



L'efficacité de la formation des compétences dans la stratégie d'une organisation : une étude dans le secteur privé du Mali

Alhousseiny Samba TRAORE

Docteur en Sciences de Gestion

Institut Universitaire de Développement Territorial (IUDT)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Laboratoire de Recherche en Management et Décentralisation (LAREM-DEC)

Mali

Adama DIABATE

Professeur Titulaire

Institut Universitaire de Développement Territorial (IUDT)

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Laboratoire de Recherche en Management et Décentralisation (LAREM-DEC)

Mali

Résumé:

Cet article a pour objectif d'évaluer de manière quantitative l'efficacité de la formation des compétences sur la stratégie d'une organisation dans le secteur privé au Mali. La fonction RH étant le pivot du système, elle doit être la première fonction à bénéficier de la démarche de gestion des compétences, puisque les professionnels RH auront la responsabilité de l'implantation de la démarche en effectuant le lien entre la stratégie de l'organisation et l'évolution du professionnalisme à inventer dans l'organisation.

Pour mener à bien cette étude, nous avons choisi l'approche qualitative parce qu'à travers les indicateurs qu'elle fournit nous permet d'établir une relation systématique entre les concepts théoriques et la réalité observable autrement dit, elle permet de confronter les hypothèses à l'observation. Les résultats issus de cette étude suggéreront plusieurs implications pratiques pour les organisations.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.13899914>

INTRODUCTION

Les origines et le développement de la notion de compétence remontent à la fin des années 1980, où celle-ci a fait l'objet d'importants débats découlant de différentes disciplines scientifiques dans lesquelles elle s'était largement invitée : sociologie, psychologie, la formation, et les sciences de gestion (Dietrich -, 2010).

La gestion des compétences occupe le devant de la scène de la gestion des ressources humaines. Ayant été diffusé significativement au début des années 1990, le mouvement s'est amplifié au début des années 2000. Les entreprises semblent devenir plus attentives au contenu des emplois qu'à la question de leur volume (Rousseau, 1993; Bouteiller, Gilbert, 2017). En GRH, la notion de compétence a d'abord émergé dans le prolongement de la gestion prévisionnelle de l'emploi et son objectif était de créer une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques, organisationnels et économiques (Coulet, 2016; Thierry, 1990; Trepo et Ferrary, 1998). Elle s'est imposée comme un élément stratégique dans un grand nombre d'organisations à la suite des mutations industrielles et l'accroissement de la concurrence internationale. Depuis quelques années, la notion de la compétence s'impose progressivement dans la gestion des ressources humaines et de plus en plus de dirigeants considèrent que les compétences détenues par leurs employés individuellement ou collectivement sont une source d'avantages concurrentiels (Zaoui et Ramdani, 2017). Trepo et Ferrary (1998) ont confirmé que les compétences de l'organisation n'ont pas d'existence en tant que telle et que ces dernières n'ont un sens qu'à travers les individus qui les détiennent.

La connaissance des démarches de la gestion des compétences est indispensable aux dirigeants et à l'ensemble de l'organisation (Didier, 2005), c'est une démarche qui nécessite l'engagement de l'ensemble des parties prenantes (Cuénoud -, 2013). La fonction RH étant le pivot du système, elle doit être la première fonction à bénéficier de la démarche de gestion des compétences, puisque les professionnels RH auront la responsabilité de l'implantation de la démarche en effectuant le lien entre la stratégie de l'organisation et l'évolution du professionnalisme à inventer dans l'organisation. De plus, la mise en œuvre de la gestion des compétences dans les organisations nécessite une réelle maturité du département de la gestion des ressources humaines dans l'organisation et, plus largement, d'une réelle qualification des services RH (Retour, 2005).

L'importance de la formation dans les organisations modernes ne peut être surestimée. Elle joue un rôle clé dans l'adaptation des employés aux nouvelles technologies et aux changements organisationnels, améliore les compétences techniques et les compétences douces telles que la communication, le leadership, et la gestion du temps. De plus, elle permet de combler les lacunes de compétences internes, réduisant ainsi le besoin de recruter de nouveaux talents externes. Une main-d'œuvre bien formée est plus productive, plus engagée, et plus satisfaite, contribuant ainsi à une performance organisationnelle améliorée.

La formation vise à atteindre plusieurs objectifs stratégiques et opérationnels tels que l'amélioration des compétences et des connaissances des employés, la préparation des employés à des responsabilités accrues, l'adaptation aux nouvelles technologies, et la conformité aux normes et régulations. Les programmes de formation visent également à améliorer la performance individuelle et collective, à favoriser l'innovation et la créativité, et à promouvoir

la satisfaction et la fidélisation des employés. En offrant des opportunités de développement professionnel, les organisations démontrent leur engagement envers la croissance de leurs employés, renforçant ainsi leur motivation et leur engagement.

Le but ultime de la formation est de créer une organisation agile et réactive, capable de s'adapter rapidement aux changements externes et de saisir les opportunités de marché. Elle vise à développer une culture d'apprentissage continu, où les employés sont encouragés à acquérir de nouvelles compétences et à améliorer leurs performances, contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs organisationnels et au développement personnel et professionnel des employés. En investissant dans la formation, les organisations peuvent créer un avantage concurrentiel durable, garantissant que leur main-d'œuvre est prête à relever les défis futurs.

La problématique que nous avons formulée pour ce travail de recherche consiste à mesurer l'efficacité de la formation des compétences sur la stratégie de l'entreprise et se décline à travers cette question: Comment l'efficacité de la formation des compétences influence-t-elle la stratégie d'une organisation et quelles en sont les mesures quantifiables ?

L'objectif principal de ce travail est d'évaluer de manière quantitative l'efficacité de la formation des compétences sur la stratégie d'une organisation et comme objectifs spécifiques de :

- Mesurer l'efficacité de la formation des compétences dans le secteur privé Malien;
- Identifier les principaux domaines de formation nécessaires au développement des compétences.

Une des problématiques qui limite la croissance et la compétitivité est l'asymétrie entre les compétences des diplômés et celles dont le marché d'emploi a besoin (GBAD, 2011). Les pénuries de qualifications et les inadéquations entre l'offre et la demande de compétences entraînent un gaspillage des ressources humaines surtout si elles se prolongent dans le temps (Quintini, 2011). Les organisations privées ou même la fonction publique se sont rendu compte que leurs critères de sélection et de recrutement doivent changer et ne devraient pas se limiter au seul critère de possession d'un diplôme dans le seul objectif d'absorber le chômage dans le pays (Maldonado et Gouffray, 2001)..

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Les crises économiques, politiques et sociales qui se sont succédé au cours des deux dernières décennies ont profondément affecté les ressources, et une des ressources les plus vraisemblablement en souffrance reste le capital humain (Rapport Nations Unies, 2017). La pénurie de main-d'œuvre qualifiée est une source d'inquiétude. Nous pouvons lire dans le rapport rédigé par Afeti et Adubra pour l'association pour le développement de l'éducation (2012) en Afrique intitulée « Développement des compétences techniques et professionnelles tout au long de la vie pour une croissance socio-économique durable de l'Afrique » que : « Il est admis que l'Afrique est confrontée à un déficit considérable d'infrastructures socio-économiques...Des ressources humaines qualifiées sont nécessaires pour construire et entretenir ce type d'infrastructures. Les gens existent, mais les compétences manquent. » (p.5)

Les compétences contribuent aussi à améliorer la vie des individus. De nombreuses recherches ont prouvé que la formation des ressources humaines a un impact positif sur le niveau de rémunération des travailleurs (Rapport OCDE, 2011). Chochard (2012) a exposé dans son article « L'impact de la formation continue sur le bien-être des individus, l'expérience de Fujiwara » l'hypothèse que le fait qu'un individu participe à une formation continue améliore l'état général de sa santé, modifie son statut professionnel, influence la qualité de sa vie sociale ainsi que sa fréquence de participation à des activités volontaires. Cependant, pour qu'un système de développement des compétences soit efficace, il doit mettre en corrélation l'enseignement et la formation technique, la formation technique et l'entrée sur le marché du travail et, enfin, l'entrée sur le marché du travail et l'apprentissage en entreprise (Rapport BIT, 2008).

Selon des enquêtes menées par la Banque Mondiale en 2010, la proportion des entreprises pour lesquelles la disponibilité d'employés adéquatement formés est une source d'inquiétude avoisine 40 % en Afrique, 50 % dans les pays de l'Asie orientale et du Pacifique, et 25 % dans les pays de l'OCDE (OCDE, 2011). Ainsi, un des grands défis est celui de produire un éventail de qualifications adaptées non seulement aux besoins actuels, mais aussi aux besoins futurs de leurs marchés du travail, que ce soit par le biais de la formation initiale ou de la formation continue. Pour élaborer des mesures destinées à contrôler l'offre de compétences, il est essentiel, dans un premier temps, de comprendre la demande de qualifications au sein d'une économie. Cette dernière dépend de plusieurs éléments, comme le degré d'industrialisation du pays, les secteurs d'industries (OCDE, 2011) et les stratégies de développement futur.

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Nous avons choisi l'approche qualitative parce qu'à travers les indicateurs qu'elle fournit nous permet d'établir une relation systématique entre les concepts théoriques et la réalité observable autrement dit, elle permet de confronter les hypothèses à l'observation. L'objectif de cette technique est de collecter des résultats représentatifs de cet échantillon.

Les données ont été recueillies à travers des questionnaires distribués à un échantillon représentatif de 56 participants. Cet échantillon comprenait des employés, des clients, des managers, des responsables des ressources humaines, et des chefs d'entreprises. Les questionnaires visaient à évaluer divers aspects de la formation des compétences, notamment leur efficacité, l'impact sur la stratégie de l'organisation, le développement des compétences, et le retour sur investissement (ROI). Les données ont ensuite été analysées à l'aide des logiciels SPSS, Excel et Word pour une interprétation statistique et graphique des résultats.

Les données démographiques des répondants incluent l'âge, le genre, l'ancienneté, et les informations collectées incluent la fréquence des formations suivies, les types de formations (compétences techniques, softskills, etc.), et le niveau de satisfaction des participants par rapport aux formations reçues. Nous espérons les résultats

a. Visualisation des Données

En fonction des thèmes, les résultats ont été présentés de la manière suivante :

Tableau 1: **Efficacité de la formation**

Ce tableau évalue l'efficacité des programmes de formations au sein de l'organisation

Q1 : Pensez-vous que les programmes de formations au sein de votre organisation sont efficaces ?

EFFICACITE DE LA FORMATION					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NEUTRE	2	7,7	7,7	7,7
	OUI	54	92,3	92,3	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Source : auteurs

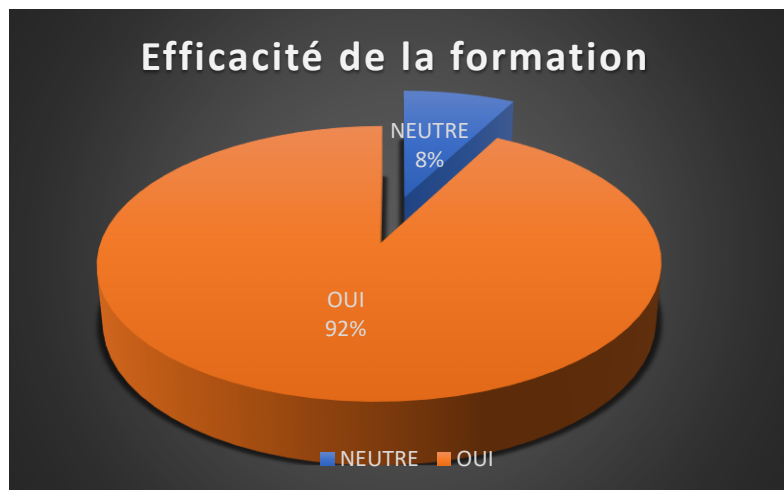


Figure 1: Efficacité de la formation

Source : auteurs

Tableau 2: **efficacité de la formation sur la stratégie de l'organisation**

Q2 : Pensez-vous que les formations ont un impact positif sur la stratégie de l'organisation ?

IMPACT DE LA FORMATION SUR LA STRATEGIE					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	NEUTRE	2	7,7	7,7	7,7
	OUI	54	92,3	92,3	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Source : auteurs

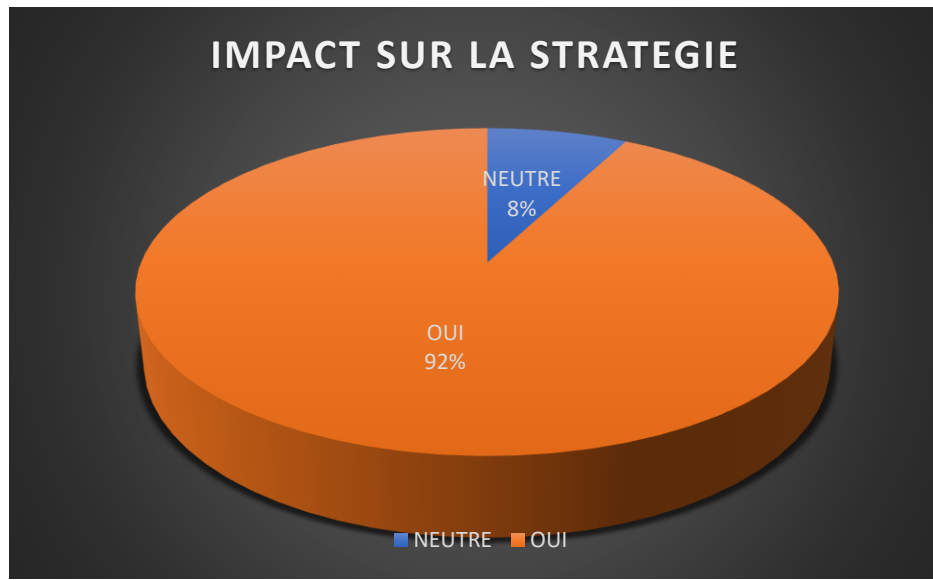


Figure 2: Impact de la formation sur la stratégie

Source : auteurs

Tableau 3: Satisfaction des Employés

Ce tableau fait apparaître la satisfaction des employés par rapport aux programmes de formation.

Q3 : Pensez-vous que les programmes de formation sont satisfaisants pour les employés ?

SATISFACTION DES EMPLOYES					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NON	1	3,8	3,8	3,8
	OUI	55	96,2	96,2	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Source : auteurs

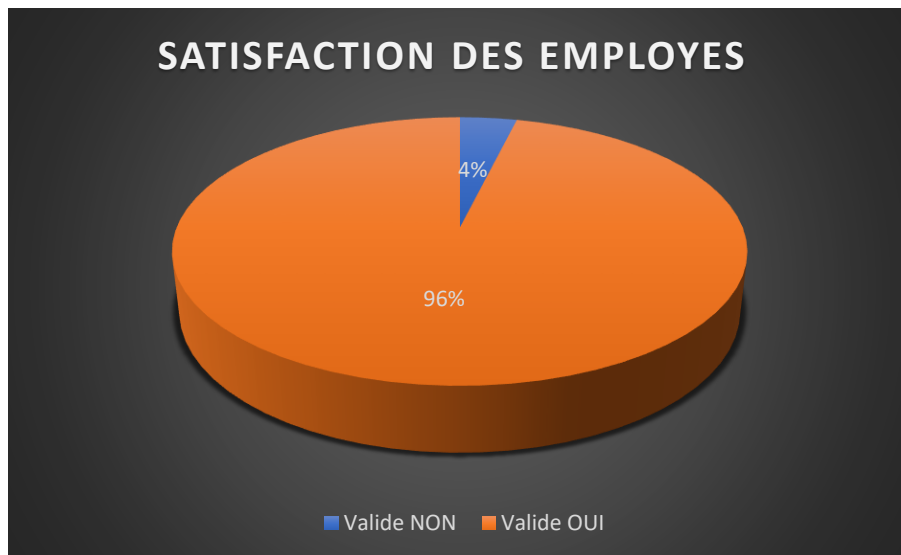


Figure 3: Satisfaction des Employés

Source : auteurs

Tableau 4: Développement des Compétences

Ce tableau Identifie les compétences développées grâce aux programmes de formation

Q4 : Pensez-vous que les formations ont permis le développement des compétences ?

DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NON	1	3,8	3,8	3,8
	OUI	55	96,2	96,2	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Source : auteurs

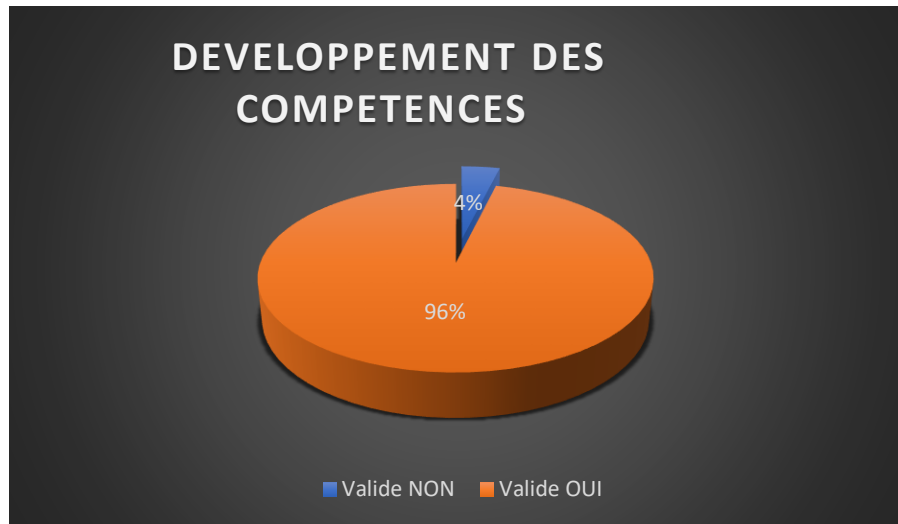


Figure 4: Développement des Compétences

Source : auteurs

Tableau 5: Retour sur Investissement (ROI) des Formations

Le présent tableau évalue le retour sur investissement des programmes de formation.

Q5 : Pensez-vous que les formations apportent un bon retour sur investissement pour l'entreprise ?

RETOUR SUR INVESTISSEMENT ROI DES FORMATIONS					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	NON	1	3,8	3,8	3,8
	OUI	55	96,2	96,2	100,0
	Total	56	100,0	100,0	

Source : AUTEURS



Source : auteurs

3. Analyse des résultats de la recherche

Cette section vise à analyser les résultats de la recherche et à interpréter les données obtenues. Ces analyses permettent de dégager des tendances et des conclusions qui servent de base pour formuler des suggestions pertinentes.

1. Interprétation des données

- Efficacité des programmes de formation

Les résultats montrent que 92,3% des répondants perçoivent les formations dispensées comme efficaces. Cela suggère que les programmes de formation sont bien conçus et répondent aux besoins des participants. L'efficacité perçue pourrait être liée à la pertinence des contenus de formation, à la compétence des formateurs, et à la capacité des formations à adapter leurs offres aux évolutions des besoins des employés et des entreprises clientes.

❖ Suggestion :

Cette perception positive indique que l'entreprise devrait continuer à investir dans des programmes de formation de haute qualité et peut également considérer l'expansion ou la diversification de son offre pour attirer une plus grande clientèle ou répondre à des besoins émergents.

- Impact sur la stratégie de l'organisation

❖ Interprétation :

Avec 92,3% des répondants notant un impact positif sur la stratégie, il est clair que les formations contribuent à l'amélioration de l'efficacité des employés et à la stratégie globale de l'entreprise. Les formations peuvent avoir aidé les employés à acquérir de nouvelles compétences, à mieux comprendre les processus internes ou à développer des attitudes professionnelles favorables.

❖ Suggestion :

Ces résultats renforcent l'importance de la formation continue comme levier stratégique pour l'amélioration de la performance. Les organisations pourraient utiliser ces données pour convaincre d'autres entreprises de l'efficacité de leurs programmes, ou pour ajuster et améliorer davantage leurs offres de formation.

- Satisfaction des Employés

La satisfaction élevée des employés (96,2%) concernant les programmes de formation indique que les participants apprécient les opportunités de développement professionnel offertes. Cette satisfaction est cruciale car elle peut influencer la motivation des employés, leur engagement et leur fidélité à l'entreprise.

❖ Suggestion :

Maintenir un haut niveau de satisfaction parmi les participants est essentiel. Les organisations devraient continuer à évaluer et à améliorer ses programmes de formation pour s'assurer qu'ils restent alignés avec les besoins et les attentes des participants. Cela pourrait inclure des évaluations régulières de la satisfaction et des feedbacks post-formation.

- Développement des Compétences

Avec 96,2% des participants reconnaissant une amélioration de leurs compétences suite aux formations, cela démontre que les programmes sont efficaces pour le développement professionnel. Cela est probablement lié à la qualité des formateurs, la pertinence des contenus et les méthodes pédagogiques employées.

❖ Suggestion :

Le développement des compétences est un atout majeur pour l'employabilité des individus et la compétitivité des entreprises. Les organisations pourraient utiliser ces résultats pour promouvoir l'impact de ses formations sur le développement des compétences, attirant ainsi de nouveaux clients ou fidélisant ceux existants.

- Retour sur Investissement (ROI)

Un retour sur investissement perçu comme bon par 96,2% des répondants suggère que les coûts associés aux programmes de formation sont justifiés par les bénéfices qu'ils procurent. Cela peut inclure une productivité accrue, une meilleure qualité du travail, ou une réduction des erreurs et des coûts opérationnels.

❖ Suggestion :

Mettre en évidence un bon ROI est crucial pour convaincre les décideurs d'investir dans la formation continue. Les organisations devraient intégrer ces données dans ses communications marketing et ses arguments de vente pour démontrer la valeur ajoutée de ses formations.

2. Discussion des Résultats

Les données montrent que les programmes de formation ont des effets positifs notables sur les compétences et la satisfaction des employés, ainsi que sur la stratégie globale. Ces résultats soulignent l'importance de maintenir et d'améliorer les programmes de formation continue. Cependant, des améliorations peuvent encore être apportées, notamment en matière de personnalisation des formations pour répondre encore mieux aux besoins spécifiques des employés et des entreprises clientes.

- Implications Pratiques des Résultats

Les résultats suggèrent plusieurs implications pratiques pour les organisations. Premièrement, il est essentiel de continuer à investir dans des programmes de formation de qualité, car ils augmentent la performance des employés et leur satisfaction. Deuxièmement, l'entreprise pourrait développer des programmes de formation plus ciblés, adaptés aux besoins spécifiques des différents groupes de participants, pour maximiser l'efficacité des formations. Enfin, il est recommandé de mettre en place un système d'évaluation continue des formations pour garantir que les objectifs de développement des compétences sont atteints.

- Perspectives et Recherches Futures

Pour renforcer les conclusions de cette étude, des recherches futures pourraient explorer plusieurs axes. Par exemple, il serait bénéfique d'élargir l'échantillon pour inclure un plus grand nombre de participants et divers secteurs d'activité. De plus, des études longitudinales pourraient être conduites pour suivre l'évolution des compétences et de la performance des employés à plus long terme après leur participation aux formations. Enfin, il serait intéressant d'analyser l'impact des différentes méthodes de formation (présentiel, en ligne, mixte) sur les résultats obtenus.

CONCLUSION

Les résultats de cette étude montrent que la formation continue des employés joue un rôle crucial dans l'amélioration de leurs compétences et de leur efficacité. Il a été constaté que les investissements en formation ont une corrélation positive avec la stratégie globale de l'entreprise, renforçant ainsi la compétitivité sur le marché.

L'étude a également révélé l'importance de l'adaptation des programmes de formation aux besoins spécifiques des employés, et la nécessité d'un soutien adéquat en termes de ressources et d'outils pour maximiser l'impact des formations. Ces conclusions soulignent l'importance

d'intégrer la formation continue dans la stratégie globale de l'entreprise pour favoriser un développement durable et une amélioration continue des performances.

En somme, ce travail constitue une contribution significative pour les entreprises qui souhaitent optimiser leurs pratiques de formation du personnel et améliorer leur performance globale. Les insights fournis peuvent servir de base pour des recherches ultérieures dans ce domaine, essentiel pour le développement des compétences au sein des entreprises modernes. Pour renforcer les conclusions de cette étude, des recherches futures pourraient explorer plusieurs axes. Par exemple, il serait bénéfique d'élargir l'échantillon pour inclure un plus grand nombre de participants et divers secteurs d'activité. De plus, des études longitudinales pourraient être conduites pour suivre l'évolution des compétences et de la stratégie des organisations à plus long terme après leur participation aux formations. Enfin, il serait intéressant d'analyser l'impact des différentes méthodes de formation (présentiel, en ligne, mixte) sur les résultats obtenus.

1.1.1. BIBLIOGRAPHIE

1. Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. University of Chicago Press.
- Théorie : Capital humain
2. Kirkpatrick, D. L. (1994). Evaluating Training Programs: The Four Levels. Berrett-Koehler Publishers.
- Théorie : Modèle d'évaluation de la formation de Kirkpatrick
3. Phillips, J. J. (1997). Return on Investment (ROI) in Training and Performance Improvement Programs. Routledge.
- Théorie : ROI en formation
4. Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). Foundations of Human Resource Development. Berrett-Koehler Publishers.
- Théorie : Développement des ressources humaines
5. Dessler, G. (2020). Human Resource Management. Pearson.
- Théorie : Gestion des ressources humaines

6. Saks, A. M., & Haccoun, R. R. (2019). *Managing Performance through Training and Development*. Nelson Education.
 - Théorie : Gestion de la performance par la formation
7. Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). *Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture*. *European Journal of Training and Development*.
 - Théorie : Développement des talents
8. Modèle d'évaluation de la formation de Kirkpatrick
 - Niveaux : Réaction, Apprentissage, Comportement, Résultats.
9. ROI de la formation de Phillips
 - Méthode pour calculer le retour sur investissement des programmes de formation.
10. Capital Humain de Becker
 - L'éducation et la formation comme investissements dans le capital humain qui augmentent la productivité et la croissance économique.
11. Modèle de formation systématique de Goldstein et Ford
 - Processus complet de l'évaluation des besoins à l'évaluation des résultats de la formation.