES EL MADINA
14/1 ZONE INDUSTRIELLE LE RHUMEL 25000 CONSTANTINE



معهد التكوين المصرفي
Institut de la Formation Bancaire

DIRECTION DES FORMATIONS DIPLOMANTES

Calendrier de déroulement des cours du C.P.E.S.B
Année Scolaire 2014/ 2015
Centre d'Alger

Groupes N° 01 02

Session	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi
Décembre 2014	07/12/2014	08/12/2014	09/12/2014	10/12/2014	11/12/2014
	Techniques bancaires	Economie mon. Fin. & bancaire	Mathématiques financières	Méthodologie	Comptabilité générale
Décembre 2015	28/12/2014	29/12/2014	30/12/2014	31/12/2014	
	Techniques bancaires	Economie mon. Fin. & bancaire	Mathématiques financières	Méthodologie	
Janvier 2015	18/01/2015	19/01/2015	20/01/2015	21/01/2015	22/01/2015
	Techniques bancaires	Economie mon. Fin. & bancaire	Mathématiques financières	Méthodologie	Comptabilité générale
Février 2015	08/02/2015	09/02/2015	10/02/2015	11/02/2015	12/02/2015
	Techniques bancaires	Economie mon. Fin. & bancaire	Mathématiques financières	Etude critique des états financiers	Comptabilité générale
Mars 2015	01/03/2015	02/03/2015	03/03/2015	04/03/2015	05/03/2015
	Economie d'entreprise	Etude critique des états financiers	Comptabilité générale	Etude critique des états financiers	Etude critique des états financiers
Mars 2015	22/03/2015	23/03/2015	24/03/2015	24/03/2015	25/03/2015
	Economie d'entreprise	Comptabilité générale	Fonctionnement d'une banque	Comptabilité générale	Etude critique des états financiers
Avril 2015	12/04/2015	13/04/2015			
	Fonctionnement d'une banque	Comptabilité générale			

Lieu de déroulement des cours

► C.A.C.I - Chambre Algérienne de Commerce et D'industrie- Pins Maritimes - Alger

Horaires des cours

Matin : de 09 h 00 A 12 h 00 (pause de 10 h 30 à 10 h 45)/ Après Midi : de 13 h00 A 16 h00 (pause de 14 h 30 à 14 h 45)

suite annexe 02

Formation diplômantes

N°	Cycles proposes	Durée	Nbre des candidats

Modalités de déroulement:

.....
.....

Etat Des Organismes De Formation

N	ORGANISMES A L'ENTERIEUR	N	ORGANISMES A L'ETERANGERR
	EXTERNE à LA BADR		
1	SOCIETE INTERBANCAIRE FORMATION.	1	I.F.I.D TUNIS.
2	ECOLE SEPERIEUR DE BANQUE.	2	C.F.P.B FRANCE.
3	ECOLE SEPERIEUR DE GESTION.		
4	VIP GROUPE.		
5	BEG CONSULTING.		
6	ASSISTEC FORUM.		
7	CHAMBRE FRANÇAISE DE COMMERCE.		
8	NIT WORK TELECOM.		
9	JURIS MARK.		
10	I.A.H.E.F.		
11	B.I.E.F.		
12	I.S.G.P.		
	INTERNE à LA BADR		
1	CENTER REGIONAL DE FORMATION BENI SAF (OUEST).		
2	CENTER REGIONAL DE FORMATION CONSTANTINE (EST).		
3	CENTER REGIONAL DE FORMATION BLIDA (CENTER).		

**DIRECTION GENERALE ADJOINTE
ADMINISTRATION ET MOYENS**

**DIRECTION DE LA REVALORISATION
DES RESSOURCES HUMAINES.**

REF: /DF/2006

Alger, le.....

NOTE D'INFORMATION

Objet: -Recensement des besoins en formation
-Prévisions budgétaires exercice

Dans le cadre de l'élaboration de notre programme de formation et des prévisions budgétaire pour l'exercice 2007, nous vous transmettons, ci-joint, le catalogue des actions que nous envisageons de mettre en œuvre auquel viendront s'ajouter vos besoins spécifiques.

En effet, le programme propose n'étant pas exhaustif, le canevas, joint, a précisément pour objectif de permettre à vos structures de l'enrichir par des suggestions et/ou propositions, en indiquant les actions (séminaires de perfectionnement, recyclage, formations diplômantes etc.....) que vous souhaiteriez voir insérées au programme.

Il demeure entendu que la direction de la revalorisation des ressources humaines reste à votre disposition pour examiner avec vos structures toutes les actions susceptibles d'être prises en charges.

Les besoins ainsi exprimés devront être transmis, accompagnés de l'annexe 33 de la note n° 240 /DCBC/SDB du 14.06.2006, à la direction de la revalorisation des ressources humaines.

Par ailleurs, il est à noter qu'en application des dispositions réglementaires (LC.249 du 13.12.94, titre VIII, point 2) toute action de formation sollicitée et non prévue par la structure demanderesse dans ses prévisions sera pas prise en charge.

Nous vous remercions pour votre précieuse collaboration.

Destinataires:-Directeurs Généraux.
-Directeurs Centraux.
-Directeurs Régionaux.
-Inspecteurs Régionaux.
-Directeurs de sièges.

Le directeur de la revalorisation
des ressources humaines.

Dans le cadre de l'élaboration et la mise en œuvre du programme de formation et de perfectionnement pour l'année 2007, indiquez les thèmes (séminaires de perfectionnement, actions de recyclage ou formations diplômantes) ne figurant pas dans le programme et que vous souhaiteriez voir insérés.

I. Séminaire :

.....
.....

II. Recyclage:

.....
.....

III. Autres :

.....
.....

APPRECIATION DE LA FORMATION

Nom de l'intervenant : Groupe :

Date : Matière :

Nom de l'apprenant (facultatif) :

Modalités de remplissage des cases : utiliser un stylo et mettre une croix sans dépasser

Certificat Préparatoire aux Etudes Supérieures de Banque

-- - = + ++

1. Pédagogie

- 1/ Le contenu du programme vous paraît-il adapté aux objectifs ?
- 2/ Les supports utilisés vous ont-ils aidé dans votre apprentissage ?
- 3/ La progression pédagogique vous a-t-elle semblé pertinente ?
- 4/ Avez-vous pu, tout au long de la formation, faire le lien entre connaissances théoriques et applications pratiques ?
- 5/ Les journées au sein du module et/ou de l'unité vous ont-elles paru équilibrées ?
- 6/ La préparation à l'examen a-t-elle été suffisante ?

2. Intervenant

- 1/ Avez-vous apprécié les compétences pédagogiques de l'intervenant ?
- 2/ Avez-vous apprécié les compétences techniques de l'intervenant ?
- 3/ Avez-vous apprécié les illustrations professionnelles de l'intervenant ?
- 4/ Les échanges pendant la formation ont-ils été facilités par l'intervenant ?
- 5/ L'intervenant a-t-il été à votre écoute ?
- 6/ L'intervenant a-t-il répondu à vos préoccupations et à vos besoins ?

-- - = + ++

3. Organisation

- 1/ Les conditions matérielles (locaux, équipements informatiques) étaient-elles adaptées à la formation ?
- 2/ La réception de vos supports vous a-t-elle permis de préparer votre formation dans de bonne condition ?

-- - = + ++

4. Synthèse

- 1/ Avez-vous acquis, grâce à la formation, des savoirs, savoir faire et savoir être de manière significative ?
- 2/ Quelle appréciation générale portez-vous sur cette formation ?

-- - = + ++

Si vous avez des remarques complémentaires ou des suggestions, n'hésitez pas à les noter au verso et cochez cette case

Table des matières

	Page
Dédicace	
Remerciement	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : la définition des besoins de formation comme acte stratégique du management de formation moderne	4
Section 1 : les concepts liés à la formation	4
1. définition et objectifs et raison d'être de la formation	4
1.1.Définitions de concept formation	5
1.2. Objectifs de formation	5
1.3. la raison d'être de la formation	6
1.3.1. Moyen de développement.....	6
1.3.2. Moyen de croissance.....	7
1.3.3. Moyen d'adaptation.....	7
1.3.4. Moyen d'efficacité collective.....	7
2. L'ingénierie de formation	7
2.1.Les quatre étapes de l'ingénierie de formation	7
2.1.1. Analyser	9
2.1.2. concevoir	9
2.1.3. Réaliser	9

2.1.4. Evaluer.....	9
3. Les six points de management de formation efficace :	10
3.1.Définir une vision stratégique	10
3.2. Analyser les besoins	10
3.3. Distinguer entre la formation et le perfectionnement	10
3.4.Choisir les enseignants et les programmes adéquats.....	11
3.5.Impliquer les responsables.....	12
3.6. Evaluer l'efficacité et le coût	12
Section 02 : les concepts clés liés aux besoins de formation	13
1. Définition et types de besoins de formation	13
1.1.Définitions de besoin de formation	13
1.2.Le responsable formation et compétences	14
1.3. Les types de besoin de formation	15
1.3.1. Les besoins personnels	15
1.3.2. Les besoins individuels	15
1.3.3. Les besoins collectifs	15
2: les facteurs déterminant les besoins de formation :	18
2.1. L'environnement externe de l'entreprise	18
2.2. L'environnement interne de l'entreprise	18
2.3. Les projets traduisant la stratégie de l'entreprise	18
2.4. La politique sociale de l'entreprise	18
2.5. L'expression des attentes des individus	19
2.6. L'offre de formation	19
3 : la GPEC et les besoins de formation	19
• L'utilité de la GPEC	20
Section 03 : processus et méthodes de définition des besoins de formation	21

1. le processus de définition des besoins de formation	21
1.1. Recueil des données	21
1.2. Analyse des données recueillies	22
1.3. Classification des besoins	24
2. les méthodes de recueil des besoins de formation	27
2.1. L'approche individuelle des besoins de formation	27
2.1.1. Le cycle annuel de la performance	27
Étape 01: l'entretien de fonction et de planification	27
Étape 02 : entretien de fonctionnement	27
Étape 03: entretien annuel d'évaluation	28
2.1.2. Procéder à une analyse de tâches	28
2.1.3. Effectuer des observations	28
2.1.4. Utiliser des questionnaires	28
2.2. L'approche collective des besoins de formation	28
2.2.1. L'analyse MOFF ou bien SWOT	29
2.2.2. Organiser des "Focus Groupes"	29
2.2.3. La matrice de proximité	29
2.2.4. La pyramide des âges	30
2.2.5. La GPEC	30
3 : le cahier des charges	31
• Les caractéristiques souhaitables d'un cahier des charges	31
Chapitre 02 : le développement des compétences.....	33
Section 01 : la notion de compétence.	33
1. Définition et composantes du concept compétence	33
1.1. définition du concept compétence	33

1.2. Les éléments constitutifs de la compétence	34
1.2.1. Les savoirs	34
1.2.2. Les savoir-faire	34
1.2.3. Les savoir-être	35
1.3. Catégorisation des compétences :	35
1.3.1. Les compétences individuelles :	35
1.3.2. Les compétences collectives :	36
1.3.3. Les compétences stratégiques	36
2. Enjeux et évaluation de compétence	37
2.1. Les enjeux attachés à la compétence	37
2.2. L'évaluation des compétences	38
3. L'ingénierie des compétences et ses outils	39
3.1. L'ingénierie des compétences	39
3.2. Les différents outils :	41
3.2.1. le référentiel des compétences :	41
3.2.2. le bilan des compétences :	42
a. Objectifs du bilan pour l'entreprise :	42
b. Objectifs du bilan pour le salarié :	42
3.2.3. le coaching :	43
Section 02 : les nouveaux rôles des managers dans le partage et le développement des compétences	44
1. Définition et rôles-clés du manager	44
1.1. La définition du manager :	44
1.2. Les fonctions et rôles-clés de manager :	45
2. la valeur ajoutée du manager de talents et son rôle pour développer les compétences .	45
2.1. La valeur ajoutée du manager de talents	45
2.1.1. Ce qu'il apporte à ses collaborateurs :	46

2.1.1.1. Une progression professionnelle.....	46
2.1.1.2. Un cadre structurant dans l'agitation permanente :	46
2.1.1.3. La constriction d'une intelligence collective :	47
2.1.2. Ce qu'il apporte à leur entreprise.....	47
2.1.2.1. Une meilleure performance au quotidien :	47
2.1.2.2. Une plus grande flexibilité face aux risques :	48
2.2. le rôle de manager dans l'acquisition et le transfert des compétences :	48
2.2.1. Intervenir de façon juste et nécessaire :	48
2.2.2. Accepter les réactions des collaborateurs :	49
2.2.3. Piloter la montée en compétence :	50
3. L'attitude du manager dans le processus de développement des compétences :	51
• Prendre la posture d'un coache :	52
Section 03 : l'apport de la définition des besoins de formation sur le développement des	
compétences.	53
• <i>Développement des compétences, pourquoi faire ?</i>	53
1. Relation besoin-formation	54
1.1. Le passage des besoins au plan de formation	54
1.1.1. La compilation des besoins	54
1.1.2. Traduction d'un besoin en « ligne du plan »	54
1.1.3. Le croisement des besoins et des moyens	54
2. Développer le niveau de compétences par la formation	56
2.1. Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des	
compétences.....	57
2.1.1. Situer la formation dans un processus éducatif	57
2.1.2. Situer l'expression des objectifs au niveau des maîtres d'ouvrages	57
2.1.3. Promouvoir le bon usage de la formation	58
2.1.4. Etablir des cahiers de charge	58

2.1.5. Concevoir une action de formation adaptée	58
1.2.6. Choisir les actions prioritaires	58
3. L'apport de définition des besoins en formation sur le développement des compétences	59
 CHAPITRE 03 : L'APPORT DE LA DEFINITION DES BESOINS DE FORMATION SUR LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES	
Section 01 : La présentation générale de la banque BADR :	62
1. Définition de la banque la BADR :	62
2. Historique de la BADR :	62
3. Les missions et les objectifs de la BADR :	63
3.1. Les principales missions de la BADR.....	63
3.2. les objectifs de la BADR.....	63
4. Présentation de l'Agence BADR Mila(OCA)	66
Section 02 :La formation au sein de la BADR	73
1. les types de formation dans la banque	73
1.1.la formation qualifiante	73
1.2. formation diplômante.....	74
2. le processus de formation au sein de la banque	75
2.1.détermination des besoins de formation	75
2.1.1. L'entretien	76
2.1.2. Le référentiel des métiers et compétences	77
2.2. l'élaboration du plan de formation	77
2.3. l'évaluation de la formation	77
Section 03 : présentation de la méthodologie de l'étude	79
I. Enquête par questionnaire	79
1.1. La présentation de l'enquête	79
1.2. Les objectifs de l'enquête	79

1.3. architecture du questionnaire	79
1.3.1. une présentation	80
1.3.2. la rédaction du questionnaire	80
1.4. constitution de l'échantillon	80
1.5. les étapes du déroulement de l'enquête	80
2. Enquête par entretien	80
3. interprétation des résultats du questionnaire	81
Synthèse et résultats du questionnaire	98
Synthèse de l'entretien	100
Suggestions et recommandations	102
Conclusion générale	104