

L'impact de la Formation Continue sur le Développement des Compétences, Étude Analytique Descriptive, Cas de la CNEP-Banque

The Impact of Continuous Training on Skills Development - Analytical Descriptive Study, Case of CNEP-Bank

Doct. BELKHADEM Bahria

Dr FERHAOUI Mustapha

Laboratoire de Recherche en Economie
et Gestion des Entreprises(LAREGE)

Université d'Oran2 Mohamed Ben
Ahmed

belkhadem.bahria@univ-oran2.dz

Laboratoire de Recherche en Economie
et Gestion des Entreprises(LAREGE)

Université d'Oran2 Mohamed Ben
Ahmed

ferhaoui.mustapha@univ-oran2.dz

Reçu le: 17/02/2020

Accepté le : 12/07/2020

Résumé : L'objectif de cette étude vise principalement à mesurer l'impact de la formation continue sur le développement des compétences dans les entreprises économiques Algériennes. A cet effet nous avons opté l'approche descriptive analytique pour décrire et analyser les variables de l'étude par le biais des questionnaires distribués auprès du personnel de la CNEP-Banque de la wilaya d'Oran. Pour tester la validité des hypothèses nous avons utilisé le logiciel SPSS (version20).

Les résultats ont démontré que l'adoption des programmes de formation continue dans les entreprises économiques Algériennes a un fort impact positif sur le développement des compétences.

Mots Clés: Formation continue, ingénierie de formation, compétences, développement des compétences, ressources humaines.

Abstract: The aim of this study is to mainly measure the impact of continuous training on skills development in Algerian economic companies, for this purpose we have opted for the descriptive analytical approach to describe and analyze the study's variables through survey distributed to staff of the CNEP-Bank of Oran. To test hypothesis validity we used the software SPSS (version20).

The results have demonstrated that applying continuous training programs in Algerians economic companies have a strong positive impact on skills development.

Key Words: Continuous training, Training engineering, Skills development, Human resources.

JEL Classification : J31, J24, M53, J24.

* Auteur correspondant : BELKHADEM Bahria (belkhadem.bahria@gmail.com).

Introduction :

Pour assurer leurs survies, leurs compétitivités et faire face aux changements environnementaux, les entreprises doivent veiller au développement des compétences de leurs collaborateurs. L'entreprise joue un rôle déterminant dans ce processus, il reste à s'interroger sur la façon dont elle peut s'y prendre. Dans ce contexte la formation continue constitue un levier stratégique. La formation continue vise essentiellement à ajuster les écarts entre les compétences requises et celle détenues par les employés.

La compétence est au cœur de la formation, elle est « la capacité validée à mobiliser les savoirs acquis de toute nature, afin de maîtriser une situation professionnelle dans différentes conditions de réalisation » (Bernier, 2011).

L'objectif de cet article est de décrire, de souligner et de mesurer l'impact de la formation continue sur le développement des compétences dans les entreprises du secteur économique Algérien en général et dans la CNEP-Banque en particulier.

A cet égard, nous avons formulé la problématique suivante : Quel est l'impact de la formation continue sur le développement des compétences ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous proposons l'hypothèse H : la formation continue à un impact sur le développement des compétences du personnel de la CNEP-Banque de la wilaya d'Oran. De cette principale hypothèse, nous proposons les sous-hypothèses suivantes :

- H₁ : Il y a un effet statistique significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ entre l'identification des besoins de formation et le développement des compétences ;
- H₂ : Il y a un effet statistique significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ entre les compétences du formateur et le développement des compétences ;
- H₃ : Il y a un effet statistique significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ entre l'environnement, la durée et l'évaluation de la formation et le développement des compétences.

1. Cadre conceptuel de la recherche :

1.1. Le concept de la compétence :

La notion de la compétence a connu plusieurs définitions, dont chaque auteur l'a définie selon sa spécialité et son champ d'intervention. Ci-après nous allons exposer quelques-unes étant très proches.

a. Quelles définitions? Dans les journées de la formation de Deauville, en octobre 1998, le MEDEF a proposé la définition suivante « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissance, savoir-faire, d'expériences et de comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer » (CNPF, 1998). Selon Le Boterf, « la compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donnés » (Le Boterf, 1994).

J. TARDIF considère qu' « une compétence est un savoir-agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources

internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations » (Tardif, Conférence du 27 avril 2006).

De toutes ces définitions, nous pouvons dire que la compétence est une notion polysémique et complexe et qui n'a pas de définition précise.

b. De quelles compétences avons-nous besoins ?

L'accélération des changements technologiques, culturels, sociaux et concurrentiels poussent les entreprises à se mettre à jour, car les compétences ne sont pas des données stables, qui, une fois acquises, vont rester intactes (Bouteiller & Autres, 2000). Les compétences « naissent, se développent, évoluent, vieillissent et disparaissent au contact de la réalité » (Guittet, 1998).

D'autre part, avoir de compétences, ne veut pas dire avoir un diplôme académique ou professionnel ou que l'on a suivi une formation, avoir de compétence c'est « de plus en plus être capable de gérer des situations complexes et instables » dit (Le Boterf, 2004).

c. Typologies des compétences : Plusieurs catégories de compétences peuvent être distinguées. R. WITTORSKI met en exergue que la compétence peut être individuelle, collective et organisationnelle (Wittorski, 1997):

- **Compétences individuelles :** sont définies comme un ensemble de connaissance, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé (Dejoux, 2013).
- **Compétences collectives :** sont constituées de savoirs, savoir-faire et savoir-être d'un collectif et résultent des interactions de ses membres (Battaile, 1999);
- **Compétences organisationnelles :** c'est la combinaison des compétences individuelles et collectives en organisation.

Selon S. GUERRERO, deux types de compétences peuvent être distingués :

- **Compétences indispensables :** « correspondent aux caractéristiques fondamentales que tout salarié doit posséder pour atteindre le niveau minimal de performance requis » (Guerrero, 2009);
- **Compétences distinctives :** « présentent la liste des caractéristiques qui permettent de distinguer les salariés les plus performants de ceux qui le sont moins » (Guerrero, 2009) .

d. Le développement des compétences : Le développement des compétences « englobe les activités de détermination des besoins de formation au niveau des différentes catégories de personnel, la mise sur pied de programmes de formation et leur évaluation. Ces activités permettent aux travailleurs d'acquérir les connaissances et les habiletés nécessaires pour une meilleure performance ou encore pour accéder à des emplois qui comportent des responsabilités plus importantes » (Petit, Bélanger, Foucher, Benabou, & Bergeron, 1993).

Dans l'entreprise, il existe plusieurs modes de développement de compétences, l'employeur a le choix de sélectionner le moyen le plus opportun, soit des moyens internes (tutorat, formation interne, autoformation, coaching...etc) ou externes (formation externe, participation à des colloques, séminaires, ...etc). La formation continue constitue le principal levier du développement des compétences.

1.2. Le concept de la formation continue :

a. Définition de la F.C : « La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures» (Peretti, 1998). De cette définition, on peut considérer la formation continue comme un investissement de type immatériel qui veille à l'acquisition d'un personnel compétent apte à répondre aux attentes de l'organisation. Les actions de formation sont organisées et regroupées sous forme d'un processus appelé ingénierie de formation.

b. L'ingénierie de formation : Selon M. PARLIER, l'ingénierie de formation est «la traduction opérationnelle du principe de formation-investissement. Elle permet de rationaliser les pratiques et, ce faisant d'améliorer son efficacité » (Parlier, 2000).

L'ingénierie de formation est un processus manifesté autour de 04 phases principales qui sont:

b.1. Analyse des besoins de formation : cette phase consiste à « comprendre le besoin réel du salarié, dégager un degré de priorité, tirer les actions et apporter une réponse formation aux besoins retenus » tout en prenant compte les attentes de l'organisation (Bernier, 2011).

b.2. L'élaboration du plan de formation : « le plan de formation est la figure imposée de l'entreprise. Son élaboration suit des étapes précises mais comporte quelques zones d'incertitude » (Parlier, 2000). Le plan de formation c'est aussi l'expression concrète de la politique de formation ; il rassemble et hiérarchise les besoins traduits en objectifs de formation et il formalise la réflexion et les choix effectués par le département formation (population concernée par la formation, budget, contenus, et les modalités d'évaluation, ...etc) (Marbot, 2007).

b.3. La réalisation des actions de formation : c'est le lancement et la mise en œuvre réelle des actions de formation « sous la forme d'une expérimentation puis d'une généralisation » (Parlier, 2000). Cette phase comporte quatre étapes : l'ouverture ou le démarrage des actions de formation, l'installation des apprenants dans le processus de la formation, le déroulement de la formation et en fin la clôture (Pithon & Riffle, 2008).

b.4. L'évaluation des actions de formation : cette dernière phase consiste à mesurer les nouveaux acquis de la formation et son efficacité. Selon E.COMPOY et autres, on distingue deux moments d'évaluation, l'évaluation à chaud « réalisée à l'issue des sessions de formation » et l'évaluation à froid « réalisée à postériori en situation professionnelle » (Compoy, Maclouf, Mazouli, & Neveu, Gestion des ressources humaines, 2008).

c. Typologies des actions de formation :

c.1. Selon l'objectif d'action de formation :

Dans ce sens, E. COMPOY et autres distinguent 03 types d'actions (Compoy, Maclouf, Mazouli, & Neveu, 2008):

- **les actions d'adaptation au poste de travail :** « qui se déroulent pendant le temps de travail avec maintien de la rémunération » ;

- **les actions d'évolution ou de maintien dans l'emploi** : « qui se déroulent aussi pendant le temps de travail avec maintien du salaire » ;
- **les actions du développement des compétences** : « qui se déroulent sur/hors le temps de travail, visent principalement à développer les compétences acquises ».

c.2. Selon le périmètre de réalisation des actions de formation : On distingue :

- **formation interne** : qui se déroule sur ou en dehors des locaux de l'entreprise, mais le formateur est un salarié de l'entreprise ;
- **formation externe** : qui se déroule sur ou en dehors des locaux de l'entreprise mais les actions de formation sont organisées par des organismes de formation externes ;
- **formation intra-entreprise** : ce type « est mise en œuvre par un organisme pour des salariés d'une seule entreprise » (Compoy, Maclouf, Mazouli, & Neveu, 2008) ;
- **formation inter-entreprise** : ce type « est mise en œuvre par un organisme pour des salariés de plusieurs entreprises différentes (Compoy, Maclouf, Mazouli, & Neveu, 2008).

2. Cadre méthodologique de la recherche :

Afin de réaliser notre recherche, nous avons conduit une enquête à partir d'un échantillon auprès du personnel de la CNEP-Banque de la wilaya d'Oran.

L'hypothèse tirée d'une approche hypothético-déductive confirme que la formation agit positivement sur le développement des compétences.

Nous avons utilisé le questionnaire et l'entrevus comme moyens efficaces d'investigation pour pouvoir collecter les données, les traiter et puis les analyser sous le logiciel SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Version 20.

La phase de la collecte de donnée a pris environ 02 mois soit du 13 Octobre 2019 au 10 Décembre 2020. Sur les 51 questionnaires distribués, nous avons pu récupérer 48 questionnaires dont 03 ont été exclus car ils sont inexploitable, soit un taux de reprise de 88%.

Les concepts théoriques relatifs à notre étude nous ont permis d'établir un questionnaire composé de 29 questions réparties en 03 parties :

- la première partie est composée d'un ensemble de questions permettant de décrire le profil du répondant (05 questions);
- la seconde, composée de 03 axes contenant des questions liées aux actions de formation qui représentent la variable indépendante du modèle de notre recherche (16 questions) ;
- et la troisième partie, représente les questions liées au développement des compétences (la variable dépendante) (08 questions).

Tableau 01 : L'échelle de LIKERT.

Fortement en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni en accord Ni en désaccord	Plutôt en accord	Fortement en accord
1	2	3	4	5

Notre échelle est composée de 05 points allant de fortement en désaccord à fortement en accord. La valeur minimale pour cette échelle est de 1 et la valeur maximale 5.

2.1. Présentation de l'échantillon :

Notre échantillon est représenté dans le tableau ci-après :

Tableau 02 : Caractéristiques de l'échantillon

Description	Modalités	Effectifs	Pourcentage
Genre	Homme	24	53,30%
	femme	21	46,70%
	Total	45	100%
Age	Moins de 35 ans	27	60%
	De 36 à 45 ans	10	22,22%
	De 46 et plus	08	17,78%
	Total	45	100%
CSP	Exécution	05	11,10%
	Maîtrise	11	24,40%
	Cadre	19	42,20%
	Cadre supérieur	10	22,20%
	Total	45	100%
Ancienneté	Moins de 05 ans	16	35,60%
	De 06 ans à 15ans	17	37,80%
	De 16 ans et plus	12	26,70%
	Total	45	100%
Nombre d'actions de Formation	De 01 à 05 fois	31	68,90%
	De 06 à 10 fois	9	20,00%
	Plus de 10 fois	5	11,10%
	Total	45	100%

Source: Élaboré par nos soins à partir des données recueillies.

D'après le tableau 2 on constate ce qui suit :

- selon le genre, les hommes représentent 53,30% du nombre total de l'échantillon (soit 24 hommes), tandis que les femmes représentent 46,70% (soit 21 femmes) ;
- selon l'âge, la plupart des répondants ont moins de 35 ans soit un pourcentage de 60%. Le reste des répondants ont un âge entre 36 à 45 ans (22,22%) et un très faible pourcentage pour ceux qui dépasse les 46 ans (17,78%),
- selon les catégories socioprofessionnelles, les cadres représentent 42,20% de l'ensemble des répondants, suivi par les maîtrises avec un pourcentage de 24,40%, quant aux cadres supérieurs ils représentent un taux de 22,20% et enfin un très faible pourcentage pour l'exécution (11,10%) ;
- selon l'ancienneté des répondants, 37,80% déclarent qu'ils ont une ancienneté de 06 à 15 ans (soit 17), 35,60% de moins de 05ans (soit 16), tandis que 26,70% ont une ancienneté de 16 ans et plus (soit 12).

- selon le nombre d'actions de formation suivies, 68,90% des répondants ont bénéficié de 01 à 05 fois, 20% de 06 à 10 fois (soit 09) et 11,10% pour ceux qui ont bénéficié de plus de 10 fois (soit 05).

2.2. Traitement et analyse des données :

Pour tester la fiabilité de notre questionnaire, nous avons utilisé le test d'Alpha de Cronbach qui est un indice varie entre 0 et 1. Plus la valeur d'alpha s'approche de 1, plus l'ensemble d'éléments est homogène, plus le questionnaire est fiable. Avec une valeur de 0,938 notre questionnaire est considéré comme étant fiable.

Tableau 03: Analyse de fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations		
	N	%
Valide	45	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	45	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,938	24

Source : Traitement du questionnaire par logiciel SPSS.

a. Analyse descriptive des variables :

a.1. Analyse descriptive de l'axe 01– identification des besoins de formation- :

A travers l'annexe 01, nous constatons que toutes les valeurs de la moyenne sont élevées, elles varient entre [4,04 : 4,38], cela indique que l'identification des besoins de formation se fait selon les objectifs stratégiques de la CNEP-Banque en prenant en considération les choix des salariés.

a.2. Analyse descriptive de l'axe 02– compétences du formateur- :

L'annexe N° 02 nous montre que les valeurs de la moyenne sont élevées, elles varient entre [4,47 : 3,93], ceci nous confirme la satisfaction des répondants à l'égard des compétences du formateur.

a.3. Analyse descriptive de l'axe 03– Matériel, environnement, durée et évaluation de la formation - :

Selon l'annexe N°03, les valeurs de la moyenne sont fortes, elles varient entre [4,13 : 4,40], cela indique une bonne planification et mise en œuvre du processus de la formation continue d'une part, et reflète l'efficacité du service de formation de la CNEP-Banque.

a.4. Analyse descriptive de la variable dépendante –développement des compétences- :

Dans l'annexe 04, les valeurs de la moyenne sont très élevées, variant entre [4,20 : 4,49] et cela confirme le succès du processus de formation et la réalisation des objectifs définis par le service formation de la CNEP-Banque. Les répondants ont

confirmé qu'ils ont acquis de nouvelles compétences et qu'ils sont aptes de les exploiter sur le lieu de travail.

b. Test de régression simple pour les sous hypothèses :

Ci-après nous allons utiliser le test de la régression simple pour confirmer ou infirmer les sous hypothèses de notre recherche, par la suite nous allons voir le type de relation (positive ou négative) qui relie les variables à travers le coefficient de corrélation et nous terminons par les équations de régression simple.

b.1. Test de régression simple pour la première sous hypothèses H1 :

- **H1₀** : Il n'y a pas d'effet statistique significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ entre *l'identification des besoins de formation (x1)* et *le développement des compétences (y)* => l'hypothèse nulle;
- **H1₁** : Il y a un effet statistique significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ entre *l'identification des besoins de formation (x1)* et *le développement des compétences (y)* => l'hypothèse alternative.

Selon l'annexe 05, dans le tableau d'ANOVA, la valeur de signification « Sig » est inférieure à 0,05 ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle et accepter l'hypothèse alternative. Donc on peut dire qu'il y' a un effet statistique significatif entre l'identification des besoins de formation (x1) et le développement des compétences (y). La valeur du coefficient de corrélation est égal à 0,557 ce qui signifie qu'il y une corrélation positive et moyenne entre les deux variables. Le Coefficient de détermination R^2 est égal à 0,412 (soit 41,20%) ce qui indique que l'identification des besoins de formation explique aux environs de 41,20% de la variance qui se produit sur le développement des compétences. L'équation de la régression simple selon le tableau des coefficients de l'annexe 04 est la suivante :

$$Y = 19,627 + 1,812 (x1) + \varepsilon i$$

Ceci nous signifie que si la valeur d'identification des besoins de formation augmente d'une unité, la valeur du développement des compétences augmente de 181,2%.

b.2. Test de régression simple pour la deuxième sous hypothèses H2 :

- **H2₀** : Il n'y a pas d'effet statistique significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ entre *les compétences du formateur (x2)* et *le développement des compétences (y)* => l'hypothèse nulle ;
- **H2₁** : Il y a un effet statistique significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ entre *les compétences du formateur (x2)* et *le développement des compétences (y)* => l'hypothèse alternative.

D'après le tableau d'ANOVA, dans l'annexe 06, la valeur de signification « Sig » est inférieure à 0,05 ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle et accepter l'hypothèse alternative. Donc on peut dire qu'il y' a un effet statistique significatif entre les compétences du formateur (x2) et le développement des compétences (y). La valeur du coefficient de corrélation est égal à 0,655 ce qui signifie qu'il y une corrélation positive et moyenne entre les deux variables. Le Coefficient de détermination R^2 est égal à 0,429 (soit 42,90%) ce qui indique que les compétences du formateur explique aux environs de 42,90% de la variance qui se produit sur le développement des compétences. L'équation de la régression simple selon le tableau des coefficients de l'annexe 06 est la suivante :

$$Y = 13,120 + 1,284 (x2) + \varepsilon i$$

Ceci nous signifie que si la valeur d'identification des besoins de formation augmente d'une unité, la valeur du développement des compétences augmente de 128,4%.

b.3. Test de régression simple pour la troisième sous hypothèses H3 :

- **H3₀** : Il n'y a pas d'effet statistique significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ entre *l'environnement, la durée et l'évaluation de la formation (x3)* et le *développement des compétences (y)* => l'hypothèse nulle ;
- **H3₁** : Il y a un effet statistique significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ entre *l'environnement, la durée et l'évaluation de la formation (x3)* et le *développement des compétences (y)* => l'hypothèse alternative.

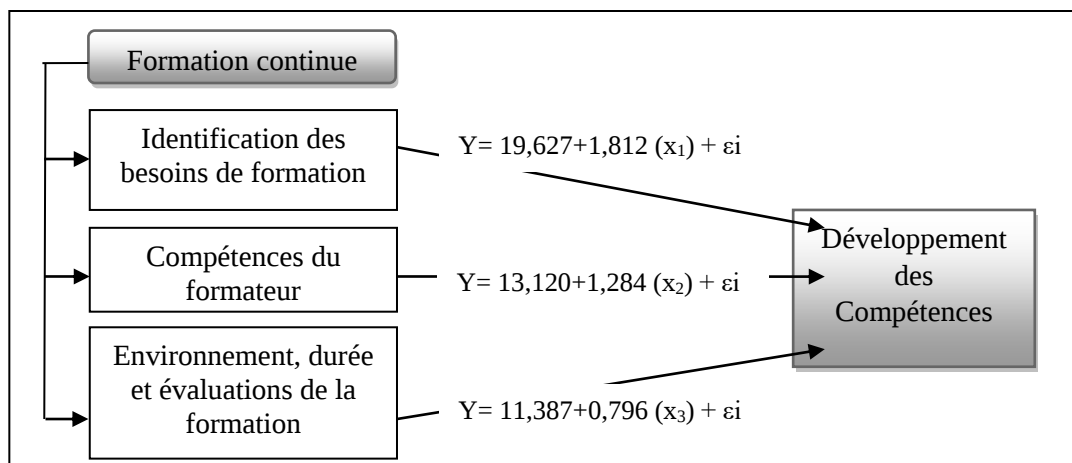
Selon l'annexe 07, dans le tableau d'ANOVA, la valeur de signification « Sig » est inférieure à 0,05 ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle et accepter l'hypothèse alternative. Donc on peut dire qu'il y a un effet statistique significatif entre les compétences du formateur (x2) et le développement des compétences (y). La valeur du coefficient de corrélation est égal à 0,684 ce qui signifie qu'il y a une corrélation positive et moyenne entre les deux variables. Le Coefficient de détermination R^2 est égal à 0,468 (soit 46,80%) ce qui indique que l'environnement, la durée et l'évaluation de la formation explique aux environs de 46,80% de la variance qui se produit sur le développement des compétences. L'équation de la régression simple selon le tableau des coefficients est la suivante :

$$Y = 11,387 + 0,796 (x_3) + \epsilon_i$$

Ceci nous signifie que si la valeur de (x3) augmente d'une unité, la valeur du développement des compétences augmente (y) de 79,60%.

Le schéma suivant récapitule les équations de régression simple des sous hypothèses de la recherche :

Schéma01 : équations de régression simple pour les sous hypothèses



Source : Conçu par nos soins.

c. Test de régression multiple pour l'hypothèse principale :

- **H₀** : Il n'y a pas d'effet statistique significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ entre la formation continue (x) et le développement des compétences (y) => l'hypothèse nulle;
- **H₁** : Il y a un effet statistique significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ entre la formation continue (x) et le développement des compétences (y) => l'hypothèse alternative.

Selon le tableau d'ANOVA, dans l'annexe 08, la valeur de signification « Sig » est inférieure à 0,05 ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle et accepter l'hypothèse alternative. Donc on peut dire qu'il y' a un effet statistique significatif entre la formation continue (x) et le développement des compétences (y). La valeur du coefficient de corrélation est égal à 0,766 ce qui explique l'existence d'une forte corrélation positive entre les deux variables. Le Coefficient de détermination R^2 est égal à 0,587 (soit 58,70%) ce qui indique que la formation continue explique dans 58,70% de la variance qui se produit sur le développement des compétences. L'équation de la régression simple selon le tableau des coefficients est la suivante :

$$Y = 5,514 + 0,947(x1) + 0,480(x2) + 0,450(x3) + \epsilon$$

L'annexe 12, résume les décisions des tests des hypothèses de l'étude.

Conclusion

L'objet de notre étude étant de mesurer l'impact de la formation continue sur le développement des compétences. Les résultats ont confirmé nos hypothèses de départ et qui sont ainsi :

- l'identification des besoins de formation est une phase très importante pour la réussite du processus de formation continue et pour assurer le développement des compétences du personnel formé, car selon le cas étudié, les responsables du service formation déterminent les besoins de formation en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise et tiennent en compte les besoins individuelles et les attentes des salariés ;
- dans le cadre de la mise en œuvre de la formation, les facteurs « compétences du formateur », « matériel et moyens pédagogiques de la formation » sont nécessaires, car les répondants affirment que ces facteurs facilitent l'assimilation des nouvelles connaissances lorsqu'ils sont bien sélectionnés. Un bon formateur doit bâtir le scénario pédagogique, ordonnancer les séquences et concevoir un programme adapté aux objectifs de la formation continue ;
- quant au facteur de la « durée de la formation », il été très approprié (la durée n'été ni trop longue, ni trop courte). Selon les répondants, la durée de la formation été alternée entre théorie-pratique, ils travaillent une semaine et ils poursuivent leur formation dans la semaine qui suit, cela leurs ont permis d'améliorer leur efficacité lors de l'exploitation des nouveaux acquis sur le lieu de travail, et en cas de difficulté, ils exposent leur problème directement au formateur ;
- au niveau du contexte de l'évaluation de la formation, le responsable du service formation informe à priori ceux qui vont bénéficier de la formation de la nécessité de la mise en œuvre effective des nouveaux acquis sur le lieu de travail ce qui leur incite à mieux apprendre ;

A l'issue de la formation continue on a constaté que les salariés formés ont développé leurs compétences :

- ils travaillent avec aisance, ils ont transféré les nouveaux acquis sur le lieu de travail, et aptes à faire évoluer les pratiques liées à leurs activités professionnelles et de résoudre les problèmes liés avec leurs poste de travail;
- ils sont autonomes, ils peuvent travailler sans être supervisés ;
- ils ont développé l'esprit d'équipe par conséquent ils partagent entre eux les connaissances acquises ;

En conclusion, nous constatons que la formation continue est une finalité stratégique car elle contribue d'avantage au développement des compétences des employés.

Références bibliographiques :

- Battaile, F. (1999). Compétence collective et management des équipes opérationnelles : une étude longitudinale de Philips Consumer Communications (Thèse de doctorat). Caen, Science de Gestion, France: Université de Caen-Basse Normandie.
- Bernier, P. (2011). *Responsable formation et compétences. Maîtriser, optimiser, faire évoluer sa fonction* (éd. 2e). Paris: Dunod.
- Bouteiller, D., & Autres. (2000). Former pour performer : les enjeux du développement des compétences en entreprises. *Revue internationale de gestion, Collection « Racines du savoir »*, 22 N°03.
- CNPF. (1998). *La compétence professionnelle, enjeux et stratégie Tome 1*. Les journées internationales de la formation. Paris: CNPF.
- Compoy, E., Maclouf, E., Mazouli, K., & Neveu, V. (2008). *Gestion des ressources humaines*. France: PEARSON.
- Dejoux, C. (2013). *Gestion des compétences et GPEC* (éd. 2e). Paris: DUNOD.
- Guerrero, S. (2009). *Les outils des RH-les savoir-faire essentiels en GRH* (éd. 2e). Paris: Dunod.
- Guittet, A. (1998). *Développer les compétences par une ingénierie de la formation* (éd. 2e). France: ESF Editeurs.
- Le Boterf, G. (2004). *Construire les compétences individuelles et collectives, les réponses à 90 questions* (éd. 3e). Paris: Editions d'Organisations.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*. Paris: Editions d'Organisations.
- Marbot, E. (2007). *Développement : le levier de la formation, dans Fonctions Ressources humaines. Politiques, métiers et outils des RH*. France: PEARSON Education.
- Parlier, M. (2000). *Stratégies de formation et de développement des compétences dans l'entreprise, dans les Ressources humaines* (éd. 2e). Paris: Editions d'Organisation.

- Peretti, J.-M. (1998). *Ressources humaines et gestion du personnel* (éd. 2e). Paris : Vuibert.
- Petit, A., Bélanger, L., Foucher, R., Benabou, C., & Bergeron, J.-L. (1993). *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. Montréal: Gaëtan Morin éditeur.
- Pithon, G., & Riffle, J.-P. (2008). *L'ingénierie d'une action de formation, de sa conception à son évaluation, de l'usage des outils et des méthodes, dans Psychologie sociale et RH*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Tardif, J. (Conférence du 27 avril 2006). A l'évaluation des compétences : de la nécessité de documenter un parcours de formation. L'université de Sherbooke.
- Wittorski, R. (1997). *Analyse du travail et production de compétences collectives*. Paris: Editions l'HARMATTAN.

Annexes :

Annexe 01 : Les moyennes et les écarts types de l'axe 01 - Identification des besoins de formation-

Les questions	Moyenne	Ecart type	Niveau
Mes choix et mes besoins de formation ont été pris en considération par le service formation	4,38	0,576	Fortement en accord
J'ai eu l'occasion d'échanger avec mon manager sur le contenu et les enjeux de la formation	4,04	0,976	Plutôt en accord
Le contenu de La formation a répondu à mes besoins	4,24	0,679	Fortement en accord
Les objectifs de la formation ont été présentés clairement et précisément	4,18	0,684	Plutôt en accord
Les objectifs de la formation ont été atteints	4,36	0,773	Fortement en accord

Source : Traitement du questionnaire par logiciel SPSS.

Annexe 02 : Les moyennes et les écarts types de l'axe 02- Compétences du formateur -

Les questions	Moyenne	Ecart type	Niveau
Le formateur était compétent	4,33	0,564	Fortement en accord
Le formateur a été clair et précis dans ses explications	4,22	0,599	Fortement en accord
Le formateur a su s'adapter et était attentif	3,93	0,863	Plutôt en accord
Le formateur était bien préparé	4,47	0,694	Fortement en accord

Source : Traitement du questionnaire par logiciel SPSS.

Annexe 03 : Les moyennes et les écarts types de l'axe 03
- Matériel, environnement, durée et évaluation de la formation -

Les questions	Moyenne	Ecart type	Niveau
Les documents et le matériel utilisé ont favorisé mon apprentissage	4,16	0,706	Plutôt en accord
L'environnement était propice à la formation	4,18	0,650	Plutôt en accord
Le nombre de participants était adéquat	4,13	0,757	Plutôt en accord
La durée était appropriée (ni trop longue ni trop courte)	4,20	0,815	Plutôt en accord
Les activités et méthodes pédagogiques utilisées ont favorisé mon apprentissage	4,27	0,915	Fortement en accord
Les évaluations ont permis de mesurer ma compréhension des aspects présentés	4,18	0,650	Plutôt en accord
Le rythme de la formation m'a paru satisfaisant	4,40	0,863	Fortement en accord

Source : Traitement du questionnaire par logiciel SPSS.

Annexe 04 : Les moyennes et les écarts types de la variable dépendante
- Développement des compétences -

Les questions	Moyenne	Ecart type	Niveau
A l'issu de la formation je suis capable de Faire évoluer les pratiques liées a mes activités professionnelles	4,42	0,543	Fortement en accord
A l'issu de la formation je suis capable de transférer les nouveaux acquis	4,42	0,621	Fortement en accord
A l'issu de la formation je suis capable d'utiliser les nouveaux acquis sur mon lieu de travail	4,49	0,589	Fortement en accord
A l'issu de la formation je suis capable de résoudre les problèmes liés avec mon poste de travail	4,31	0,848	Fortement en accord
A l'issu de la formation je partage mes connaissances avec mes collègues	4,29	0,944	Fortement en accord
A l'issu de la formation, je suis capable de travailler sans être supervisé	4,27	0,963	Fortement en accord
A l'issu de la formation, j'ai développé de nouvelles compétences pour mieux accomplir mon travail ?	4,49	0,589	Fortement en accord
A la fin de la formation, je peux travailler avec moins d'erreurs	4,20	0,757	Fortement en accord

Source : Traitement du questionnaire par logiciel SPSS.

Annexe 05 : Régression simple entre l'identification des besoins de formation et le développement des compétences

ANOVA ^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	259,323	1	259,323	19,322	,000 ^b
Résidu	577,121	43	13,421		
Total	836,444	44			

a. Variable dépendante : Développement des compétences

b. Valeurs prédites : (constantes), Identification des besoins de formation

Récapitulatif des modèles ^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,557 ^a	,310	,294	3,66353

a. Valeurs prédites : (constantes), Identification des besoins de formation

b. Variable dépendante : Développement des compétences

Coefficients ^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	19,627	3,515		5,584	,000
1 Identification des besoins de formation	1,812	,412	,557	4,396	,000

a. Variable dépendante : Développement des compétences

Annexe 06 : Régression simple entre les compétences du formateur et le développement des compétences

ANOVA ^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	359,209	1	359,209	32,366	,000 ^b
Résidu	477,236	43	11,099		
Total	836,444	44			

a. Variable dépendante : Développement des compétences

b. Valeurs prédites : (constantes), Formateur

Récapitulatif des modèles ^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,655 ^a	,429	,416	3,33144

a. Valeurs prédites : (constantes), Formateur

b. Variable dépendante : Développement des compétences

Coefficients ^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	13,120	3,859		3,400	,001
Formateur	1,284	,226	,655	5,689	,000

a. Variable dépendante : Développement des compétences

Source : Traitement du questionnaire par logiciel SPSS.

Annexe 07 : Régression simple entre l'environnement, la durée et l'évaluation de la formation et le développement des compétences

ANOVA ^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	391,461	1	391,461	37,828	,000 ^b
Résidu	444,984	43	10,348		
Total	836,444	44			

a. Variable dépendante : Développement des compétences

b. Valeurs prédites : (constantes), Matériel, environnement, date et évaluation de la formation

Récapitulatif des modèles ^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,684 ^a	,468	,456	3,21690

a. Valeurs prédites : (constantes), Matériel, environnement, date et évaluation de la formation

b. Variable dépendante : Développement des compétences

Coefficients ^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	11,387	3,851		2,957	,005
Matériel, environnement, date et évaluation de la formation	,796	,129	,684	6,150	,000

a. Variable dépendante : Développement des compétences

Source : Traitement du questionnaire par logiciel SPSS.

Annexe 08 : Régression multiple entre la formation continue et le développement des compétences

ANOVA ^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	490,686	3	163,562	19,395	,000 ^b
Résidu	345,758	41	8,433		
Total	836,444	44			

a. Variable dépendante : Développement des compétences

b. Valeurs prédites : (constantes), Matériel, environnement, date et évaluation de la formation, Identification des besoins de formation, Formateur

Récapitulatif des modèles ^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,766 ^a	,587	,556	2,90398

a. Valeurs prédites : (constantes), Matériel, environnement, date et évaluation de la formation, Identification des besoins de formation, Formateur

b. Variable dépendante : Développement des compétences

Coefficients ^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	5,514	3,876		1,423	,162
Identification des besoins de formation	,947	,368	,291	2,574	,014
Formateur	,480	,296	,245	1,620	,113
Matériel, environnement, date et évaluation de la formation	,450	,173	,386	2,599	,013

a. Variable dépendante : Développement des compétences

Annexe 09 : Récapitulatif des décisions des hypothèses

Hypothèse Principale	H0	Il n'y a pas d'effet statistique significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ entre <i>la formation continue (x)</i> et <i>le développement des compétences (y)</i> .	Rejetée
	H1	H_1 : Il y a un effet statistique significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ entre <i>la formation continue (x)</i> et <i>le développement des compétences (y)</i> .	Acceptée
Sous hypothèse 01	H1₀	: Il n'y a pas d'effet statistique significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ entre <i>l'identification des besoins de formation (x1)</i> et <i>le développement des compétences (y)</i> .	Rejetée
	H1₁	Il y a un effet statistique significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ entre <i>l'identification des besoins de formation (x1)</i> et <i>le développement des compétences (y)</i> .	Acceptée
Sous hypothèse 02	H2₀	Il n'y a pas d'effet statistique significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ entre <i>les compétences du formateur (x2)</i> et <i>le développement des compétences (y)</i> .	Rejetée
	H2₁	Il y a un effet statistique significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ entre <i>les compétences du formateur (x2)</i> et <i>le développement des compétences (y)</i> .	Acceptée
Sous hypothèse 03	H3₀	Il n'y a pas d'effet statistique significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ entre <i>l'environnement, la durée et l'évaluation de la formation (x3)</i> et <i>le développement des compétences (y)</i> .	Rejetée
	H3₁	Il y a un effet statistique significatif au niveau de signification $\alpha \leq 0,05$ entre <i>l'environnement, la durée et l'évaluation de la formation (x3)</i> et <i>le développement des compétences (y)</i> .	Acceptée

Source : Elaboré par nos soins.