

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

Master en Management des Ressources Humaines

**L'apport de l'identification des besoins en formation dans le
développement des compétences comportementales**

Cas : CERTAF Maghnia

Élaboré par :

RIFAI Imane

Encadré par :

Dr CHEDRI MAAMAR

Sara

Année 2021/2022

RÉSUMÉ

Le développement des compétences ne peut se faire sans le savoir-être, qui fait partie intégrante des actions accomplies tous les jours par un professionnel. Dans ce but, il est nécessaire de bien identifier les besoins en termes de compétences comportementales.

Notre étude consiste à étudier l'apport de l'identification des besoins en formation sur le développement des compétences comportementales à travers une démarche quantitative, ensuite présenter les résultats de notre étude.

Mots clés : besoins en formation, identification des besoins, compétences comportementales.

ABSTRACT

The development of skills cannot be done without interpersonal skills, which is an integral part of the actions carried out every day by a professional. For this purpose, it is necessary to clearly identify the needs in terms of behavioral skills.

We deemed it useful to address the contribution of identifying training needs on soft skills development through a quantitative approach, then present the results of our study.

Keywords : training needs, identification of needs, soft skills.

المخلص

لا يمكن أن يتم تطوير المهارات بدون مهارات التعامل مع الآخرين، والتي تعد جزءاً لا يتجزأ من المهام اليومية التي يمارسها الموظفون. لهذا الغرض، من الضروري تحديد الاحتياجات بوضوح من حيث المهارات السلوكية.

من هذا المنظور تناولنا في هذا البحث ما مدى مساهمة تحديد الاحتياجات فيما يخص التدريب في تطوير المهارات، وذلك بالاعتماد على مقارنة كمية لاستعراض نتائج هذه الدراسة.

الكلمات المفتاحية: احتياجات التدريب، تحديد الاحتياجات، المهارات السلوكية.

REMERCIEMENTS

Au nom d'ALLAH, le Tout Miséricordieux le plus grand merci lui revient de nous avoir guidés vers le droit chemin, de nous avoir aidé tout au long de nos années d'études et pour toutes ses grâces qui nous entourent.

Nous tenons à remercier sincèrement Madame **CHEDRI MAAMAR Sara**, qui en tant qu'encadreur de ce mémoire, s'est toujours montré à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de notre travail, ainsi que pour l'aide et le temps consacrés pour la concrétisation de cet œuvre.

Nous adressons nos remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui nous ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Nous adressons nos plus sincères remerciements à nos parents pour leur contribution, leur soutien et leur patience et aux proches, qui nous ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

Je voudrais témoigner ma gratitude aux membres du jury pour l'honneur qu'ils me font en participant à cette soutenance.

Sommaire

| | |
|---------------------------|------------|
| Résumé | I |
| Remerciement | II |
| Table des matières | III |
| Liste des tableaux | VI |
| Liste des figures | V |

INTRODUCTION**CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE**

| | |
|-------------------------------|---|
| 1. Objectifs de la recherche | 5 |
| 2. Raison du choix du terrain | 5 |
| 3. Raison du choix de sujet | 5 |
| 4. Question de recherche | 5 |

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

| | |
|--|-----------|
| 1. La revue de littérature | 8 |
| 2. Section 1 : l'identification des besoins en formation élément clé pour la conception de la formation | 10 |
| 2.1 Les concepts liés à la formation | 10 |
| 2.1.1 définition de la formation | 10 |
| 2.1.2 les objectifs de la formation | 10 |
| 2.2 Les concepts liés aux besoins de formation | 11 |
| 2.2.1 définition des besoins de formation | 11 |
| 2.2.2 les types des besoins en formation | 12 |
| 2.2.3 les facteurs déterminants des besoins en formation | 14 |
| 2.3 Processus et méthodes de définition des besoins en formation | 18 |
| 2.3.1 le processus de la définition des besoins de formation | 18 |
| 2.3.2 Les méthodes de recueil des besoins de formation | 20 |
| 2.3.2.1 L'approche individuelle des besoins de formation | 20 |
| 2.3.2.2 L'approche collective des besoins de formation | 21 |

| | |
|---|-----------|
| 3. Section 2 : le développement des compétences | 24 |
| 3.1 La notion de compétence | 24 |
| 3.1.1 définition de compétence | 24 |
| 3.1.2 le concept de développement des compétences | 24 |
| 3.2 Catégorisation des compétences | 25 |
| 3.3 Les typologies des compétences | 27 |
| 3.3.1 Les savoirs | 27 |
| 3.3.2 Les savoir-faire | 27 |
| 3.3.3 Les savoir-être | 27 |
| 3.4 L'apport de la définition des besoins de formation sur le développement des compétences | 29 |

CHAPITRE 3 : CADRE METHODOLOGIQUE

| | |
|--|-----------|
| 1. Cadre méthodologique | 32 |
| 1.1 Approche méthodologique | 32 |
| 1.2 Outil de collecte de donnée | 32 |
| 2.2.2 Le questionnaire | 32 |
| 2.2.3 L'objectif du questionnaire | 32 |
| 2.3 Echantillon de l'étude | 33 |
| 2. Contexte organisationnel | 34 |
| 2.1 La présentation de la céramique de la Tafna CERTAF Maghnia | 34 |
| 2.2 Présentation de l'organigramme | 36 |

CHAPITRE 4 : PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

| | |
|--|-----------|
| 1. Présentation des résultats | 39 |
| 2. Teste des hypothèses | 52 |
| 3. Synthèse et résultats du questionnaire | 54 |
| 4. Suggestions | 55 |

CONCLUSION GENERALE

Bibliographie

Annexes

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Tableau n°01 : les types de besoins de formation | 13 |
| Tableau n°02 : la composition de l'échantillon selon le sexe | 39 |
| Tableau n°03 : la composition de l'échantillon selon l'âge | 39 |
| Tableau n°04 : la composition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle | 40 |
| Tableau n°05 : la composition de l'échantillon selon le niveau académique | 41 |
| Tableau n°06 : la composition de l'échantillon selon l'expérience | 42 |
| Tableau n°07 : le suivi d'une action de formation | 42 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|--|----|
| Schéma n°1 : les facteurs inducteurs des besoins de formation | 17 |
| Schéma n°2 : L'organigramme de l'entreprise CERTAF | 33 |
| Figure n°1 : représentation graphique de la répartition par sexe | 39 |
| Figure n°2 : représentation graphique sur la répartition par âge | 40 |
| Figure n°3 : la représentation graphique sur la répartition par catégorie Socioprofessionnelle | 41 |
| Figure n°4 : représentation graphique sur la répartition par niveau académique | 41 |
| Figure n°5 : composition de l'échantillon selon l'expérience | 42 |
| Figure n°6 : représentation graphique selon le suivi d'une action de formation | 43 |
| Figure n°7 : le choix de la formation | 43 |
| Figure n°8 : la participation des employés dans la définition des besoins en formation | 44 |
| Figure n°9 : les types des besoins en formation | 44 |
| Figure n°10 : les besoins personnels de formation | 45 |
| Figure n°11 : le système d'évaluation de la performance et l'identification des besoins | 46 |
| Figure n°12 : l'entretien d'évaluation comme outils d'identification des besoins | 46 |
| Figure n°13 : représentation graphique de la clarté des objectifs de la formation | 47 |
| Figure n°14 : représentation graphique de l'atteinte des objectifs annoncés | 48 |
| Figure n°15 : niveau d'importance des comportements, qualités personnels et attitudes | 48 |
| Figure n°16 : compétences comportementales comme prolongement de celle technique | 49 |
| Figure n°17 : niveau d'atteinte des besoins professionnels | 50 |
| Figure n°18 : contribution de la formation au développement des compétences | 50 |
| Figure n°19 : représentation graphique du niveau de savoir-être | 51 |
| Figure n° 20 : L'application des compétences acquises | 52 |

Introduction

Dans un contexte caractérisé par la rapidité et la diversité des changements parvenus sur toutes les composantes de l'environnement de l'entreprise. Les mutations en matière de technologie, l'accélération de l'innovation dans la production des biens et services, la finance et les nouveaux marchés qui deviennent plus facilement accessibles aux concurrents. Cela impose aux entreprises de revoir et de repenser leurs stratégies pour assurer leur pérennité.

En effet, il est admis aujourd'hui que le capital humain est de plus en plus pris en compte dans la gestion stratégique des organisations, il constitue un levier stratégique qui assure la stabilité de l'entreprise dans un environnement concurrentiel et à forte tendance vers la mondialisation.

Les ressources humaines et l'efficacité de leur gestion sont désormais considérées comme des facteurs de succès et une véritable source de différenciation dans toute organisation, d'où l'importance de la formation comme facteur principale de valorisation du potentiel humain pour créer cette différenciation.

Le développement des ressources humaines est un facteur déterminant à la fois pour l'amélioration, la compétitivité et la productivité de l'entreprise mais également, au niveau individuel, pour le développement personnel de tous ses collaborateurs en tenant compte de l'évolution de leurs métiers et de leurs carrières

La formation est l'une des occupations principales de la gestion des ressources humaines. C'est un ensemble de dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications organisationnelles du travail induits pour l'évolution technologique et économique, et de favoriser leur évolution professionnelle (Touati, 2014).

Toute formation est précédée d'une identification des besoins, c'est une phase importante dans le processus de la gestion de formation. Pour que le programme de formation soit bénéfique et contribue à l'atteindre des objectifs fixés, il doit répondre aux besoins réels de l'entreprise et donc le processus de développement des compétences sera plus efficace.

L'enjeu actuel n'est plus l'acquisition des compétences techniques, mais l'acquisition d'autres compétences concernant la relation avec et avec l'autre, à savoir des compétences comportementales : l'autonomie, travail en équipe, honnêteté, capacité d'initiative, capacité d'adaptation... .

Notre travail se structure de la manière suivante :

Au premier lieu, le premier chapitre traite l'objectif de recherche, les raisons du choix de sujet et du terrain ainsi les questions de recherche.

Le deuxième chapitre explore le cadre conceptuel et la revue de littérature. Nous présentons en premier lieu les concepts qui ont un lien avec l'identification des besoins en formation, en second lieu on a s'intéressé au développement des ressources humaines.

Le troisième chapitre porte sur la méthodologie de recherche et le contexte organisationnel nous exposerons la méthodologie de l'étude menée sur le terrain, ainsi la présentation de l'entreprise CERTAF.

Enfin, le dernier chapitre comprend la présentation des résultats et discussion.

Méthodologie de recherche :

Nous avons choisi pour réaliser cette recherche une approche empirique en réalisant une enquête par questionnaire soumis à un échantillon de collaborateurs de CERTAF, qui nous permettra de répondre à nos hypothèses de départ.

CHAPITRE 01 :
PROBLEMATIQUE

1. Objectifs de la recherche :

Cette recherche a pour principaux objectifs :

- Découvrir le processus de l'identification et l'analyse des besoins en formation au sein de l'entreprise.
- Démontrer l'impact de la définition des besoins sur les compétences des ressources humaines, notamment leurs compétences comportementales.
- fournir des suggestions pour une définition précise des écarts de compétence et la réussite d'une action de formation.

2. Raison du choix du terrain :

Pour allier théorie et pratique, nous avons choisi CERTAF pour effectuer notre stage pratique. Les raisons du choix de cette entreprise sont représentées par l'attention portée à la fonction formation dans l'entreprise, et mettre en œuvre notre problématique qui vise à étudier l'apport de l'identification des besoins en formation dans le développement de compétence des salariés.

3. Raison du choix de sujet :

Notre thème de recherche est de traité l'apport de l'identification des besoins en formation dans le développement des compétences comportementales au sein de l'entreprise CERTAF pour les raisons suivantes :

- La préoccupation particulière de la formation au sein de l'entreprise, et son impact sur le développement de personnel et l'évolution des comportements.
- Plusieurs entreprises se lancent dans un programme de formation qui ne répond pas essentiellement aux besoins réels en matière de compétence.

Partant de notre choix du thème, nous avons fait ressortir la problématique suivante :

4. Question de recherche :

Quel est l'apport de l'identification des besoins en formation sur le développement des soft skills du personnel de CERTAF Maghnia ?

De cette question de recherche découlent les sous questions suivantes :

- L'entreprise dispose-t-elle d'une démarche d'identification des besoins en formation de son personnel adaptée et cohérente à ses besoins ?

- L'identification précise des besoins a-elle-permis réellement le développement de compétences comportementales recherchées ?

Hypothèses :

- L'identification des besoins de formation est une étape cruciale et stratégique dans le processus de formation.
- Une politique d'identification de besoin claire conduit à l'acquisition et le développement du savoir être.

CHAPITRE 02 :
REVUE DE LITTERATURE ET
CADRE CONCEPTUEL

1. La revue de littérature :

Une étude faite par Sami Boudabbous en 2007 sur l'entreprise à l'heure de la formation : approches théoriques et pratiques réelles, c'est une étude quantitative d'un échantillon de 20 entreprises tunisiennes. Cette recherche a pour objectif de présenter les résultats d'une étude de terrain menée auprès d'un échantillon de quelques entreprises tunisiennes afin de cerner la réalité de la formation dans les entreprises et d'appréhender cette problématique dans le contexte particulier de la Tunisie.

Une investigation est menée sur deux niveaux, le premier qui est relatifs à l'existence et à la place de la fonction formation dans les organigrammes formels des 20 entreprises ciblées. Le résultat de cette première partie de l'enquête fait apparaître qu'une proportion assez forte des entreprises ciblées n'accordent que peu d'intérêt à la fonction ressources humaines et à l'activité formation. Le second niveau concerne une enquête d'opinion par questionnaire, cette enquête a pour objectif de tester le degré de perception qu'ont les responsables de la formation dans les entreprises du statut de cette fonction formation, et les autres acteurs de l'entreprise (managers, cadres, etc.). Ensuite, relier cette perception à des aspects très précis et en rapport avec la formation comme la politique, les plans, l'évaluation et les besoins de formation.

Dans le contexte tunisien de l'heure, les entreprises sont un peu loin des préoccupations en matière de développement des compétences, sachant que la prise de conscience de l'importance de la formation des ressources humaines est loin d'avoir véritablement gagné la conviction des chefs d'entreprise tunisiens.

D'autres recherches portant sur la question de la formation et le développement des compétences nous avons choisi l'étude d'Ibtissam Assali. La recherche été réalisée par une démarche qualitative basée sur des entretiens avec une vingtaine d'acteurs de formation dans des grandes entreprises marocaines. Cette recherche consiste à situer la formation dans la vision stratégique de l'entreprise marocaine et vérifier son impact réel par rapport au développement des compétences des collaborateurs et de la performance de l'entreprise.

Les résultats de la recherche soulignent que la formation est effectivement adoptée dans l'intention d'en faire un véritable outil de développement du personnel, de la motivation des collaborateurs, de développement de leur esprit d'appartenance et de différenciation sur le marché.

Malgré une très large utilisation, sous différents vocables, la notion de savoir-être est encore mal cernée. Frédéric Faure et Alain Gucchi ont abordés la notion de savoir-être dans leurs études sur quelle caractérisation du savoir-être ? Une revue de littérature en deux temps. La recherche vise à clarifier le concept et à en identifier les différentes dimensions que le savoir-être est susceptible de recouvrir. Les auteurs ont procédé en deux temps, une première approche qui permet de recenser les différentes définitions en vigueur et d'en souligner les divergences, la deuxième partie correspond à un temps d'approfondissement. Les résultats de cette recherche ont permis de clarifier la notion de savoir-être et de la caractériser par 28 dimensions, ainsi la grille de lecture proposée peut être appréhendée comme un outil méthodologique pour réaliser des analyses de contenu lors d'études qualitatives sur le savoir-être.

2. Section A : l'identification des besoins en formation élément clé pour la conception de la formation

2.1. Les concepts liés à la formation

2.1.1 Définition de la formation :

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 leurs besoins spécifiques et pour ce faire, de développer une réelle gestion prévisionnelle (Peretti, 2016).

Selon Alain Meignant, 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 (Meignant, 1997).

Thierry Ardouin définit la formation comme étant l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif (Ardouin, 2003).

Ainsi que la formation est l'ensemble d'activités d'apprentissage planifié visant l'acquisition de connaissances, d'habiletés et d'attitudes propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socio-professionnel et en même temps, la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation (Bélanger et al, 1988) citée par (Jacqueline Niyongira, 1993).

De ces définitions, on peut définir la formation comme étant un processus des actions qui vont contribuer à l'acquisition des connaissances, le développement personnel et l'évolution des comportements des salariées en vue de répondre aux défis posés aux organisations.

2.1.2 Les objectifs de formation :

Les problèmes de formation du personnel sont relativement récents, ils sont issus d'un triple besoin (Boudabbous, 2007) :

- D'abord la satisfaction, l'intégration et la motivation des travailleurs dont les niveaux d'aspiration se sont élevés et modifiés, ce qui conduit à une évolution du contenu du travail et des qualifications. La formation contribue à la réalisation d'une carrière

dans l'entreprise, en permettant d'accéder à un emploi plus qualifié, elle est un moyen essentiel de promotion sociale.

- Ensuite l'amélioration de la productivité afin de maintenir et d'améliorer la compétitivité de l'entreprise face à la concurrence.
- Enfin l'adaptation des travailleurs aux évolutions des systèmes de relations, des modes d'organisation, des techniques, des marchés et des produits. Ces changements aboutissent à une obsolescence rapide des conceptions, des techniques, des outillages et des savoir-faire déjà acquis et donc à une dépréciation des qualifications antérieures : disparition d'emplois traditionnels, modifications des qualifications requises dans la plupart des professions, émergence de nouveaux métiers.

2.2 Les concepts liés aux besoins de formation

2.2.1 Définition des besoins de formation :

Il paraît intéressant de clarifier tout d'abord la notion même de besoin. La plupart du temps, le besoin est défini comme un manque (Lebrun et al, 2011).

Selon Patrick Rivard et Martin Lauzier un besoin de formation se définit par l'écart existant entre ce qui est (la situation actuelle) et ce qui devrait être (la situation désirée). Un besoin apparaît lorsqu'il est possible d'observer un tel écart et que cet écart est dû à une absence ou à une carence dans les compétences requises pour effectuer convenablement le travail. Les attentes de performance de l'entreprise traduisent généralement le niveau de performance idéal (ou attendu), autrement dit un état optimal à atteindre comme le requiert la situation actuelle ou celle qui est envisagée. C'est en comparant ces deux états qu'il devient possible de cerner les besoins de formation.

Comme l'indique C. Parmentier, les besoins en formation sont constitués par l'écart existant entre un profil professionnel requis, souhaité, souhaitable ou nécessaire et un profil réel. Ils représentent le décalage entre une situation réelle et une situation idéale (cité par Hélène Falek, 2010).

Et enfin, pour G. Le Bortef, les besoins de formation expriment l'écart de connaissances ou de compétences existant entre le profil professionnel requis et le profil professionnel réel. Les besoins de formation sont exprimés en termes d'objectifs opératoire de formation (cité par Christophe, 2012).

D'après ces définitions on peut dire qu'un besoin de formation peut être défini par la différence entre ce qui est et ce qui devrait être. Ce besoin apparaît quand un écart entre le rendement actuel et le rendement désiré est observé.

2.2.2 Les types des besoins en formation :

Pour bien communiquer en matière de formation, il est nécessaire de distinguer trois types de besoins (Soyer, 2007) :

1- Les besoins personnels :

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 le poste qu'il occupe et qu'il pense que la formation va l'aider, nous parlerons de besoin personnel de formation. Au départ, cette formation est à l'initiative du salarié. Elle le restera ou, si l'entreprise l'accepte, elle deviendra à l'initiative de l'entreprise (plan de formation) et nous pourrions parler de besoin individuel.

2- Les besoins individuels :

Par convention, nous considérerons qu'il s'agit de besoins ne concernant qu'un seul individu dans le cadre de son poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé, en accord avec ses managers ou son organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

3- Les besoins collectifs :

Par convention, nous les ferons correspondre aux problèmes et objectifs concernant des groupes : tous les titulaires d'un poste donné, toutes les personnes d'un statut spécifié, tous les membres d'une unité donnée... Là encore, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

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 ou de l'entreprise | Travaux de groupe, lors de l'élaboration des plans d'action des unités | de l'entreprise | du manager de l'unité |
| INDIVIDUELS en rapport avec les postes occupés ou à occuper dans la même unité | L'entretien d'activité | de l'entreprise | du manager de l'unité |
| PERSONNELS d'évolution dans l'entreprise avec changement de métier | L'entretien d'appréciation du potentiel ou «professionnel» | de l'entreprise ou du salarié (DIF ou CIF) | du salarié + de la DRH |
| PERSONNELS sans liaison avec les objectifs économiques de l'entreprise, mais en rapport avec ses objectifs sociaux | Enquêtes du service formation ou de la commission formation | de l'entreprise | du service formation |
| PERSONNELS sans liaison avec les objectifs économiques ou sociaux de l'entreprise | Pas de recensement systématique | du salarié (DIF refusé devient CIF) ou CIF directement | du salarié |

DIF = droit individuel à la formation – CIF = congé individuel de formation

Source : Jaques SOYER, fonction formation, Edition d'organisation, paris, 2007, p 235.

D'après Thierry Ardouin, 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.

2.2.3 Les facteurs déterminants des besoins en formation :

Le besoin de formation est induit par des facteurs provenant de six sources différentes (Meignant, 2003) :

L'environnement externe :

- Les exigences des clients par exemple sur l'obligation de compétences du personnel de fabrication dans des contrats d'assurance qualité.
- Les stratégies des concurrents (qu'il faudra que les spécialistes du marketing et les commerciaux sachent conter).

-les nouvelles techniques ou les nouveaux composants apparaissent sur le marché (dont il faudra que les acheteurs apprennent à en assurer l'approvisionnement en cout, délai et qualité).

-les contraintes et les opportunités politiques ou réglementaires (le passage à l'euro...etc.)

Tout cela génère des besoins de formation.

L'environnement interne :

Cet environnement est fait du personnel, des groupes sociaux et de leurs stratégies propres, des organisations et des techniques en place, des ressources financières, d'une culture...qui vont rendre possible (ou non) l'adaptation de l'entreprise à son environnement externe.

Donc au niveau interne on peut se baser sur les sources d'information suivante :

Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel.

La gestion prévisionnelle des ressources humaines constitue un outil privilégié de la détermination des besoins de formation.

La formation permet de :

- Ajuster les ressources internes aux besoins : formation d'adaptation et de reconversion.
- Ajuster les ressources externes (embauches, mutation au sein d'un groupe) aux besoins : formation préalable à la prise de poste.

L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte : parmi ces indicateurs, on peut citer :

- Les fluctuations du niveau de production en rapport avec l'évolution des couts.
- Le nombre d'accidents de travail.
- Le niveau des réclamations, des actions disciplinaires.
- Le niveau des déchets, des erreurs, des pièces manquées.
- Le degré de turn-over, d'absentéisme et de retard.

L'analyse concurrente des taches et des aptitudes des salariés : la comparaison des compétences actuelles des salariés et des aptitudes nécessaires à l'exercice des métiers dans le futur constitue une source essentielle de définition de formation au plan individuel.

On tentera de combler par la formation l'écart existant les compétences observées des titulaires des postes en forte évolution et les compétences indispensables pour les tenir, maintenant ou dans un proche avenir.

La stratégie de l'entreprise :

La stratégie de l'entreprise se situe à l'interface de ces deux environnements : comment répondre aux défis extérieurs en tenant compte de façon réaliste de l'intérieur.

En déploiement de la stratégie, trois catégories de facteurs vont induire des besoins de formation.

Objectifs économiques et projets technico-organisationnels :

Ces projets vont porter sur le lancement de nouveaux produits ou la conquête de nouveaux marchés (il faudra former les commerciaux), la mise en œuvre de nouvelles techniques (il faudra former les salariés de la production de la maintenance etc.), la mise en place d'une nouvelle organisation, la recherche de gain de productivité...

Pour déployer ces objectifs, les exigences de compétence des salariés seront plus ou moins importantes.

La politique sociale de l'entreprise :

Il n'y a pas de bonne politique sociale dans l'absolu. la pertinence d'une politique sociale s'apprécie par sa capacité à aider l'entreprise à s'adapter à ses environnements externes et internes, à lui permettre de disposer à temps, en effectifs suffisant et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire, en les mettant en situation de valoriser leurs talents avec les objectifs économiques, et dans le climat social le plus favorable possible.

Une entreprise qui a un métier très spécifique pour lequel il est coûteux de former le personnel aura intérêt, au moins pour ce personnel spécialisé, à le fidéliser pour rentabiliser l'investissement dans la formation donnée. Du coup, elle devra être attentive aux attentes de ce personnel en termes d'évolution de carrière et mettre en place des dispositifs promotionnels dans lesquels la formation jouera un rôle.

L'expression des attentes des individus/ du groupe :

Tel salarié exprime le besoin de se former en mécanique des fluides, tel autre sur la négociation commerciale, etc. Tel groupe de salariés concernés par un changement va exprimer un besoin collectif. Ça peut être aussi un groupe de salariés d'une même équipe de travail souhaitant se perfectionner dans un domaine d'activité professionnelle. Ce peut être également l'expression de besoins à travers les organisations représentatives du personnel qui vont parfois opposer ce qu'elles appellent les vrais besoins des salariés à ceux que se propose de traiter le plan de formation établi par l'entreprise.

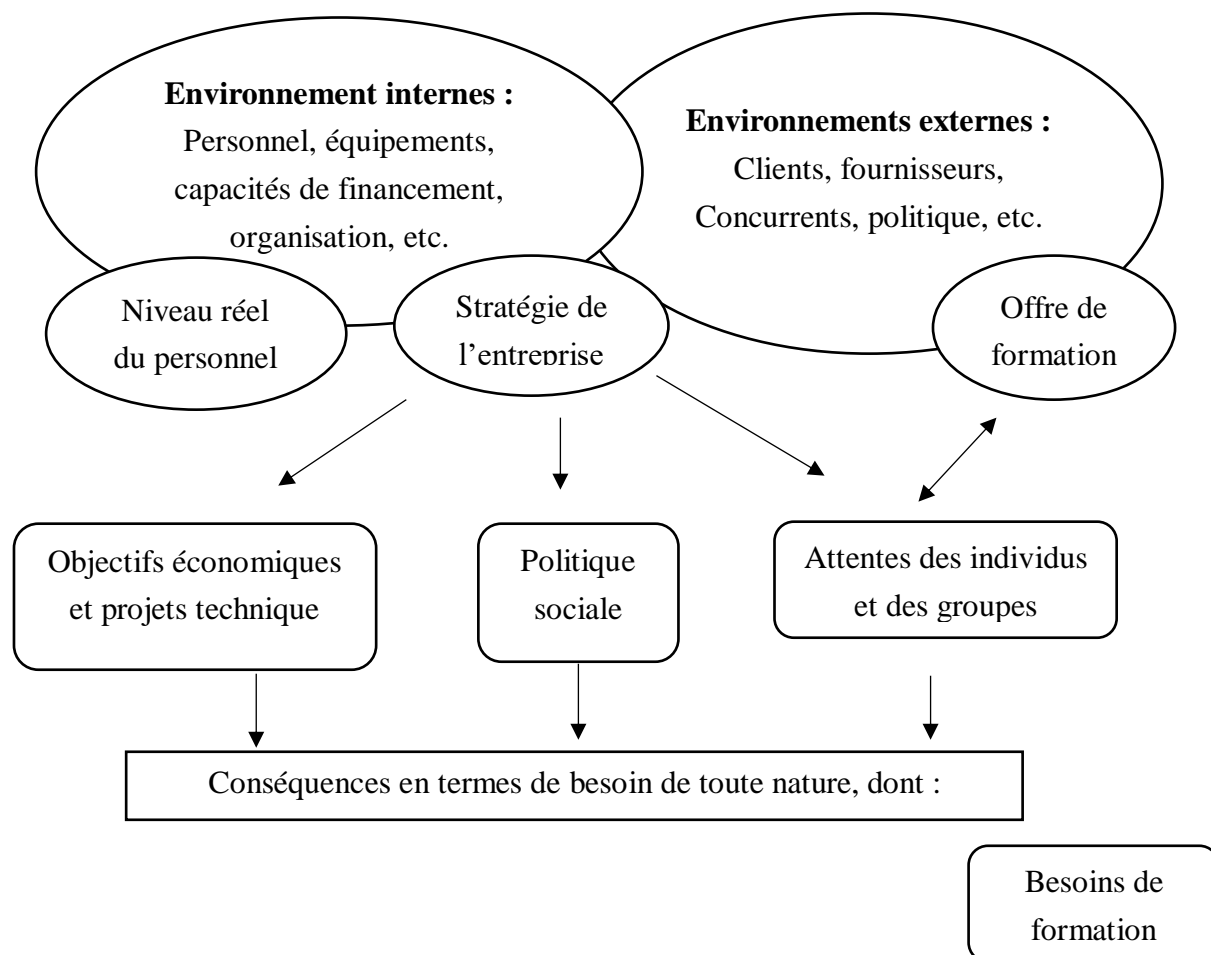
L'offre de la formation :

En fin le dernier facteur inducteur de besoin de formation, bien que d'ordre second par rapport aux précédents, joue souvent un rôle très important, c'est l'offre de formation.

La formation est un marché sur lequel plusieurs milliers d'organismes proposent leurs produits et adoptent des stratégies de marketing.

Les besoins de formation sont donc induits, avec des pondérations variables, par ces différents facteurs inducteurs. Cela peut se présenter dans le schéma suivant :

Schéma n°1 : les facteurs inducteurs des besoins de formation



Source : Meignant Alain., manager la formation, Paris ; éditions liaisons ; 2003 ; P 137.

2.3 Processus et méthodes de définition des besoins en formation :

2.3.1 Le processus de la définition des besoins de formation :

L'identification des besoins est une phase cruciale pour le succès de la formation, elle doit être menée par des personnes compétentes. Ces personnes doivent être capables d'examiner s'il y a un manque de compétences chez les salariés, et découvrir aussi des défis auxquels l'organisation aura à faire face grâce au développement des ressources humaines.

L'identification des besoins comprend la collecte des données, l'analyse des données recueillies afin de déterminer les besoins réels de formation, et enfin la classification des besoins :

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.

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.

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).

2- Analyse des besoins recueillis :

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 y a 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 :

- 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.

3- Classification des besoins :

La 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 indique :

- 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.

La classification peut aider à répartir plus efficacement les budgets en fonction du rendement anticipé du programme de formation.

2.3.2 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 :

2.3.2.1 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 :

- **Le cycle annuel de la performance :**

Le cycle annuel de la performance est un concept simple. Il comporte trois étapes principales (Hodsey et Rogister, 2009) :

Etape 01 : l'entretien de fonction et de planification :

L'entretien de fonction et de planification doit se dérouler le jour même de la prise en main de la fonction ou très rapidement après. Son 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 première question trouve sa réponse dans la description de fonction qui nomme les tâches à réaliser et les compétences nécessaires pour cela, la seconde est dans la fixation des objectifs planifiés.

Etape 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 est adapté.

Etape 03 : entretien annuel d'évaluation :

Après un an, le collaborateur et son responsable examinent si les décisions et engagements mutuels pris au début du cycle ont été respectés.

L'entretien annuel d'évaluation peut conduire à des décisions tel que : redéfinition du poste, promotion et aussi demandent parfois que le collaborateur suive l'une ou l'autre formation.

➤ **Procéder à une analyse de tâches :**

L'analyse des tâches peut être systématiquement effectuée de manière informelle par le manager et/ou en collaboration directe avec le salarié. Elle permet à identifier avec précision les forces et les faiblesses en termes de compétences. Aussi, elle aide également à déterminer clairement les besoins de développement et de formation du personnel.

➤ **Les enquêtes par questionnaires :**

Le questionnaire permet une quantification des besoins de formation exprimés, c'est l'un des méthodes les plus utilisées et les moins coûteuses pour analyser une problématique de formation précise autant pour un individu que pour l'organisation dans son ensemble.

2.3.2.2 L'approche collective des besoins de formation :

L'approche collective contient plusieurs formes d'analyse les caractéristiques des effectifs pour permettre de détecter des besoins possible de formation (Hodsey et Rogister, 2009) :

➤ **L'analyse MOFF (ou bien SWOT) :**

Utilisées pour déterminer les options stratégiques d'une entreprise, l'analyse MOFF (menaces, opportunités, forces, faiblesses), et plus connue sur l'acronyme SWOT, 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 résultants 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, installations, etc., créent des besoins de formation.

➤ **Organiser des focus groupes :**

C'est un moyen efficace et largement utilisé et qui consiste à réunir autour d'une table un certain nombre de collaborateurs (de 8 à 10 personnes) afin de réaliser un brainstorming par rapport à divers problématiques globales ou spécifiques. Cette discussion est dirigée par un animateur ou facilitateur afin que chacun ait le même droit de parole.

➤ **La matrice de proximité :**

La matrice de proximité est un outil permet d'identifier les passerelles possibles entre une fonction et plusieurs autres, elle se présente sous la forma d'une matrice carrée. 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.

➤ **Les pyramides 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.

➤ **La GPEC :**

La GPEC est défini comme la conception, la mise en œuvre et le suivi de politique et de plans d'actions cohérents, pour réduire de façon continue les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (effectifs, connaissances, compétences, etc.).

3. Section B : le développement des compétences

3.1. La notion de compétence :

3.1.1. Définition de compétence :

Au cours de ces dernières années, la notion de la compétence occupe une place importante dans le management des ressources humaines, dont plusieurs définitions ont été proposées :

Depuis les années 1990, le concept de compétence suscite un intérêt croissant auprès des chercheurs et des praticiens, en raison, probablement, du caractère transversal de cette thématique. nous comprenons la notion de compétence comme étant la capacité d'un individu, d'un collectif de travail, d'une entreprise à mobiliser et à combiner des ressources (connaissances, savoir-faire et comportements) en vue de mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé (Loufrani Fedida et Aldebert, 2013).

Selon Meignant, on peut la définir comme un savoir-faire opérationnel validé : savoir-faire, c'est-à-dire la capacité à faire (et pas seulement à connaître) ; opérationnel, c'est-à-dire mise en œuvre concrètement en situation de travail ; validé, c'est-à-dire reconnu par l'environnement. C'est une autre façon de dire utile, utilisable et utilisé (Amari, 2020).

D'après LEBOYER les compétences sont des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée. Ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne du travail, et également dans des situations tests, Ils mettent en œuvre de manière intégrée des aptitudes, des traits de personnalité, des connaissances acquises (Touati, 2014).

La compétence est une caractéristique individuelle ou collective attachée à la possibilité de mobiliser et de mettre en œuvre de manière efficace dans un contexte donné un ensemble de connaissances, de capacités et d'attitudes comportementales (Aubret et Gilbert, 2003).

A travers ces définitions, nous pouvons déduire que :

Une compétence est la combinaison des connaissances, des savoir-faire et comportements, c'est le potentiel d'actions d'une personne afin d'accomplir des tâches dans différents situations.

3.1.2 Le concept de développement des compétences :

Les compétences au niveau des entreprises sont reconnues, non seulement comme un facteur central de la gestion des ressources humaines, mais aussi comme le capital le plus précieux

des entreprises qui veulent concurrencer et garantir leur pérennité. Par ailleurs, il faut prendre conscience du fait que l'avantage compétitif de l'entreprise se mesure aujourd'hui par la façon de combiner les différentes ressources. Et c'est précisément, cette prise de conscience de l'importance accordée à la combinaison de différentes ressources dans le management d'aujourd'hui, qui met le développement des compétences au cœur des stratégies de succès des entreprises (Bachir, 2014).

Le développement des compétences est défini comme tout processus par lequel une entreprise modifie qualitativement son stock existant d'actifs et de compétences ou crée de nouvelles capacités à coordonner et déployer des actifs et des compétences nouveaux ou existants de manière à réaliser au mieux ses objectifs.

En effet, le développement des compétences peut permettre d'une part à l'entreprise de s'adapter avec son environnement économique, social,..., tout en étant souple et réactive face aux changements et aux complexifications et par conséquent être en mesure de satisfaire des exigences de plus en plus fortes de la part des clients, d'autre part l'individu à intérêt de son côté dans le développement de son patrimoine de compétence car ceci signifie pour lui une véritable garantie d'employabilité et de carrière professionnelle (Amari,2020).

3.2 Catégorisation des compétences :

Il y a plusieurs façons de catégoriser les compétences, on peut distinguer trois grandes catégories de compétences : les compétences individuelles, les compétences collectives et les compétences organisationnels ou environnemental (Loufrani-Fedida et Aldebert, 2013).

Les compétences individuelles :

La compétence individuelle est celle rattachée à une personne, quel que soit l'endroit où elle est mise en action (y compris dans ses activités extraprofessionnelles) et la compétence professionnelle exercée, pour sa part, exclusivement dans les situations de travail.

Au niveau de la nature de la compétence individuelle, c'est encore le triptyque résonnant comme un slogan du « savoir, savoir-faire, savoir-être », qui représente dans la pratique l'une des définitions de la compétence individuelle la plus répandue. D'autre part, au niveau des conséquences de la compétence individuelle, les définitions proposées notamment par Gilbert et al ou encore Le Boterf, montrent que cette compétence est fortement contingente à une situation professionnelle donnée. Retour propose, quant à lui d'aller plus loin dans la caractérisation de la compétence individuelle, en considérant quatre types de cette dernière :

- Les compétences requises par un emploi ou un métier.
- Les compétences mobilisées par un individu dans l'exercice de sa fonction.
- Les compétences détenues (disponibles) par un individu à un moment donné.
- Les compétences potentielles d'un individu (non encore mises en œuvre).

Les compétences collectives :

De leur côté, les compétences collectives résultent de la combinaison des compétences individuelles dans un collectif de travail ou dans une équipe. Plus exactement, elles proviennent de la capacité de ce collectif à faire face à des situations qui ne pourraient être assumées par chacun de ses membres pris individuellement. C'est pourquoi, la question des compétences collectives apparaît bien souvent dans le cadre des équipes projets, des équipes opérationnelles autonomes ou semi-autonomes ou de façon plus informelle, lorsque des groupes émergent autour d'un objectif professionnel commun.

Toutefois, malgré la complexité qui entoure la notion de compétences collectives et le fait qu'elle demeure « le parent pauvre » des recherches portant sur la gestion des compétences, nous retiendrons l'idée de ces auteurs selon laquelle la compétence collective possède quatre attributs :

- Un référentiel commun (ou représentations homogènes et partagées par tous les acteurs).
- Un langage partagé (ce langage de travail ou professionnel se réfère au fait que les membres d'un groupe de travail élaborent un vocabulaire et un dialecte particuliers propres à cette équipe).
- Une mémoire collective (il n'y a de compétence collective que lorsque les membres de l'équipe tirent les leçons de leur propre expérience ou apprentissage et les mettent à profit au sein de la collectivité).
- Un engagement subjectif (résoudre de manière collective des problèmes, faciliter et entretenir des relations de solidarité, veiller à la cohésion et à la synergie des groupes de travail sont des éléments cruciaux au regard du développement des compétences collectives).

Les compétences organisationnelles :

Concernant le troisième niveau des compétences, il renvoie aux compétences dites organisationnelles et s'appréhende traditionnellement au niveau de l'entreprise dans sa

globalité. De manière simplifiée, la compétence organisationnelle correspond à ce que l'entreprise sait faire ou encore à son savoir-faire en actions.

Pour le dirigeant, l'intérêt de l'identification des compétences organisationnelles consiste à sélectionner celles qui sont ou seront stratégiques pour la firme, c'est-à-dire celles susceptibles de conférer à l'organisation un avantage concurrentiel.

Les compétences environnementales :

Il est possible d'identifier un quatrième niveau : celui des compétences dites inter-organisationnelles ou environnementales. Selon les termes de Retour, ces compétences font référence aux compétences détenues par des entités ou des acteurs hors du contrôle direct de l'entreprise (fournisseurs, clients, laboratoires de recherche, etc.).

En d'autres termes, une compétence environnementale correspond à la capacité que peut avoir une entreprise à mobiliser des compétences dont elle n'a pas la maîtrise et qui se trouvent dans son environnement proche. Ainsi, de manière simplifiée une compétence environnementale est un savoir-faire faire ou savoir-faire ensemble.

3.3 Les typologies des compétences :

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

3.3.1 Les savoirs : Qui correspondent à des connaissances générales ou spécialisées pour réaliser une activité. Il peut s'agir de connaissances théoriques ou de la maîtrise de certains langages scientifiques et techniques.

3.3.2 Les savoir-faire : ils concernent la maîtrise et la mise en œuvre concrète des techniques, des méthodes ou d'outils.

3.3.3 Les savoir-être : Désigné parfois par des termes comme compétences comportementales, compétences sociales et relationnelles, attitudes professionnelles, compétences socio-affectives ou encore soft skills.

Ce savoir-être désigne les capacités utiles pour savoir se comporter en contexte professionnelle : capacité d'écoute, de négociation, de travail en équipes, en réseaux...sa fonction étant de coopérer efficacement avec autrui. Il n'existe pas de définition précise et unanimement reconnue de savoir-être. C'est une notion peut formalisée qui mélange des traits de caractères et de personnalité (autonomie, adaptabilité...), des comportements, des qualités morales (honnêteté, humanisme, courage...) des goûts et intérêts (sens du

business...). Le savoir-être est donc lié aux qualités personnelles, à la manière d'être d'une personne qui s'exprime dans ses relations aux autres. Il regroupe des éléments qui concernent le comportement, la sphère relationnelle et psychologique.

En effet, la notion de savoir-être semble rassembler toutes les nécessités d'ajustement personnel aux situations par ses comportements. Il constitue ce qui fait qu'un individu est reconnu comme adapté au contexte dans lequel il évolue. Ainsi, il pose des normes et des valeurs nécessaires pour vivre ensemble dans une organisation.

Le concept de compétences comportementales et ses déclinaisons (émotionnelles, relationnelles, sociales) apparaissent par un glissement du signifiant générique de savoir-être vers celui de comportement. Globalement, les compétences comportementales et cognitives, que recouvre le vocable de savoir-être concernent la relation à soi et à l'autre. Ainsi, ces compétences relèvent d'abord de l'autonomie, de la gestion de la relation, et de la capacité à apprendre.

La prescription de comportements n'est pas nouvelle dans le monde du travail. Ainsi, déjà en 1947, H. Simon indique que la coordination du travail dans les organisations peut être formelle et consiste, dans ce cas, en la description générale des comportements et des relations entre les membres de l'organisation. La notion de comportement et leur rôle dans la coordination et la régulation sociale du et au travail ne sont donc pas nouveaux. Ce qui est nouveau est de faire du comportement une compétence dans le champ du savoir-être, et de ne plus considérer essentiellement comme un geste professionnelle. Ainsi le comportement, qui devient un objet de gestion est une ressource liée à la personne, une manière d'être à soi-même et aux autres.

➤ **L'impact de la formation sur le savoir-être :**

Développer les qualités morales : la formation a pour mission de développer les qualités intellectuelles et morales des profils convenables et adaptés à l'organisation, il s'agit de la conscience professionnelle, de l'ambition, du charisme, du sens de responsabilité et de l'honnêteté etc...

Cependant, les qualités morales ne changent pas par des actions de formation, on n'apprend pas à devenir responsable, le sens de responsabilité s'acquiert à travers l'expérience personnelle.

Changer le caractère : le caractère résume la manière dont une personne agit et réagit vis-à-vis une certaine situation. Il s'inscrit en chacun de nous et ne peut être changé mais seulement développé. Mais, il est difficile pour les managers et les formateurs de changer le caractère d'une personne en deux ou trois jours, ou transformer des employés émotifs et stressés en des collaborateurs calmes.

Cela ne veut pas dire qu'il faut arrêter les formations dans ces domaines. Selon Dennerly, il existe dans ces formations des outils et des méthodes très utiles, et qui sont inspirés des courants américains de la psychologie (programmation neurolinguistique, analyse transactionnelle...) et certaines personnes sont capables d'améliorer sensiblement leur façon de communiquer, de négocier, d'animer une équipe grâce à ces approches. Mais pour cela, il est impératif qu'au moins trois conditions soient réunies :

- La première condition consiste à ce que ces personnes soient aptes et réellement motivées pour participer activement à ces formations, pour éviter tout risque de manipulation. Il doit s'agir d'une volonté personnelle de changement et non pas d'une obligation ou d'une contrainte.
- La deuxième condition est que ces personnes doivent être invitées à changer certaines de leurs pratiques et non pas leur caractère, leur personnalité ou leur tempérament. Il s'agit, en fait, d'acquiescer puis d'appliquer en quelque sorte des procédures comportementales ou des savoir-faire comportementaux.
- Enfin, la troisième condition est que ces personnes doivent s'engager dans un véritable travail de fond. Ce n'est pas seulement avec un stage qu'elles peuvent progresser, mais grâce à une multitude d'actions complémentaires (lecture, analyse d'expérience, choix d'un parcours individualisé d'actions de formation ...).

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

Face à un besoin de développement des compétences, la formation est considérée comme un investissement de grande importance à côté des investissements en équipements.

Dans un environnement caractérisé par la concurrence et la compétitivité, la formation est le moyen le plus efficace pour le développement des ressources humaines. En investissant dans le développement des compétences, l'organisation assure son pérennité, augmente son efficacité et la motivation de ses collaborateurs.

La formation fait partie de la culture de l'entreprise, à part qu'elle constitue le meilleur moyen pour l'acquisition des connaissances qui sont à la base des compétences individuelles et collectives de l'organisation, elle influe directement sur les comportements, les attitudes et les relations entre les individus.

L'efficacité des actions de formation dépend en grande partie de la bonne identification des besoins en formation qui demeure désormais une préoccupation stratégique. 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.

CHAPITRE 03 :
CADRE METHODOLOGIQUE

1. Cadre méthodologique :

1.1 Approche méthodologique :

Ce chapitre de notre étude nous permet de présenter l'approche méthodologique adoptée à notre sujet de recherche. Pour mettre en évidence l'importance de la phase d'identification des besoins en formation dans le développement des compétences comportementales des ressources humaines, nous avons choisi l'approche quantitative. Le choix est justifié par la nature de notre travail qui consiste à trouver le lien entre la phase de la définition des besoins de formation et le développement des soft-skills.

Une approche quantitative permet d'obtenir des données sur le phénomène étudié et surtout la possibilité de les quantifier c'est à dire d'exprimer en chiffres et d'envisager la perspective d'analyser les relations entre les variables, dont en principe la fidélité et la fiabilité est assurée.

La recherche quantitative implique l'utilisation d'outils informatiques, de statistiques et de mathématiques pour obtenir des résultats, ces résultats exprimés en chiffres prennent la forme de données statistiques que l'on peut représenter sous forme des tableaux statistiques et des graphes expliquant ces tableaux. L'étude quantitative vise à prouver s'il existe un lien significatif ou une corrélation entre les variables étudiés.

1.2 Outil de collecte de donnée :

1.2.2 Le questionnaire

Nous avons opté pour l'outil questionnaire, c'est un outil de base pour le recueil des informations concernant une population donnée, il est constitué d'un ensemble de questions qui doivent porter ou aide à porter une réponse à la problématique posée. C'est une méthode de recueil des informations en vue de comprendre et d'expliquer les faits.

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

1.2.3 L'objectif du questionnaire :

- L'estimation : il s'agit d'une collecte de données, d'une énumération de ces données. C'est la démarche la plus élémentaire dans le questionnaire.

- Description : il s'agit de retirer des informations qui décrivent les phénomènes subjectifs qui sous-tendent les phénomènes objectifs et d'expliquer ainsi les phénomènes objectifs, comme les motivations, les représentations et les opinions.
- La vérification d'une hypothèse : le questionnaire est un outil pour confirmer ou infirmer une ou plusieurs hypothèses.

1.3 Echantillon de l'étude :

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de CERTAF.

Pour construire notre échantillon, nous avons choisi la méthode des quotas, qui consiste à répartir les quotas en fonction des caractéristiques suivantes : les catégories socioprofessionnelles (Exécution, Maitrise, Cadre).

Nous avons retenu un échantillon de 45 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire. Sur les 45 distribués, nous avons reçus 37 questionnaires : soit 8 personnes qui n'ont pas répondu.

2. Contexte organisationnel :

Cette partie est consacrée à la présentation de l'entreprise CERTAF Maghnia et les principales des directions.

2.1 La présentation de la céramique de la Tafna CERTAF Maghnia :

L'entreprise de la céramique de la Tafna « CERTAF » implantée à la zone industrielle route de Sebdou à Maghnia dont la dénomination sociale a été modifiée en novembre 1998, a hérité les activités de l'ex entreprise de céramique vaisselle de l'ouest « ECVO » créée par décret n° 82-420 du 04 décembre 1982, elle-même issue de la restructuration de la SNIC.

De son passage à l'autonomie en 1990 et après les mesures de l'assainissement opérées en 1992 et 1993, son capital social est passé successivement de 30 MDA, 120 MDA, 420 MDA à 10.066 MDA détenu consécutivement par :

- Fonds des industries diverses (année 1994).
- Holding des infrastructures manufacturière (année 1997).
- Banque extérieure d'Algérie (année 1997).

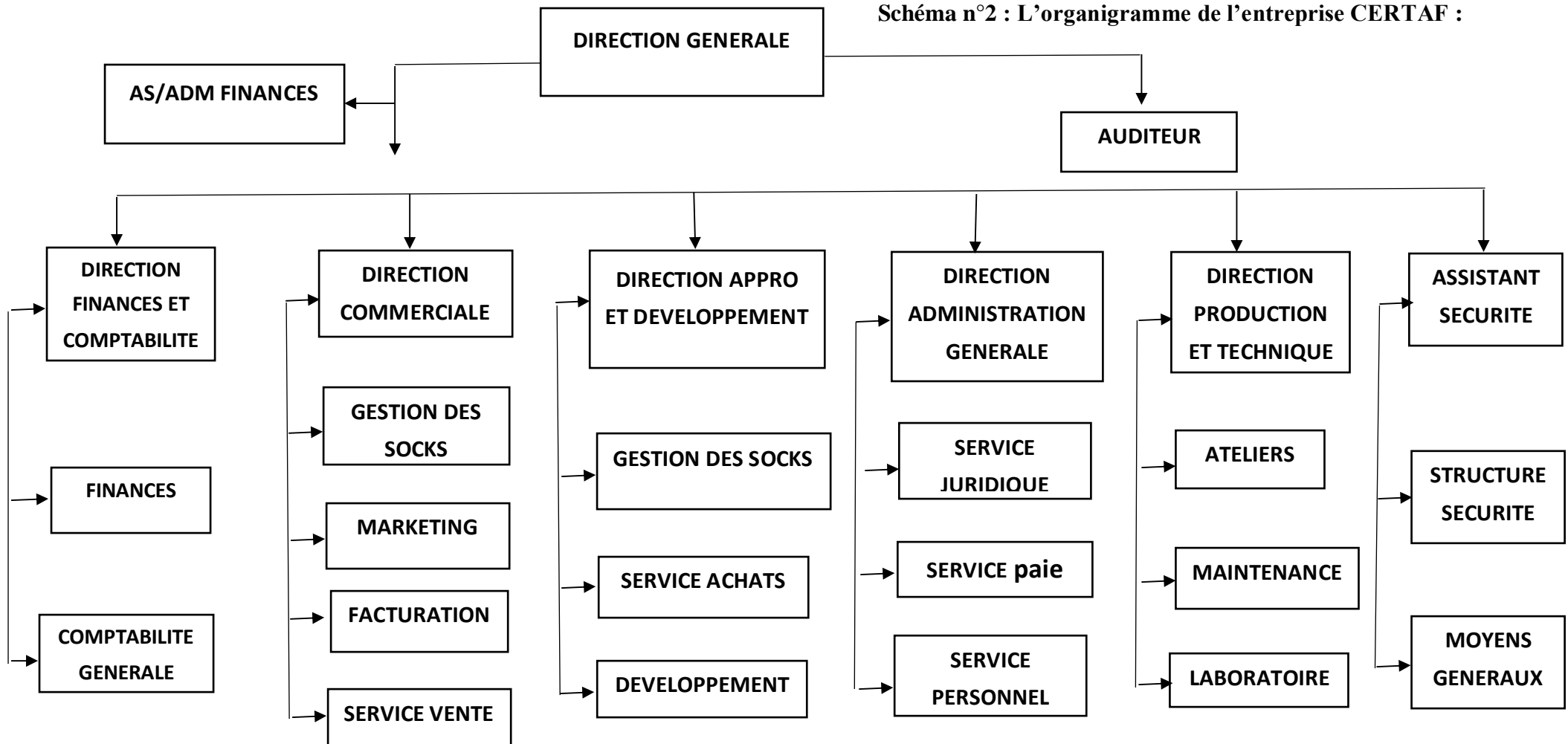
La vocation principale de CERTAF est la fabrication et la commercialisation des produits de vaisselle (faïence et porcelaine) et des réfractaires auxquels s'ajoutent depuis l'année 2002, les produits rouges de décoration... .

Implantée sur une superficie de 11 ha 37 a 38 ça, l'usine comprend :

- Une unité de production de vaisselle « porcelaine ».
- Une unité de production de réfractaire.
- Une chaîne de production « produits rouges ».

Sur le plan administratif, CERTAF a connu un profond dégraissage en juillet 1997, soit la réduction de 769 postes de travail pour se stabiliser autour de 450 travailleurs.

Schéma n°2 : L'organigramme de l'entreprise CERTAF :



Source : document interne de l'entreprise

2.2 Présentation de l'organigramme :

Pour mieux gérer les procédures de traitement dans l'entreprise, il est nécessaire d'étudier les directions, donc on traitera lors de cette étape les différentes responsabilités et tâches attribuées à chacune de ces directions :

La direction générale :

Est chargée de définir la politique de la gestion des moyens humains et matériels de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs arrêtés, à savoir la réalisation des plans de production et de commercialisation des produits, en veillant à l'utilisation rationnelle et la préservation des équipements de production et du patrimoine de l'entreprise.

La direction de l'administration générale :

A pour rôle l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de ressources humaines et des programmes d'actions devant assurer à l'entreprise le potentiel humain dont elle a besoin et la conservation et le développement de ce potentiel.

Il doit veiller particulièrement à l'application de la réglementation en matière de travail et de l'emploi, et l'instauration d'un climat sain dans l'entreprise ; par le contrôle ; le suivi des effectifs, de l'emploi, des salaires et de la formation.

La direction finance et comptabilité :

La finance est une fonction très importante au niveau de l'entreprise. Son rôle est l'enregistrement chronologique de toutes mouvements et les opérations qui se font quotidiennement et annuellement (achat, ventes, stocks, paiement, crédit, caisse, relations avec les banques etc...). Elle gère l'ensemble du patrimoine de l'entreprise, pour cela elle utilise la technique comptable (comptabilité générale) et établit le déroulement de la situation financière et comptable.

Audit :

Le rôle de cette structure est l'audit de gestion de l'entreprise pour servir à améliorer le processus de planification, et les systèmes de contrôle d'organisation et d'impulsion des ressources humaines. Il passe en revue le passé le présent et l'avenir de l'entreprise. Il examine les domaines couverts par l'entreprise avec l'idée de déterminer si l'organisme tire les meilleurs résultats de ses efforts.

La direction approvisionnement et développement :

Sa mission principale est de gérer les stocks du magasin pièces de rechanges, étudier les commandes lancées par le producteur, assure l'approvisionnement des matières premières et étudier les nouveaux projets pour l'amélioration de l'outil de production.

La direction production et technique :

Sa mission principale est la fabrication de la vaisselle porcelaine et produits rouges.

Cette structure est composée de 09 ateliers à savoir :

- Préparation pâte
- Façonnage et coulage
- Cuisson biscuit et inspection
- Emaillage
- Décoration
- Cuisson email
- Emballage
- Atelier moule
- Réfractaire

Elle a aussi pour mission de veiller à la qualité et quantité du produit en production.

La direction commerciale :

Est chargé d'assurer une bonne stratégie de gestion de commercialisation des produits, l'accueil et le contact avec les clients, elle prend la décision concernant les gammes de produits, la détermination du prix, promotion et le service, ainsi que le marketing qui joue un très rôle et prend en charge la distribution physique des produits et la publicité et supervisant le flux rentable de biens de l'usine au lieu de stockage, elle est composée de :

- Gestion des stocks.
- Marketing.
- facturation.
- Service vente.

CHAPITRE 04 :
PRESENTATION ET DISCUSSION
DES RESULTATS

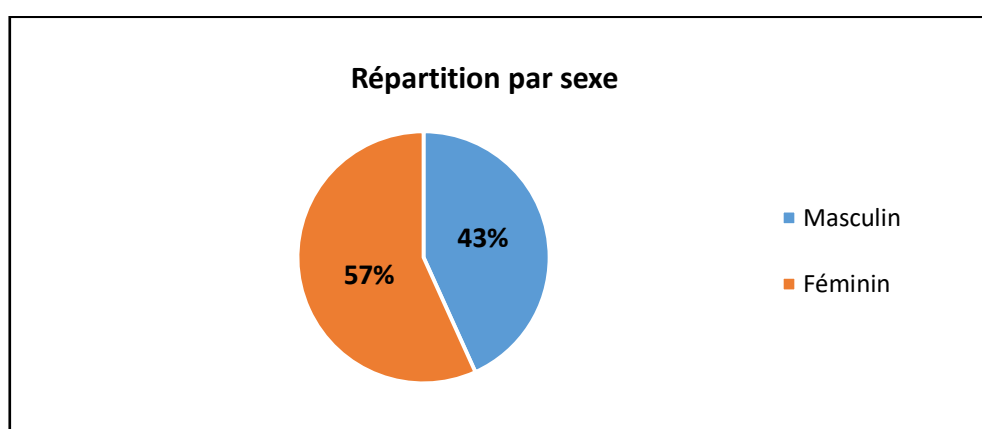
1. Présentation des résultats :

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

| Sexe | Fréquence | Pourcentage(%) |
|----------|-----------|----------------|
| Masculin | 16 | 43,24 |
| Féminin | 21 | 56,76 |
| Totale | 37 | 100 |

Source : élaboré par l'étudiant

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



D'après les résultats obtenus lors de notre enquête qui portait sur un échantillon de 37 employés, 21 sont de sexe féminin ce qui représente 57% de l'échantillon. Et les 16 autres sont de sexe masculin ce qui représente évidemment 43% de l'échantillon.

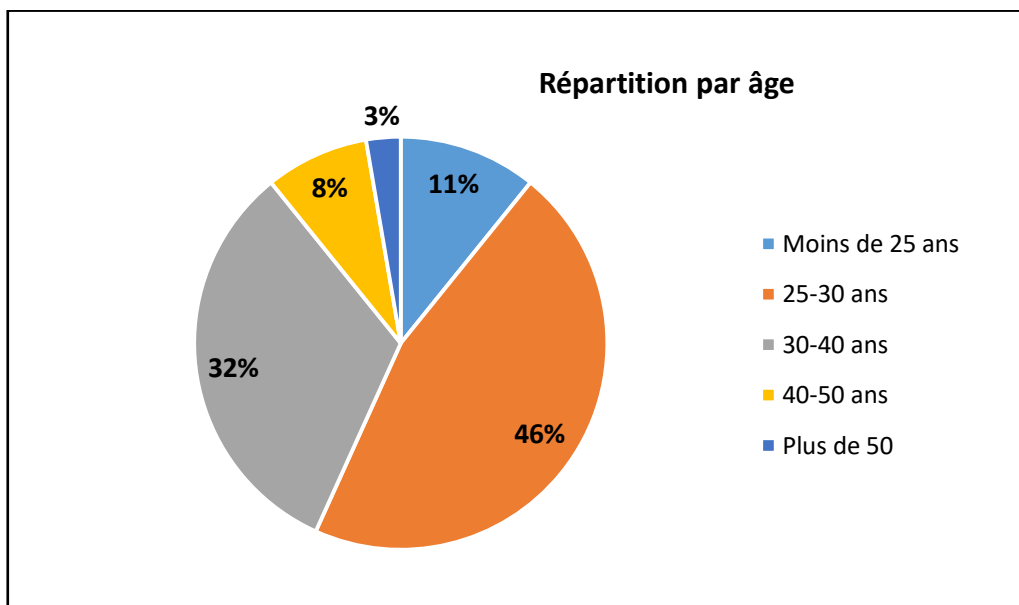
Ce tableau nous démontre que le taux de la catégorie féminine est supérieur à celle masculine, rappelons que la répartition de notre échantillon par sexe ne reflète pas exactement la répartition de la population mère par sexe car le nombre des hommes au sein de CERTAF est supérieur à celui des femmes.

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

| Tranche d'âge | Fréquence | Pourcentage(%) |
|-----------------|-----------|----------------|
| Moins de 25 ans | 4 | 10,81 |
| 25-30 ans | 17 | 45,95 |
| 30-40 ans | 12 | 32,43 |
| 40-50ans | 3 | 8,11 |
| Plus de 50 | 1 | 2,70 |
| Totale | 37 | 100 |

Source : élaboré par l'étudiant

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



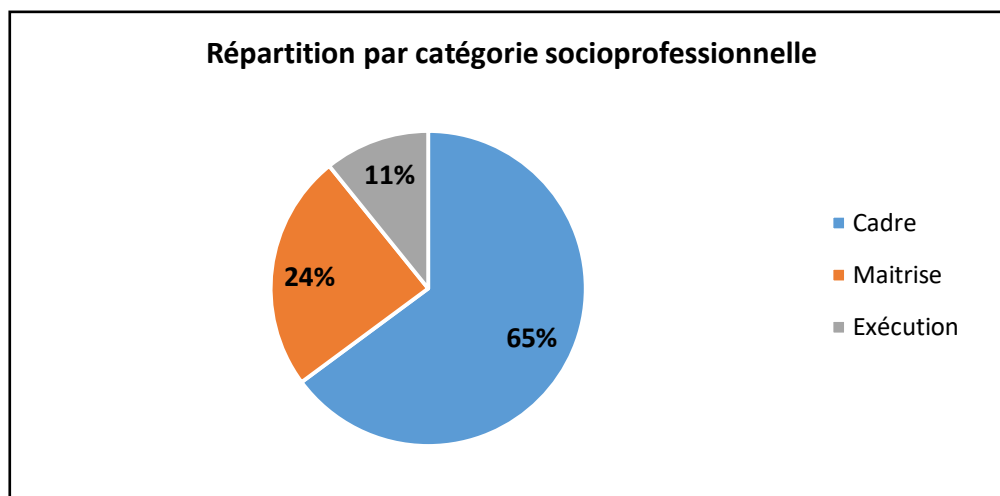
Ce schéma illustre la répartition des personnes questionnées par âge. Nous pouvons constater que 46% de l'échantillon se situe entre 25 et 30 ans, contre 32% représentant la tranche d'âge entre 30 et 40 ans, 11% sont moins de 25 ans, 8% pour la tranche d'âge entre 40 à 50 ans. Le reste de l'échantillon ont plus de 50 ans.

Tableau n°3 : la composition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

| Catégorie socioprofessionnelle | Fréquence | Pourcentage(%) |
|--------------------------------|-----------|----------------|
| Cadre | 24 | 64,86 |
| Maitrise | 9 | 24,32 |
| Exécution | 4 | 10,81 |
| totale | 37 | 100 |

Source : élaboré par l'étudiant

Figure n°3 : la représentation graphique sur la répartition par catégorie socioprofessionnelle.



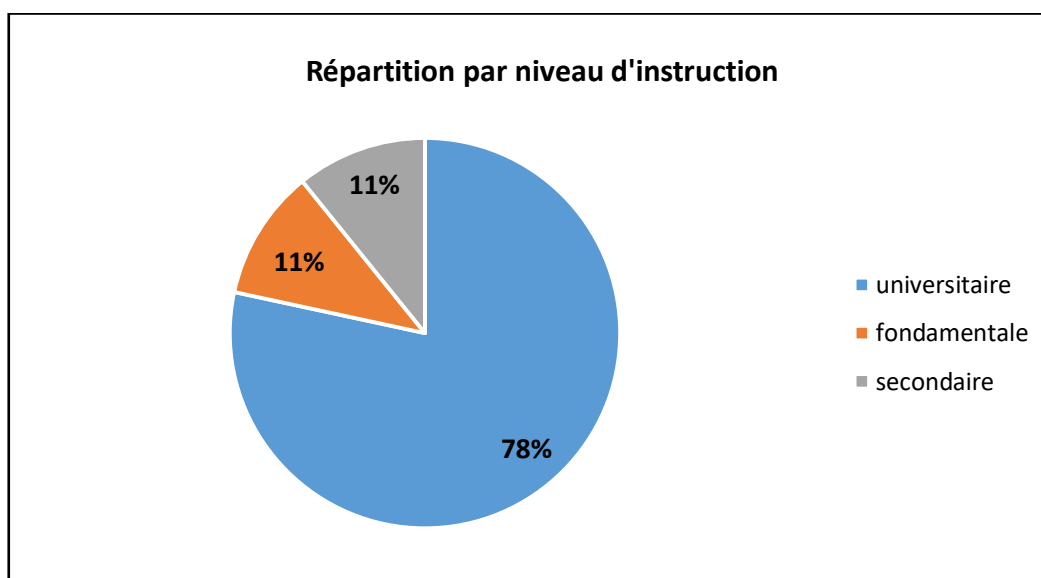
Sur les 37 personnes interrogées, on constate que la catégorie des cadres représente un taux de 65%, contre 35% répartie entre : 24% maitrise et 11% exécution.

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

| Niveau académique | Fréquence | Pourcentage(%) |
|-------------------|-----------|----------------|
| Universitaire | 29 | 78,38 |
| Fondamentale | 4 | 10,81 |
| Secondaire | 4 | 10,81 |
| Totale | 37 | 100 |

Source : élaboré par l'étudiant

Figure n°4 : représentation graphique sur la répartition par niveau académique



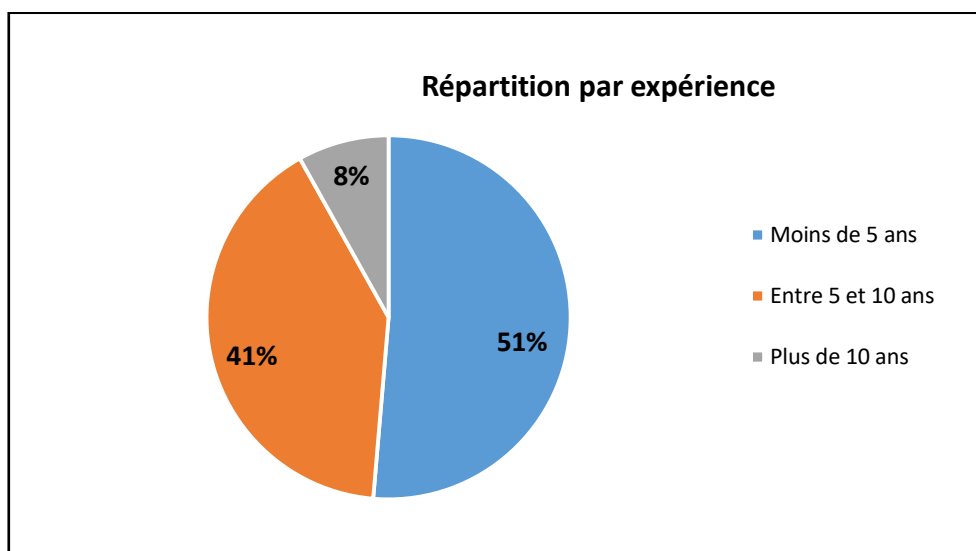
D'après les données de la figure n°4 ci-dessus, nous remarquons que 29 personnes ont un niveau universitaire, soit un taux de 78%, les 4 personnes soit un taux de 11% ont un niveau secondaire et aussi 11% ont un niveau fondamental.

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

| Expérience | Fréquence | Pourcentage (%) |
|-------------------|-----------|-----------------|
| Moins de 5 ans | 19 | 51,35 |
| Entre 5 et 10 ans | 15 | 40,54 |
| Plus de 10 ans | 3 | 8,11 |
| Totale | 37 | 100 |

Source : élaboré par l'étudiant

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



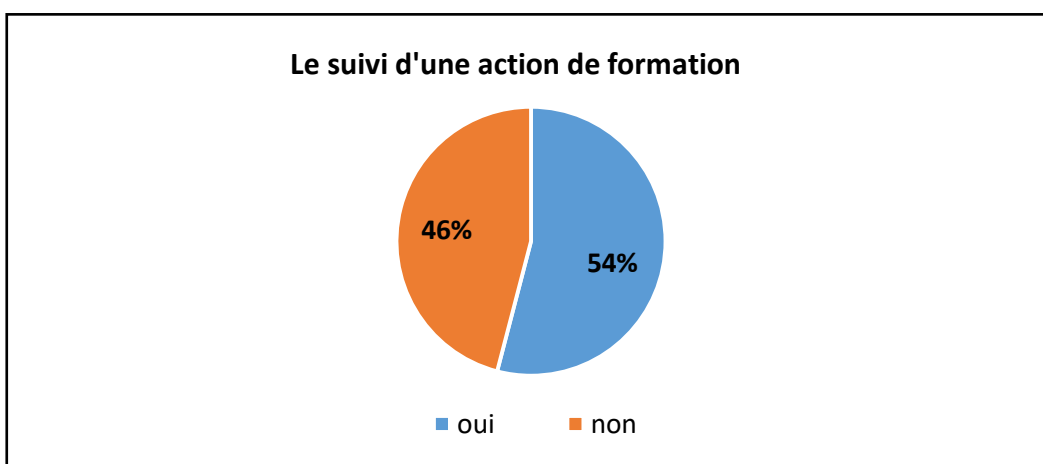
D'après ces données statistiques, on constate que 51% des enquêtés ont moins de 5 ans d'expérience, 41% d'échantillon se situe entre 5 et 10 ans, puis 8% plus de 10 ans d'expérience.

Tableau n°6 : le suivi d'une action de formation.

| Le suivi d'une action de formation | Fréquence | Pourcentage (%) |
|------------------------------------|-----------|-----------------|
| Oui | 20 | 54,05 |
| Non | 17 | 45,94 |
| Totale | 37 | 100 |

Source : élaboré par l'étudiant

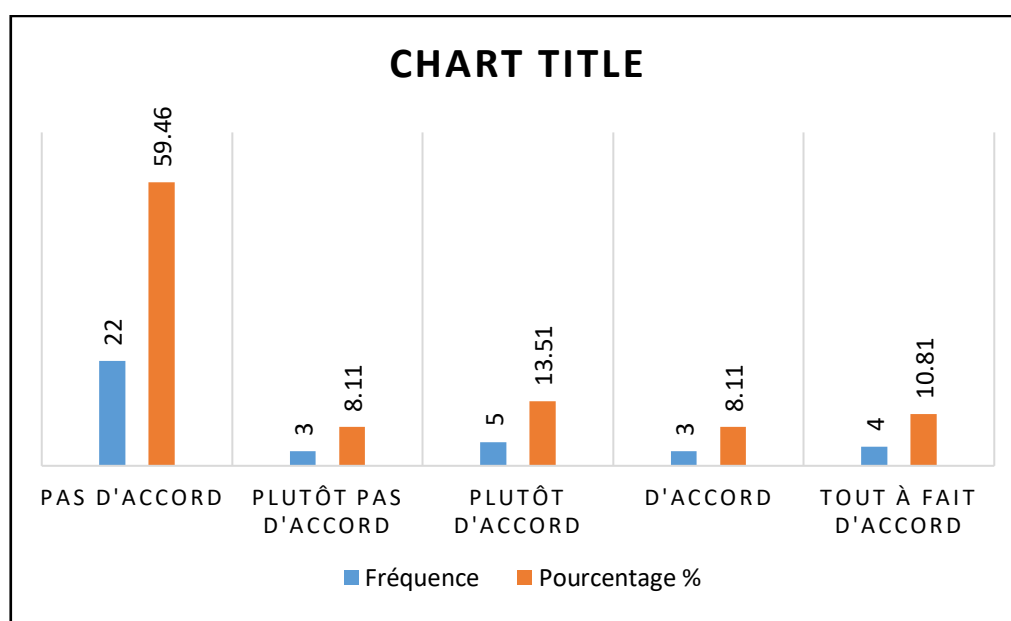
Figure n°6 : représentation graphique selon le suivi d'une action de formation.



Le graphe ci-dessus nous montre que ce qui ont suivis une action de formation représentent un pourcentage de 54%, et 46% des personnes interrogés n'ont pas bénéficié d'une action de formation. Ce qui nous permet de déduire que la majorité du personnel de CERTAF ont bénéficié d'une formation

➤ **Identification des besoins et choix de formation :**

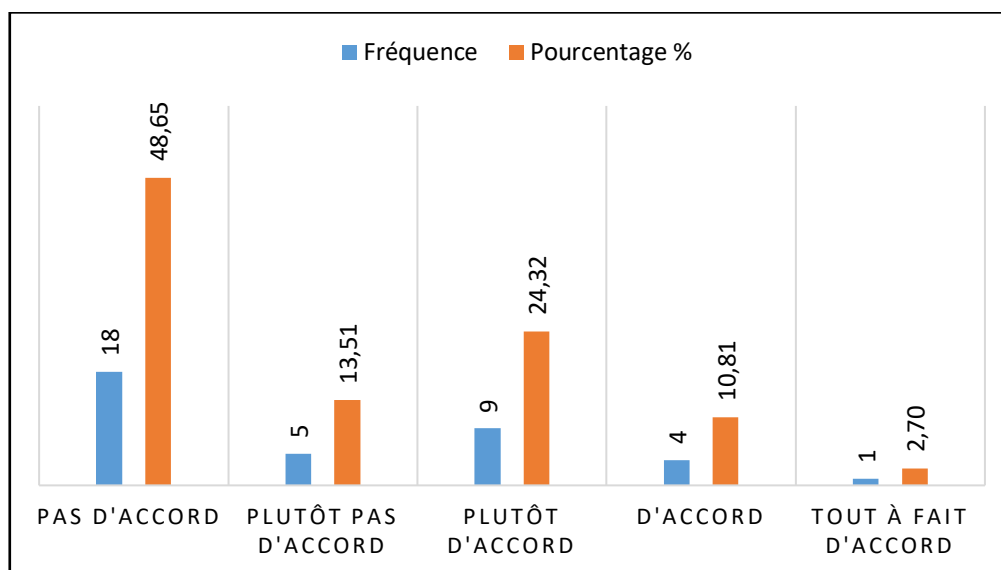
Figure n°7 : le choix de la formation



Source : élaboré par l'étudiant

Pour 59,46% de l'échantillon le choix de la formation est inadéquat avec les besoins des ressources humaines alors que 18,92% du même échantillon affirment que la formation choisie est adéquate aux besoins, et 13,51% sont plutôt d'accords de ce fait.

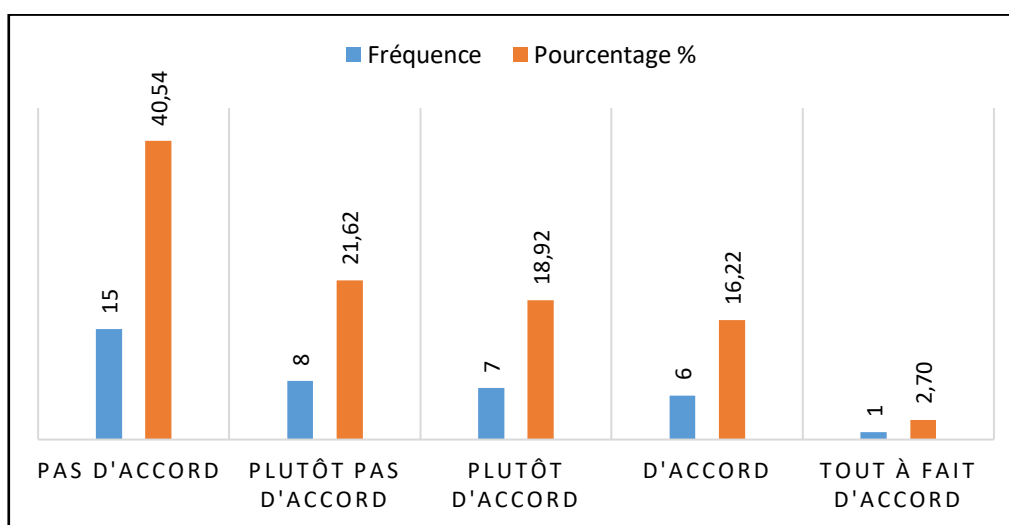
Figure n°8 : la participation des employés dans la définition des besoins en formation



Source : élaboré par l'étudiant

Les résultats nous ont fait ressortir que 62,16% des répondants affirment ne pas avoir participé à la définition des besoins de formation c'est-à-dire ils n'ont pas bénéficié d'une occasion de partager leurs besoins en formation. Par contre 37,83% du même échantillon n'affirment pas l'avis c'est-à-dire ayant participé dans la définition des besoins en formation. Cela implique que l'entreprise n'accorde pas confiance aux salariés en vue de les motiver et consolider progressivement leur engagement à suivre avec efficacité la formation.

Figure n° 9 : les types des besoins en formation

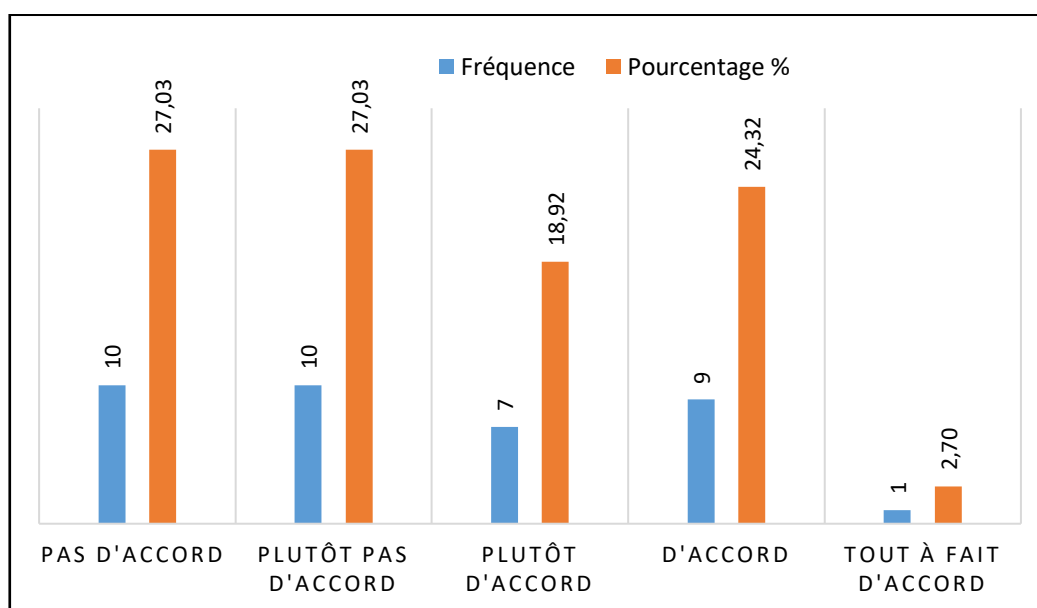


Source : élaboré par l'étudiant

D'après les données de la figure n°9 ci-dessus, 18,92% sont plutôt d'accord, 16,22% sont d'accord et 2,70% sont tout à fait d'accord. Donc 37,84% des répondants estiment que les besoins en formation identifiés sont liés à l'organisation plus que l'individu, par contre 62,16% sont en désaccord.

On constate que CERTAF Maghnia s'inscrit dans une approche de développement des compétences individuelle dont les besoins sont en lien avec le poste ou son évolution.

Figure n° 10 : les besoins personnels de formation

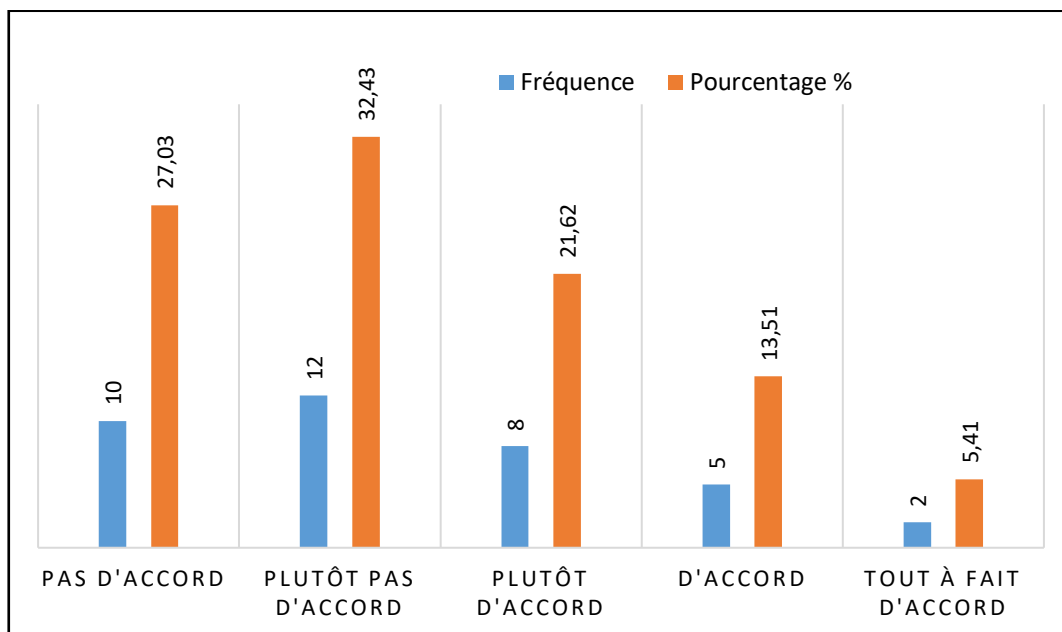


Source : élaboré par l'étudiant

Sur un échantillon de 37 salariés, 18,92 des sujets interrogés sont plutôt d'accord, 24,32% sont d'accord et un taux de 2,70% est tout à fait d'accord que leurs besoins personnels en matière de formation sont rarement validés par l'entreprise. Tandis que 54,06% des participants estiment le contraire.

Cela nous indique que les actions de formation liées aux besoins personnels des ressources humaines dépendent du budget alloué à la formation, par ordre de priorité et de pertinence de la thématique demandé et si ces besoins répondent à la nature d'activité de l'entreprise.

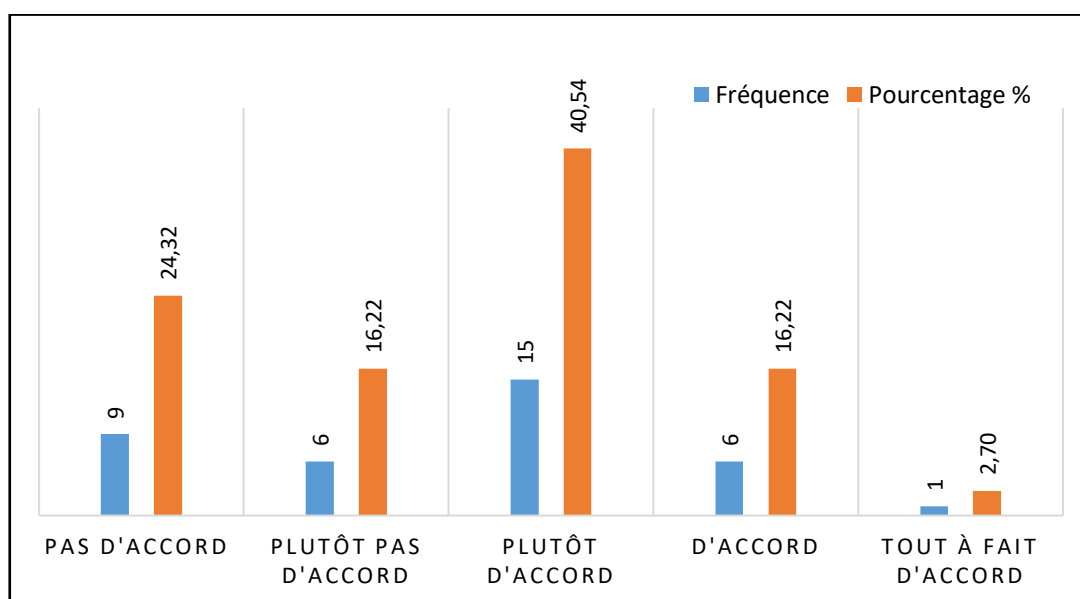
Figure n° 11 : le système d'évaluation de la performance et l'identification des besoins



Source : élaboré par l'étudiant

Plus de la moitié de l'échantillon de notre étude soit 59,46% considèrent que le système de l'évaluation de la performance ne fait pas partie des méthodes d'identification des besoins de formation au sein de l'entreprise. Presque 40,54% de notre échantillon sont d'accord que cette méthode permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées au poste.

Figure n° 12 : l'entretien d'évaluation comme outils d'identification des besoins

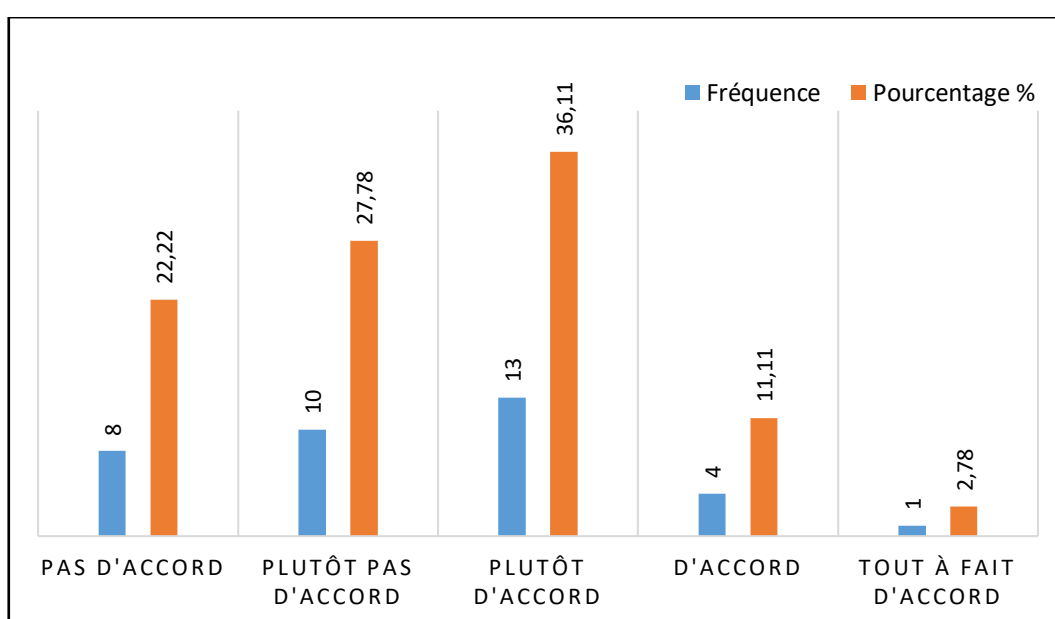


Source : élaboré par l'étudiant

D'après les résultats obtenus de la figure n° 12, on constate que 24,32% des répondants affirment que ce n'est pas la méthode utilisée pour déterminer les besoins en formation et 16,22% estiment qu'il n'y a aucun lien entre l'entretien d'évaluation et le processus d'identification des besoins en formation. En revanche 40,54% de l'échantillon sont plutôt d'accord sur le fait que cet outil est le plus utilisé pour détecter les écarts de compétences à acquérir ou à améliorer chez les salariés.

Cela implique que l'entretien annuel d'évaluation est considéré comme une source d'écoute pour la définition des besoins en formation des ressources humaines.

Figure n° 13 : représentation graphique de la clarté des objectifs de la formation

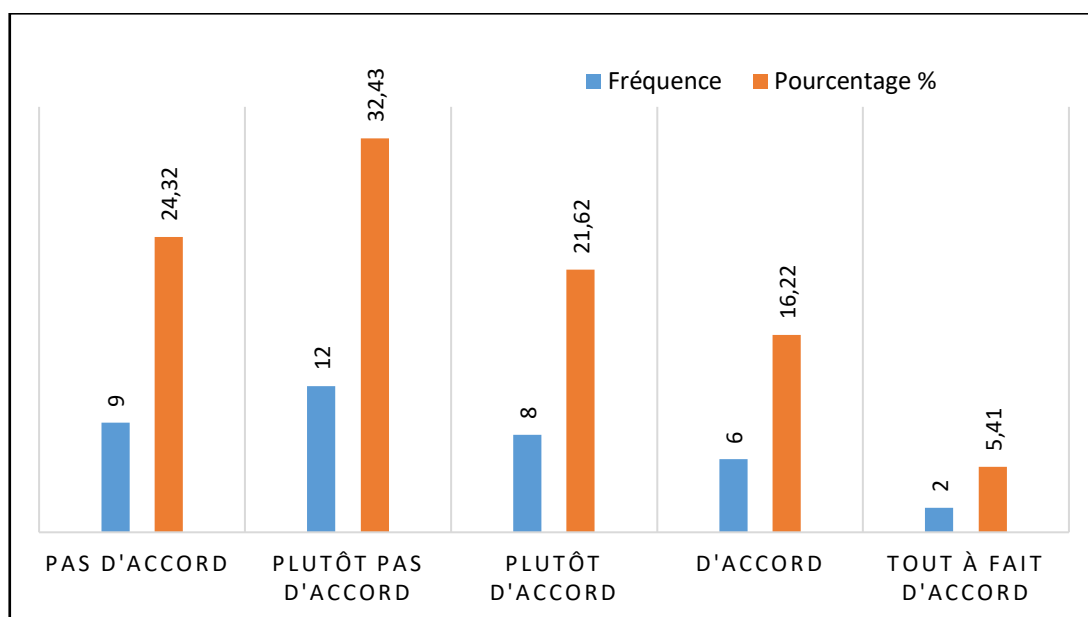


Source : élaboré par l'étudiant

Les résultats nous montrent la clarté de définition des objectifs de la formation où par rapport aux 50% salariés interrogés, la définition des objectifs de formation est floue. Au contraire 36,11% sont plutôt d'accord et 13,89% trouvent que les objectifs de la formation étaient clairs.

➤ **Acquisition des compétences :**

Figure n°14 : représentation graphique de l'atteinte des objectifs annoncés

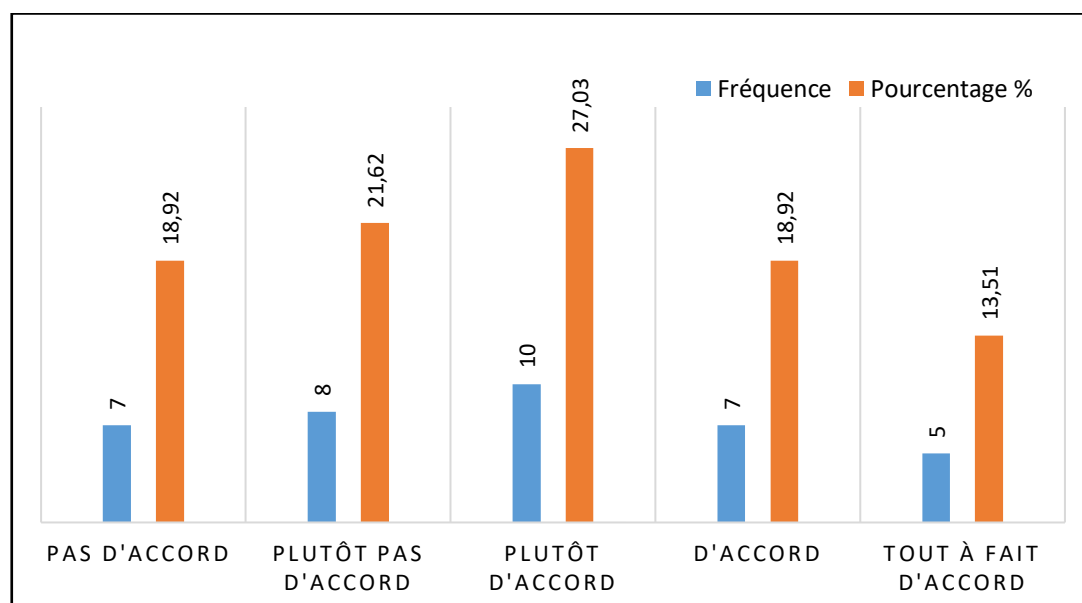


Source : élaboré par l'étudiant

Le graphe ci-dessus nous manifeste que 56,75% des personnes de notre échantillon affirment que la formation n'a pas répondu aux objectifs préalablement fixés, 24,32% trouvent que les objectifs de la formation sont largement atteints et 21,62% sont plutôt d'accord de ce fait.

Cet écart est le résultat d'une mauvaise compréhension de la définition des objectifs et d'un manque d'adaptation des objectifs des plans de formations au besoin réels sur le terrain.

Figure n°15 : niveau d'importance des comportements, qualités personnels et attitudes

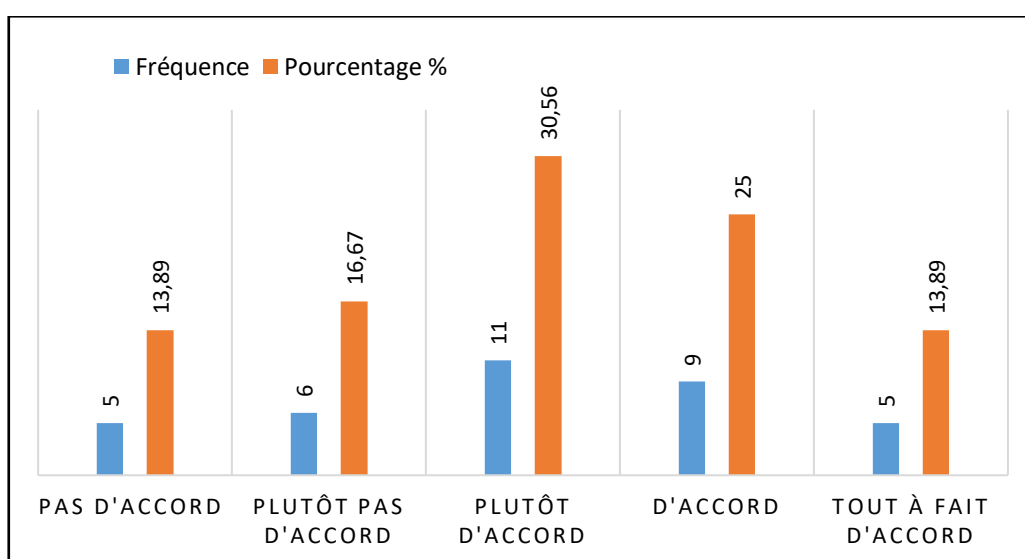


Source : élaboré par l'étudiant

Les résultats font ressortir que presque 54,05% des participants ont constaté que l'entreprise apporte une importance aux qualités personnels, comportements et attitudes face au travail. On outre 40,54% de l'échantillon considère que toutes ces caractéristiques ne font pas partie des intérêts de l'entreprise.

On peut déduire que le concept de compétences comportementales et ses déclinaisons gagnent désormais en importance et prennent de la valeur pour l'entreprise. Néanmoins ça reste timide.

Figure n°16 : compétences comportementale comme prolongement de celle techniques

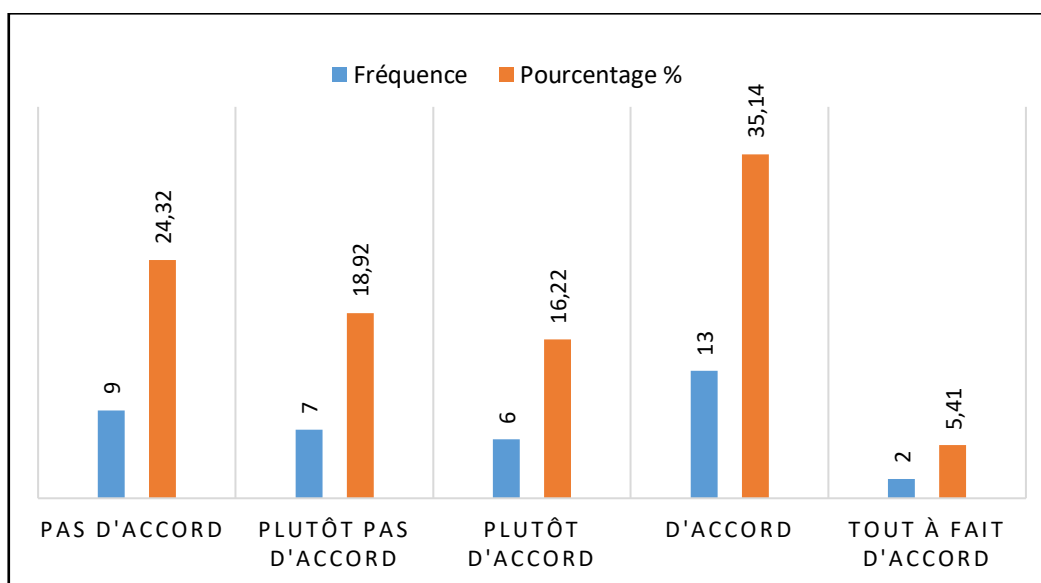


Source : élaboré par l'étudiant

On remarque que presque 38,89% de notre échantillon trouvent que les compétences comportementales constituent le prolongement des compétences techniques, soit un taux de 30,56% sont plutôt d'accord avec cet énoncé. Par contre, 13,89% des interrogés n'affirment pas l'avis.

➤ **La formation et le développement des compétences :**

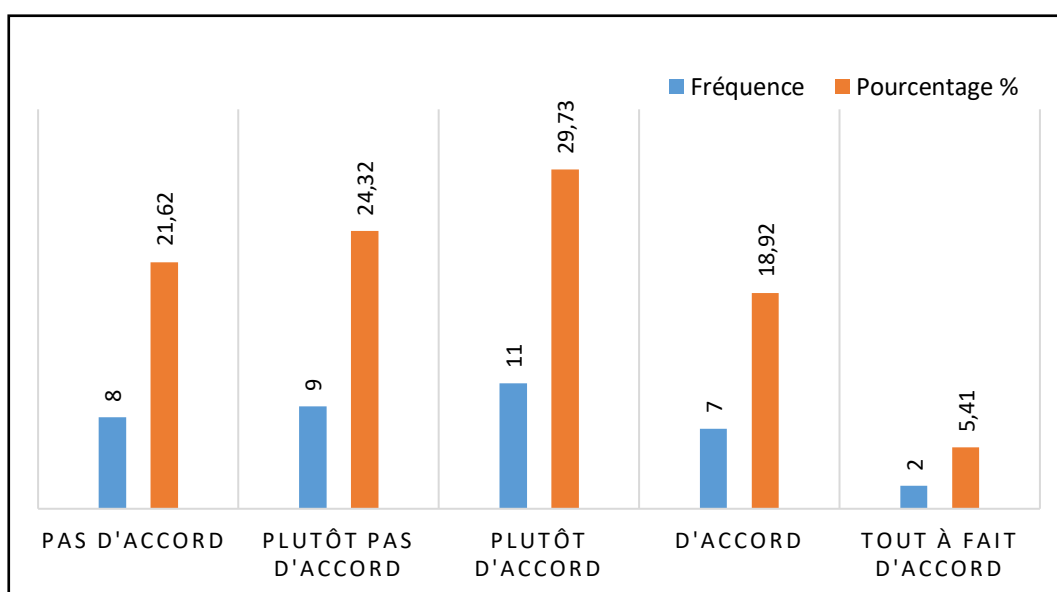
Figure n°17 : niveau d'atteinte des besoins professionnels



Source : élaboré par l'étudiant

D'après les résultats de ce graphe, on constate que presque 56,77% de nos enquêtés affirment que la formation a répondu à leurs attentes et besoins professionnels, par contre 24,32% du même échantillon affirment le contraire c'est à dire qu'ils manifestent un sentiment d'insatisfaction vis-à-vis la formation subit et implique que la qualité de la formation n'est pas en adéquation avec les attentes et les besoins professionnels des ressources humaines.

Figure n°18 : contribution de la formation au développement des compétences

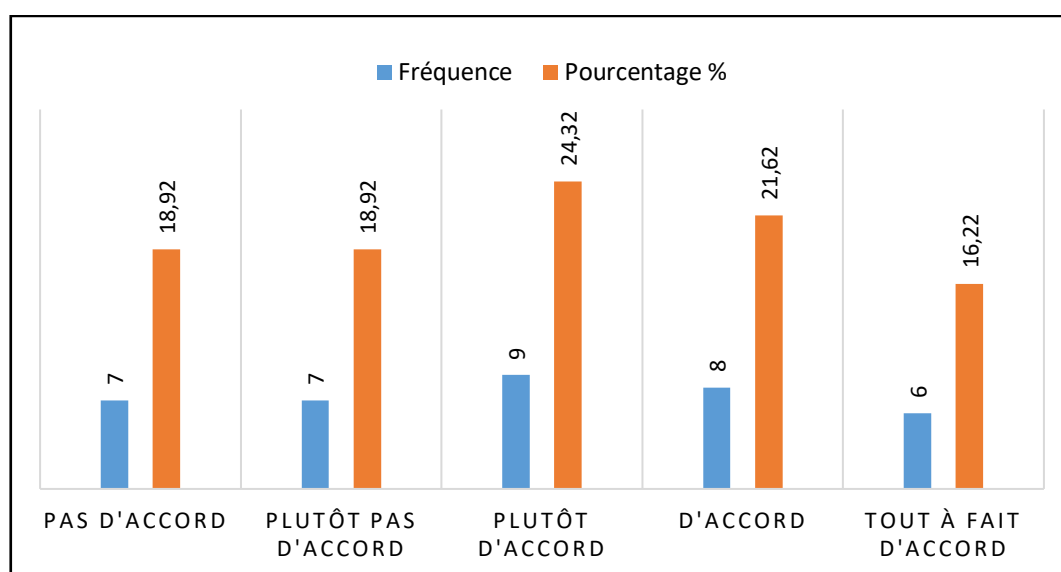


Source : élaboré par l'étudiant

Les résultats nous ont démontré que 54,06% des formés déclarent que les formations suivies permettent le développement des compétences. Par contre 45,94% estiment que la formation n'a pas contribué au développement de compétences.

A partir de ces données, nous pouvons déduire que plus que la moitié de personnes interrogées déclarent que la formation représente un moyen efficace et très utile pour devenir compétents et opérationnels dans leur travail comme on voit que cette formation est très nécessaire pour améliorer et acquérir des nouvelles compétences.

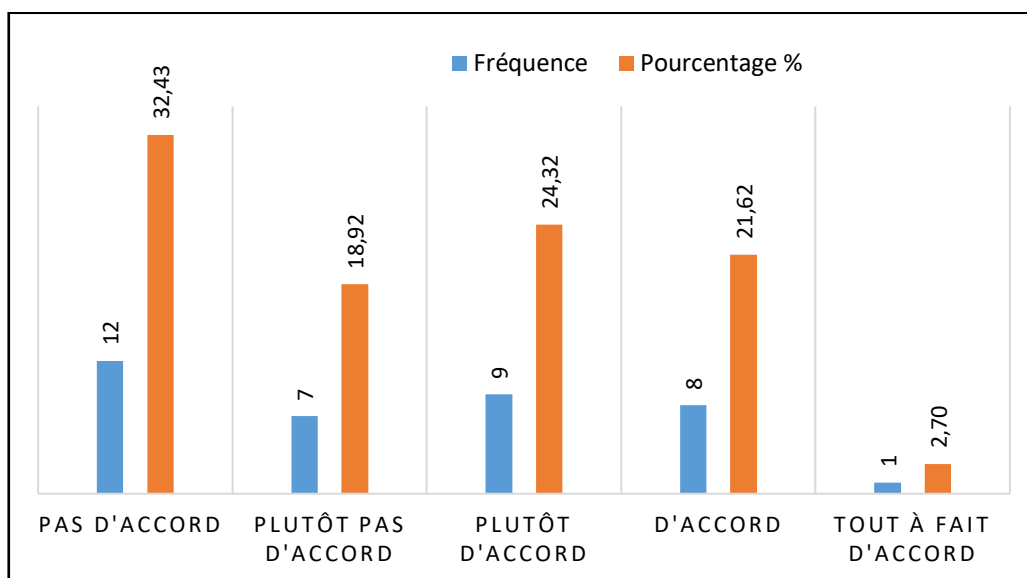
Figure n°19 : représentation graphique du niveau de savoir-être



Source : élaboré par l'étudiant

Nous remarquons que 62,16% de l'échantillon de notre étude ont répondu favorablement et pensent que leur savoir être a fait l'objet d'une amélioration et considèrent que les efforts de l'entreprise en matière de formation sont intéressants car le contenu des actions de formation a apporté un impact positif sur le développement de leurs compétences comportementales. Cependant 37,84% des participants ont confirmés qu'ils n'ont remarqué aucun changement au niveau de leurs comportements et aptitudes personnelles.

Figure n°20 : L'application des compétences acquises



Source : élaborer par l'étudiant

Les résultats de ce graphe permettent de saisir que 51,35% de l'effectif formé n'ont pas pratiqué les compétences acquises lors de la formation dans l'accomplissement de leurs tâches professionnelles. De ces résultats, on constate que la formation demeure parfaitement inadaptée au contexte et à la logique de la réalité de l'entreprise c'est-à-dire l'inadéquation entre la formation suivie avec les besoins et la réalité du poste occupé.

Par contre 48,64% ont pu pratiquer les compétences acquises lors de la formation au milieu du travail ce qui implique l'efficacité des actions de formation ainsi que l'impact positif de ces actions sur le développement des compétences.

2. Teste des hypothèses :

Dans cette partie nous allons tester les hypothèses de départ, en utilisant l'analyse statistique déductive (coefficient de corrélation de Pearson « R »). On appelle coefficient de corrélation le coefficient qui mesure l'intensité et la relation linéaire entre deux variables désigné par la lettre « r » et il varie entre (-1) et (+1).

Un coefficient de (+1) indique une corrélation positive parfaite entre les deux variables. A l'inverse un coefficient de (-1) indique une corrélation négative parfaite et un coefficient de (0) indique qu'il y a aucune relation entre les variables. On dira que la relation entre X et Y est :

- Parfaite si $r = 1$.

- Très forte si $r > 0,8$.
- Forte si se situe entre 0,5 et 0,8.
- D'intensité moyenne si se situe entre 0,2 et 0,5.
- Faible si se situe entre 0 et 0,2.
- Nul si $r = 0$.

H 01 : L'identification des besoins de formation est une étape cruciale et stratégique dans le processus de formation.

Les résultats témoignent l'existence d'une corrélation très forte et statistiquement significative entre l'identification des besoins et le processus de formation puisque la valeur du coefficient de corrélation est (0,875) et soutenu par la valeur sig 0,000 qui est moins de 0,05, ce qui nous mène à confirmer notre première hypothèse.

H 02 : Une politique d'identification de besoin claire conduit à l'acquisition et le développement du savoir être.

Les résultats témoignent l'existence d'une corrélation forte et statistiquement significative entre l'identification des besoins et le processus de formation puisque la valeur du coefficient de corrélation est (0,513), ce qui nous mène à confirmer notre deuxième hypothèse.

3. Synthèse et résultats du questionnaire :

D'après l'étude de terrain menée auprès de l'entreprise CERTAF et à partir d'éléments de réflexion et de problématique lié de l'apport de définition des besoins de formation sur le développement des compétences comportementales, nous a permis de vérifier et de déduire un ensemble de résultats que nous pouvons citer comme suit :

- L'entreprise CERTAF accorde une grande importance à la formation de ressources humaines vu les changements de l'environnement et les nouvelles exigences du monde de travail. D'ailleurs nous avons constaté lors de notre étude que la majorité de personnes interrogées ont bénéficié d'une action de formation.
- Malgré les efforts investis par l'entreprise, ces derniers sont dominés par une logique de gestion classique de la formation où le processus de définition des besoins établi en amont ne répond pas à un meilleur éclairage sur les besoins réels de formation.
- L'entretien annuel d'évaluation est l'un des outils exploités pour identifier les écarts en matière de compétence, cette méthode est la plus utilisée mais elle demeure bien entendu insuffisante pour déterminer les besoins en formation des ressources humaines.
- Le degré d'implication des intéressés par la formation joue un rôle important dans le processus d'identification des besoins en formation ce qui n'était cependant pas le cas car la majorité des employés ne s'ont pas impliqués, ce qui ne permet pas d'identifier les véritables objectifs à atteindre en matière de compétences.
- Il y a un développement des compétences du fait que le savoir-être des personnels formés a fait l'objet d'une amélioration. Ce résultat nous permet de déduire que la formation contribue favorablement dans le développement des compétences (soft skills) du personnel.
- Le degré de transfert et la mise en place des compétences acquises pendant la formation au milieu de travail est un peu faible, ce qui peut s'expliquer par l'absence d'un bon système de suivi des actions de formation.

4. Suggestions :

Les résultats obtenus de l'enquête que nous avons menée nous permettent de formuler quelques suggestions qui pourraient faire l'objet de réflexion à l'effet d'apporter un plus en matière de formation des ressources humaines. Ces suggestions peuvent se présenter comme suit :

- L'implication des employés dans le processus de l'identification des besoins de formation car l'exploitation de ses suggestions aide l'entreprise à localiser la zone de manque en compétences. Lorsque cette phase est réalisée en collaboration avec les salariés elle permet donc un climat favorisant l'apprentissage et l'amélioration continue.
- Faire appel aux autres sources d'écoutes des ressources humaines pour la définition des besoins en formation.
- Programmer des actions de formations conformes aux besoins exprimés par le personnel de l'entreprise pour que cette formation puisse représenter une valeur ajoutée pour le salarié ainsi pour l'entreprise.
- Accorde une évaluation et un suivi permet d'inciter les participants à essayer de mettre en œuvre sur le terrain ce qui a été pris durant la formation.
- Adapter les contenus du plan de formation aux besoins et exigences réels du poste de travail.
- Adapter la formation théorique à la formation pratique et assurer que le transfert des acquis est effectivement réalisé sur le terrain. Pour être compétent, il s'agit d'être capable de faire et pas seulement de connaître.

CONCLUSION GENERALE

La fonction ressource humaine est une fonction stratégique, dont les enjeux sont déterminants dans la conduite des changements pour adapter l'entreprise au nouveau contexte économique et à un environnement de plus en plus concurrentiel. Le besoin des organisations de résister à la concurrence accrue a poussé l'entreprise à revoir sa vocation pour produire plus et chercher à optimiser ces procédés et investir dans le facteur humain par le biais de la formation.

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

C'est pourquoi la formation est devenue indispensable dans les organisations. Investir davantage dans le capital humain étant que facteur central dans toute politique de développement constitue de ce fait une richesse capitale et sûre dans la vie des entreprises.

Pour cela nous avons effectué notre travail de recherche au niveau de l'entreprise CERTAF objet de notre cas, dont le but était de démontrer l'apport de la définition des besoins en formation dans le développement des soft-skills des employés. Sur le plan méthodologique nous avons opté pour l'outil de recherche : le questionnaire, l'utilisation de cet instrument nous a fourni un référentiel d'informations sur le sujet.

L'identification des besoins de formation représente les fondations du projet de formation qui a pour objectif la sélection des candidats nécessitant un apprentissage, c'est une phase très importante pour la réussite du processus de formation et pour assurer le développement des compétences du personnel formé. Une bonne identification des écarts en matière de compétence permet à l'entreprise de garantir l'atteinte des résultats escomptés par la formation.

Une formation de qualité ne peut se limiter à la seule transmission des connaissances, car l'enseignement des attitudes apparaît tout aussi important. L'évolution de la société, le rôle professionnel des personnes et les attentes des autres rendent nécessaire l'intégration des savoir-être dans les formations.

Ce que nous avons remarqués lors de notre enquête est que le savoir être du personnels a fait l'objet d'une amélioration, ainsi que la formation dispensée a eu un impact positif sur le développement de leurs compétences comportementales. Mais le fonctionnement organisationnel n'est pas amélioré et les résultats souhaités ne sont pas tout à fait réalisés, donc les acquis de cette formation ne correspondent pas aux besoins réels.

Les résultats de l'enquête que nous avons menée au niveau de l'entreprise CERTAF afin de connaître l'apport de l'identification des besoins en formation sur le développement des compétences comportementale, nous a permis de confirmer les hypothèses de départ.

Pour conclure, nous pensons que l'investissement en formation sera bénéfique pour l'entreprise lorsque le processus de formation sera appliqué rigoureusement et parfaitement du début jusqu'à la fin, et en donnant plus d'importance l'étape d'identification des besoins en formation parce qu'elle constitue une phase cruciale et permet de garantir la qualité des autres étapes, et contribue au développement des compétences à l'atteinte des résultats escomptés.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie :

Ouvrage :

- ❖ J-M PRETTI 2016, gestion des ressources humaines, édition Vuibert, Paris.
- ❖ ALAIN Meignant 1997, manager la formation, édition Liaison, Paris.
- ❖ ALAIN Meignant 2003, manager la formation, édition Liaison, Paris.
- ❖ THIERRY Ardouin 2003, Ingénierie de formation pour l'entreprise, Edition Dunod, paris.
- ❖ THIERRY Ardouin, 2006, ingénierie de formation pour l'entreprise, 2^{ème} édition, édition Dunod, Paris.
- ❖ Marcel Lebrun, DENIS Smidts et GENEVIEVE Bricoult 2001, comment construire en dispositif de formation, édition De Boeck, Bruxelles.
- ❖ Patrick Rivard et Martin Lauzier 2013, la gestion de la formation et du développement de ressources humaines pour préserver et accroître le capitale compétence de l'organisation, édition Presses de l'université du Québec, Québec.
- ❖ HELENE Falek, Le guide de la formation professionnelle en entreprise, édition Gualino.
- ❖ PARMENTIER Christophe, l'ingénierie de formation, édition d'organisation, paris.
- ❖ Jaques SOYER 2007, fonction formation, Edition d'organisation, paris.
- ❖ Alain Hosdey et JACQUES Rogister 2009, la formation en entreprise : les clés de la réussite, édition edipro.
- ❖ Jacques AUBRET, Patrick GILBERT, L'évaluation des compétences 2003, Édition Mardaga.
- ❖ PHILIPPE Vernazobres 2013, la valeur ajoutée du coaching pour un développement managériale et organisationnel, édition De Boeck, Bruxelles.

Articles :

- ❖ AMARI Salah Eddine Sofiane, 2020 l'ingénierie de formation et développement des compétences au sein d'une compagnie d'assurance, revue des sciences commerciales, Vol.19, N° 1, page 98.
- ❖ Bachir ABDELALI, 2014 La formation Comme Outil de Développement des Compétences, DIRASSAT Journal Economic, Vol 5. N0 01 - January 2014, page 301-302.

- ❖ Sabrina Loufrani-Fedida, Bénédicte Aldebert, 2013 Le management stratégique des compétences dans un processus d'innovation : le cas d'une TPE touristique, Revue de gestion des ressources humaines, 2013/3 (N° 89), pages 56 à 72.
- ❖ Sami Boudabbous, 2007 L'entreprise à l'heure de la formation Approches théoriques et pratiques réelles, La Revue des Sciences de Gestion 2007/4-5 (n°226-227), pages 115 à 124.
- ❖ TOUATI Amyra, L'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'entreprise, revue administration et développement pour les recherches et les études, Volume 4, Numéro 2, Pages 423-434.

Mémoires :

- ❖ JACQUELINE Niyongira 1993, l'évaluation des besoins de formation des entrepreneurs : le cas du Rwanda. Mémoire présenté à l'université du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des PME.

ANNEXE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM

Questionnaire

Mesdames et messieurs,

Je suis RIFAI IMANE étudiante à l'école nationale supérieure de management de Kolea.

Dans le cadre de la préparation de mon projet de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme en master management ressources humaines, nous réalisons une étude portant sur **« l'apport de l'identification des besoins en formation sur le développement des compétences comportementales »**.

Pour cela, nous vous sollicitons de répondre avec plus d'objectivité possible aux questions énumérées ci-dessous.

Nous vous assurons de l'anonymat de vos réponses.

L'étudiante :

RIFAI Imane

Q 01 : Quel est votre sexe ?

Masculin

Féminin

Q 02 : A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

Moins de 25 ans

25-30 ans

30-40 ans

40-50ans

Plus de 50

Q 03 : Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Cadre

Maîtrise

Exécution

Q 04 : Quel est votre niveau académique ?

Universitaire

Fondamental

Secondaire

Q 05 : Quelle est votre expérience dans la fonction ?

Moins de 5 ans

Entre 5 et 10 ans

Plus de 10 ans

Q 06 : Avez-vous déjà bénéficié d'une formation ?

Oui

Non

| Expressions | Pas d'accord | Plutôt pas d'accord | Plutôt d'accord | D'accord | Tout à fait d'accord |
|---|--------------|---------------------|-----------------|----------|----------------------|
| Identification des besoins et choix de formation | | | | | |
| 7- Le choix de formation est adéquat avec nos besoins | | | | | |
| 8- j'ai participé à la détermination de mes besoins en formation | | | | | |
| 9- Les besoins en formation identifiés sont généralement liés à l'organisation plus que l'individu | | | | | |
| 10- Nos besoins personnels en formation sont rarement validés | | | | | |
| 11- Le système de l'évaluation de la performance permet de déterminer mes besoins en formation | | | | | |
| 12- La méthode la plus utilisée dans l'entreprise pour identifier les besoins de formation est l'entretien d'évaluation | | | | | |
| 13- Les objectifs de la formation étaient clairement définis | | | | | |
| Acquisition des compétences | | | | | |
| 14- Le programme de formation répond aux objectifs annoncés | | | | | |
| 15- l'entreprise donne une importance à qualités personnelles, comportements et attitudes face au travail | | | | | |
| 16- Les compétences comportementales constituent le prolongement des compétences techniques | | | | | |
| La formation et le développement des compétences | | | | | |
| 17- La formation répond à nos attentes et besoins professionnels | | | | | |
| 18- estimez-vous que la formation suivie contribue réellement au développement de vos compétences | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 20- Après avoir suivi une formation, votre comportement (savoir être) a-t-il amélioré | | | | | |
| 21- Les compétences acquises lors de la formation nous ont servis dans l'accomplissement de notre travail | | | | | |