

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE Mouloud MAMMERI DE TIZI OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
ET DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES

Mémoire

En Vue de l'obtention du diplôme
de magister en Sciences Economiques
Option : Management des entreprises

Thème :

La formation, un outil de développement des
compétences et de réalisation des objectifs des
entreprises publiques algériennes.
Cas de l'entreprise nationale des industries de
l'électroménager (ENIEM).

Dirigé par :

Pr BIA CHABANE

Présenté par :

Mr MEKSEM Amine

Devant le Jury composé de :

Président : Dr OUALIKENE Selim, maitre de conférences (A), Université
Mouloud Mammeri de Tizi ousou.

Rapporteur : Pr BIA Chabane, professeur, Université Mouloud Mammeri de
Tizi ousou.

Examineurs : Dr CHABI Tayeb, maitre de conférences (A), Université
Abderrahmane Mira de Bejaia.
Dr ABIDI Mohammed, maitre de conférences(B), Université
Mouloud Mammeri de Tizi ousou.

- A ma mère
- A mon père
- A mes sœurs
- A mes neveux et nièces

Remerciements

- Au terme de ce travail, je tiens à exprimer mes vifs remerciements et ma profonde reconnaissance à mes co-directeurs de recherche, messieurs Chabane BIA, et Mohamed DRIR pour leur patience, leur amabilité, leur disponibilité et surtout pour leur soutien moral.
- Mes remerciements vont aussi à M. Abdelaziz HADJOU et Mme BELLAL, ainsi que tout les responsables et personnel de l'entreprise ENIEM et plus particulièrement ceux qui ont collaboré avec nous.
- Mes remerciement aux membres de jury qui ont accepté d'évaluer ce modeste travail.
- Je tiens enfin à remercier tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

Sommaire

Introduction générale.....	2
Chapitre 1 : L'apprentissage au cœur des pratiques de l'entreprise.....	8
Introduction	9
Section1 : émergence de l'entreprise apprenante.....	10
Section2 : la formation continue aux services des entreprises	24
Conclusion	42
Chapitre 2 : Les compétences ; sources incontestables de la réussite des entreprises.....	43
Introduction	44
Section 1: La compétence. Exploration des valeurs.....	45
Section 2. La compétence au cœur de la stratégie de l'entreprise.....	62
Section 3 : Articulation motivation-compétence et compétence-motivation.....	79
Conclusion	91
Chapitre 3 : la formation et la compétence de la main d'œuvre algérienne.....	92
Introduction	93
section1 : Le cadre de la formation en Algérie.....	94
Section2 : La problématique des compétences en Algérie.....	109
Conclusion	124
Chapitre4 : La place de la formation au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager	125
Introduction	126
Section 1 : Parcours de la recherche.....	127
Section 2 : Le rôle formation dans le développement des compétences et dans la réalisation des objectifs de l'entreprise ENIEM.....	142
Section3 : Le rôle de la formation dans la réalisation des objectifs des salariés de l'ENIEM.....	151
Conclusion.....	171
Conclusion générale.....	172
Annexes.....	177
Bibliographie.....	189
Table des matières.....	196

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Les différentes approches de l'apprentissage individuel.....	16
Tableau n°2 : statistiques de l'année scolaire 2009/ 2010 concernant l'éducation nationale.....	100
Tableau n°3 : Tableau d'évolution des infrastructures de la formation professionnelle de 2007 à 2009.....	104
Tableau n°3 : Taux de chômage selon le niveau d'instruction, le diplôme obtenu et le sexe en (%) pour l'année 2014.....	117
Tableau n°5 : les effectifs de l'ENIEM pour l'année 2014.....	141
Tableau n°6 : répartition de la population selon la catégorie socioprofessionnelle	151
Tableau n°7 : répartition de la population selon le sexe.....	152
Tableau n°8 : âge de la population.....	153
Tableau n°9 : expérience de la population.....	154
Tableau n°10 : perception des efforts de l'entreprise en termes de formation continue.....	155
Tableau n°11 : l'importance de la formation pour les salariés.....	156
Tableau n°12 : la motivation à l'idée d'être formé.....	157
Tableau n°13 : avis d'une formation continue.....	158
Tableau n°14 : le niveau de pertinences et de complétude des formations.....	159
Tableau n°15 : développement des compétences, aptitudes et connaissances des formés.....	160
Tableau n°16 : efficacité des formés après leurs formations.....	161
Tableau n°17 : les promotions, mutations et changements dont fait l'objet les formés après leurs formations.....	162
Tableau n°18 : augmentation des rémunérations des formés.....	163
Tableau n°19 : la motivation et la mobilisation des compétences des formés.....	164
Tableau n°20 : l'estime de soi des formés après leurs formations.....	165
Tableau n°21 : La reconnaissance des formés envers leur entreprise.....	166
Tableau n°22 : résolution des conflits via la formation continue.....	167

Tableau n° 23: la formation, un outil de réalisation des objectifs des formés.....	168
---	-----

Liste des figures

Figure n°1 : Les démarches du plan de formation.....	37
Figure n°2 : Les étapes du plan de formation.....	41
Figure n°3 : Le filtre VRIST des ressources et des capacités organisationnelles.....	66
Figure n°4 : organigramme de l'ENIEM.....	140
Figure n°5 : répartition de la population selon la catégorie socioprofessionnelle.....	152
Figure n°6 : répartition de la population selon le sexe.....	153
Figure n°7 : âge de la population.....	154
Figure n°8 : expérience de la population.....	155
Figure n°9 : perception des efforts de l'entreprise en termes de formation continue.....	156
Figure n°10 : l'importance de la formation pour les salariés.....	157
Figure n°11 : la motivation à l'idée d'être formé.....	158
Figure n°12 : avis d'une formation continue.....	159
Figure n°13 : le niveau de pertinences et de complétude des formations.....	160
Figure n°14 : développement des compétences, aptitudes et connaissances des formés.....	161
Figure n°15 : efficacité des formés après leurs formations.....	162
Figure n°16 : les promotions, mutations et changements dont fait l'objet les formés après leurs formations.....	163
Figure n°17 : augmentation des rémunérations des formés.....	164
Figure n°18 : la motivation et la mobilisation des compétences des formés.....	165
Figure n°19 : l'estime chez soi des formés après leurs formations.....	166
Figure n°20 : La reconnaissance des formé envers leur entreprise.....	167
Figure n°21 : résolution des conflits via la formation continue.....	168
Figure n°22 : la formation, un outil de réalisation des objectifs des formés.....	172

Introduction générale

Introduction générale

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à des situations inédites. L'intensification des échanges entre les pays, l'avènement des technologies de l'information et de la communication, l'apparition d'une concurrence rude à l'échelle mondiale, l'émergence de nouveaux marchés, la montée en puissance de nouveaux acteurs économiques sur la scène internationale, les défis du développement durable et l'incertitude grandissante de l'économie mondiale sont autant des facteurs qui pèsent sur les entreprises. En effet, pour gagner en performance économique, et en adaptabilité face à tous ces changements de l'environnement, et pour parvenir à réaliser leurs objectifs, les entreprises sont contraintes de valoriser leurs ressources humaines.

Les ressources humaines apparaissent dans ce nouveau contexte comme étant une richesse importante et une source de compétitivité et de performance et non un centre de coût comme le considéraient certains.

Pour répondre aux nouveaux enjeux environnementaux, les entreprises ont besoin de maîtriser leurs compétences. D'ailleurs selon les réflexions de Lichtenberger et Paradeise¹ : le développement des logiques compétences est un processus durable ; il devient partout dans le monde un enjeu important des transformations en cours de l'appareil productif ; il est une réponse constructive à de nouvelles conditions de la compétition économique aussi bien nationales que mondiales ; il représente une opportunité à la fois pour les consommateurs, pour les entreprises et pour les salariés. On y voit également se développer des préoccupations semblables sur les conditions et les contreparties d'un tel développement.

Ils ajoutent, qu'à l'inverse d'une vision répandue, les logiques compétences ne sont ni la cause ni le fruit d'une dérégulation des rapports de l'entreprise et de ses marchés, qui est largement engagée par ailleurs et qui se répercute sur les contrats passés avec les salariés. Au contraire, on peut y voir une réponse à cette dérégulation des marchés et l'amorce d'une ré-régulation axées sur une meilleure utilisation des ressources des salariés et leur plus grande implication dans la recherche des solutions.

¹CATHERINE PARADEISE, YVES LICHTENBERGER, « Compétence, compétences », in sociologie du travail vol43, n1, 2001, pp 33-48, 2001, p 34.

Deux dimensions sont attribuées à la compétence aujourd'hui : l'acceptation en gestion des ressources humaines et la formulation en stratégie. La notion de compétences touche aussi bien les conceptions de l'apprentissage que celles de l'organisation du travail.

Quel que soient les domaines d'utilisation, les compétences ne sont jamais acquises définitivement compte tenu de la non stabilité de l'environnement technologique, scientifiques, organisationnel ... En effet, ce qui semble être valable et d'actualité aujourd'hui peut être caduc et dépassé au futur.

Ceci dit, « Quels que soient leurs niveaux de départ, leur emploi actuel et leur qualification initiale, les employés, les cadres, comme les techniciens sont obligés d'apprendre constamment des « choses » nouvelles. Il peut s'agir, par exemple, d'une tâche à accomplir qui requiert la maîtrise de procédures originales, ou d'un travail qui doit être organisé différemment, ou encore, d'un nouvel environnement culturel et professionnel qui nécessite d'avoir des relations interpersonnelles inédites »²

Le développement des compétences peut paraître alors comme une préoccupation majeure pour l'entreprise dans tous les secteurs d'activité, reste juste à s'interroger plutôt sur les conditions qui garantissent le développement des compétences individuelles et collectives, ainsi que les situations qui favorisent leur production?

Ainsi, parmi les méthodes retenues par des professionnels, les dispositifs de formation continue peuvent permettre l'acquisition, le maintien et le développement des compétences professionnelles, mais qui peuvent aussi parvenir à la réalisation des objectifs de l'entreprise et ceux des salariés.

En effet, toute organisation possède un patrimoine de talents, de savoirs et d'expériences qu'elle doit gérer. Depuis, quelques années, en Algérie, la formation du personnel d'entreprise est plus que primordiale et nécessaire. Les milieux de travail sont, en fait, traversés par des transformations accélérées qui rendent nécessaire le développement soutenu des compétences de la main d'œuvre. Les entreprises algériennes font face à de nouvelles réalités à savoir : le développement des technologies de l'information et de la communication ; la dynamique des marchés internationaux qui force les entreprises à améliorer, sans cesse, la qualité de leurs produits et services.

² RACHID YUCEFI, ASSIA HADJAR, « Le développement des compétences ; conceptions et processus », in colloque international : évolution des emplois et des compétences et mutations de la fonction ressources humaines, université de mascara, 2012, P1.

Au cours des dernières années, la formation s'est étendue et s'est imposée petit à petit aux directions d'entreprises comme un moyen essentiel pour la mise à jour des connaissances et de perfectionnement des compétences. Les employeurs se sont rendus compte que l'introduction de nouvelles technologies de pointe ne pouvait pas à elle seule assurer l'essor des entreprises. Le développement des ressources humaines est un facteur aussi déterminant pour l'amélioration de la compétitivité et de la productivité.

Problématique

Face aux différents changements imposés par l'environnement, et face aux défis quotidiens, l'entreprise se doit de réagir en se basant sur ses compétences. Cependant les compétences, les savoirs et les connaissances ne cessent d'évoluer, l'entreprise doit donc les développer perpétuellement pour éviter les risques de pénurie qui mèneront à la marginalisation.

Ces compétences sont détenues, développées, mises en œuvre, partagées par des hommes, l'entreprise se doit donc de les motiver et satisfaire leur besoin pour qu'ils mobilisent et développent davantage leurs compétences

Les salariés attendent beaucoup de la formation continue, car ils sont conscients des conséquences qu'elle peut avoir sur le développement de leurs compétences, sur leurs carrières, leurs motivations, leurs rémunérations et promotions, leurs efficacités...

C'est ainsi dans ce contexte qui va se poser notre problématique :

-Quel est le rôle de la formation dans le développement des compétences individuelles et collectives dans les entreprises publiques algériennes, existe-t-il une articulation entre la formation et les compétences ?

-La formation professionnelle continue conjuguée avec le développement des compétences, permet-elle d'accompagner la réalisation des objectifs des entreprises publiques ?

-Dans quelle mesure la formation professionnelle continue contribue-t-elle à la réalisation des objectifs personnels des salariés de ces entreprises publiques algériennes?

-La formation continue est-elle d'un rendement efficace au sein des entreprises publiques algériennes? Quelles sont les améliorations possibles à apporter ?

Les hypothèses

Dans le cadre de notre recherche, nous allons émettre un certains nombres d'hypothèses permettant de mieux encadrer et cerner notre problématique :

Hypothèse1 : nous posons l'hypothèse que, les entreprises publiques algériennes accordent de l'importance à la formation continue, dans la mesure où elles mobilisent suffisamment de ressource pour son pilotage.

Hypothèse2 : nous considérons que, les dispositifs de la formation permettent de construire et de développer les compétences des salariés des entreprises publiques algériennes, accompagnant ainsi la réalisation des objectifs fixés par ces dernières.

Hypothèse3 : enfin, la formation continue, au delà du développement des compétences des salariés, permet de parvenir à réaliser leurs objectifs individuels et personnels, notamment : en termes de niveaux de rémunération, de promotion, de carrières, motivation et satisfaction.....

Choix du sujet

Premièrement ce qui nous a incité à choisir ce thème est une réelle passion pour le management qui est née en nous au fil des temps, et plus particulièrement le management des hommes.

« Il n'est de richesse que d'hommes... »,.. Considéré comme un actif à part entière, créateur de valeur pour l'entreprise, le capital intellectuel et humain fait ainsi l'objet de toutes les attentions, entre capacité d'attraction et de fidélisation des talents.

Deuxièmement, nous constatons qu'il ya un nombre réduit de travaux sur les compétences des hommes dans les entreprises en Algérie, ce qui laisse un peu le terrain vierge pour d'éventuelles recherches qui tenteront d'apporter ne serait ce que une petite contribution dans ce sens.

Troisièmement, nous remarquons que la formation professionnelle continue commence de plus en plus à prendre de l'ampleur en Algérie, elle vient compléter les formations initiales des universités et des écoles, car ces dernières à elles seules ne permettent pas d'aboutir à un niveau optimal de compétences dans l'entreprise.

Objet de la recherche

Notre recherche s'inscrit dans un domaine pratique, à savoir celui de la formation au sein des entreprises publiques algériennes et son articulation avec le développement des compétences d'une part, et la réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes d'autre part.

Partant de l'interprétation des données de l'enquête, la présente recherche tentera d'apporter un nouvel éclairage quant à la problématique posée.

Objectifs de la recherche

Les objectifs poursuivis se subdivisent en deux catégories :

Objectifs généraux : consistent à étudier l'impact et à analyser le degré de pertinence de la formation continue dans le développement des compétences aux seins des entreprises publiques algériennes et dans l'accompagnement de la réalisation des objectifs de ces entreprises.

Objectifs personnels

- Rencontrer les directeurs des ressources humaines, les différents responsables, les salariés et les syndicats, ainsi essayer d'en tirer profil de leurs expériences.
- Acquérir une expertise dans le domaine de la formation, et des compétences.
- Faire profiter l'entreprise dans laquelle nous œuvrions par les résultats de notre recherche.
- Enrichissement personnel en termes de savoir.

Méthodologie de la recherche

D'un point de vue méthodologique, pour mener à bien notre recherche, nous allons nous baser sur une double démarche à savoir : conceptuelle et empirique.

Conceptuelle : où nous essayerons d'éclairer les concepts dans le contexte et le sens de notre problématique en mettant l'accent sur leurs liens et leurs articulations.

Empirique : notre étude empirique va concerner l'entreprise nationale des industries électroménagère ENIEM de Tizi Ouzou. Notre enquête sera menée aux moyens des questionnaires, entretiens, interviews, administrés à un échantillon représentant la population cible a fin de vérifier nos hypothèses.

Structure du mémoire

En effet, nous avons choisi de structurer notre mémoire en quatre chapitres :

Premier chapitre : L'apprentissage au cœur des pratiques de l'entreprise, où nous évoquerons l'émergence de l'organisation apprenante, préciserons les activités et les dimensions de la formation professionnelle.

Deuxième chapitre : Les compétences sources incontestables de la réussite des entreprises, où nous aborderons les compétences des salariés dans leur dimension ressources humaines et dans leur dimension stratégique, ensuite nous mettrons l'accent sur leurs développements, ainsi que sur les conditions et les conséquences de leurs renouvellements.

Troisième chapitre : La formation et les compétences de la main d'œuvre algérienne, où nous aborderons le système de formation algérien dans son intégralité, puis nous présenterons les raisons du manque et de déperdition des compétences en Algérie, tout en mettant l'accent sur les solutions possibles.

Quatrième chapitre : La place de la formation au sein de l'entreprise ENIEM, où il est question d'analyser et de traiter les données recueillies via l'enquête, et ce dans le but d'infirmer ou de confirmer nos hypothèses, mais aussi de proposer des pistes d'amélioration.

Chapitre 1

L'apprentissage ; au cœur des pratiques de l'entreprise

Introduction

Ces dernières années, les entreprises opèrent dans un environnement où la concurrence est de plus en plus rude, où les marchés sont mondialisés, où le renouvellement technologique entraîne des obsolescences des processus et procédures, et où les clients sont très exigeants en termes de qualité de produits.

Face à cette montée en puissance de l'incertitude, et face au défi de la performance, les entreprises se doivent être réactives pour s'adapter en permanence aux mutations de l'environnement. Ceci dit, l'investissement en capital humain s'impose.

En effet, comme le souligne Le boterf³, pour faire face et contrecarrer l'incertitude qui plane sur les organisations, les dirigeants doivent miser sur les compétences des personnels, leurs capacités d'adaptation et d'initiative, et leurs capacités d'apprendre. Sachant que les compétences ne sont jamais acquises définitivement, les apprentissages des salariés et de l'entreprise apparaissent alors comme nécessaires pour des mises à jour et des mises à niveaux de ces compétences. Parmi les méthodes d'apprentissage, la formation professionnelle continue qui répond à l'aspiration d'adaptation de la main d'œuvre aux nouveaux besoins de l'entreprise.

La formation continue est une stratégie essentielle en matière de ressources humaines, elle permet de pallier aux déficits en compétences des individus, d'adapter les qualifications spécifiques des travailleurs, et de préparer les salariés aux différents changements. Par ce biais, les entreprises cherchent à améliorer continuellement leur efficacité.

La formation professionnelle est bénéfique aux salariés dans la mesure où elle peut leur apporter énormément d'aspects positifs.

Dans ce chapitre, nous aborderons l'avènement de l'entreprise apprenante tout en mettant l'accent sur l'apprentissage individuel et organisationnel, puis nous présenterons la formation professionnelle qui est un moyen classique d'apprentissage utilisée par les entreprises.

³ GUY LE BOTERF, « De la compétence, essai sur un attracteur étrange », éditions d'organisation, Paris, 1994, p11.

Section1 : Apparition de l'entreprise apprenante

La notion d'organisation apprenante fait l'objet de réflexions importantes, dans le domaine du management, d'analyse et de gestion des organisations.

Elle repose sur le postulat que la capacité à apprendre d'une organisation constitue sa principale source de compétitivité, inférant un mode d'organisation particulier.

Elle se présente alors comme une réponse possible aux nouvelles exigences auxquelles sont confrontées les entreprises. Elle se conçoit comme un dépassement du modèle taylorien, lequel serait frappé d'obsolescences compte tenu des décalages entre les acquis et les requis.

1-Les nouvelles tendances affectant l'entreprise

1-1-Le bouleversement de la technologie

Le bouleversement technologique et l'apparition des technologies d'informations et de communication influencent le monde du travail, introduisant ainsi des changements au niveau des systèmes de production comme l'automatisation des processus, l'informatisation des procédures et même l'intégration de la robotisation.

Les différentes formes de communication et de diffusion de l'information ont bouleversées les relations et les modes de gestion, les rapports de force entre agents économiques prennent de nouvelles dimensions. Des métiers disparaissent ou changent de contenu, de nouvelles formes d'emplois intégrant une part croissante de responsabilité et d'initiative apparaissent, ce qui donne une importance supplémentaire aux compétences. Par ce fait, les entreprises ont de plus en plus recours aux nouvelles formes d'emploi plus interactives et coopératives, sans oublier de changer les rapports hiérarchiques et les méthodes de travail.

Ces nouvelles technologies ont un certain nombre d'avantages et d'atouts, encore faudrait-il que l'entreprise soit à l'affût de ses changements aux moments opportuns. La mise en place des formules d'apprentissage de toutes envergures devient une nécessité vitale pour les entreprises, pour pallier aux risques de retards et de marginalisation.

En effet, avec ces changements rien n'est jamais acquis d'une manière durable ; ce qui est valable hier ne l'est pas forcément aujourd'hui, on assiste alors à un phénomène d'obsolescence (de métiers, de compétences, de connaissances) à grande échelle.

1-2- La mondialisation

La mondialisation des échanges entre les pays rend les frontières perméables à tous les flux de produits, services et capitaux ; l'entreprise se trouve alors en concurrence avec d'autres firmes loin de leurs pays d'origine.

Cette globalisation rend caduque la conception domestique de la stratégie d'entreprise. Pour s'internationaliser, les entreprises locales doivent entamer des changements en profondeur au niveau des structures, de l'organisation, des modes de gestion et de management.

Les entreprises subissent les aléas de la mondialisation, mais elles peuvent profiter également de ces opportunités. Certaines entreprises ont une attitude passive, elles subissent la mondialisation qui ne cesse d'affecter leur position stratégique sur un marché domestique caractérisé par l'intrusion des autres entreprises étrangères concurrentes. D'autres entreprises ont une attitude proactive sur un marché et une concurrence mondialisés, se spécialisent pour dominer un segment et reconfigurent leurs activités de manière à tirer profit des opportunités de la globalisation.

1-3-L'intensification de la concurrence

Les entreprises vivent, aujourd'hui, dans un environnement où la concurrence est rude, et sans merci. En effet, l'évolution de la concurrence crée un durcissement des pressions entre firmes, c'est pourquoi l'entreprise devra produire des biens et services au moindre coût tout en respectant les normes de qualité, les goûts et les préférences des consommateurs.

La concurrence oblige les entreprises à chercher en permanence à offrir la meilleure gamme de produits aux meilleurs prix, sous peine de voir les consommateurs se tourner vers leurs concurrents. Dans un marché libre, le jeu concurrentiel entre les entreprises est indispensable au profit des consommateurs.

L'entreprise dans de telles circonstances est en quête d'innovation. Elle se donne toujours les moyens nécessaires en technologie, en ressource et en compétences pour anticiper, concevoir, construire et résoudre les problèmes à temps pour ne pas perdre ses parts de marché et les clients qu'elle doit fidéliser davantage.

Face à cette concurrence, nous assistons de plus en plus à des phénomènes d'alliances, ou accords dans ce genre, par lesquels les entreprises décident de conjuguer leurs efforts, de façon provisoire ou permanente. Ces accords sont légitimes à condition d'élargir les marchés et de bénéficier aux consommateurs.

1-4-Les nouvelles normes qualités

De nos jours, les entreprises, quelques soient leurs types d'activités sont soumises à la rude concurrence que favorise la mondialisation et l'émergence des moyens de communication. Des contraintes s'imposent alors aux entreprises :

- Demeurer compétitive
- Améliorer la productivité
- Assurer la rentabilité
- Accroître la satisfaction des clients

Il apparaît donc nécessaire de trouver des méthodes qui leur permettront de relever les défis.

Pour y parvenir, les entreprises doivent adopter des démarches qualités, caractérisées par des améliorations continues à tous les niveaux. En effet, la qualité (qui est un effort vers le mieux ou vers l'excellence) est le résultat d'une convergence d'acteurs performants et compétents. Il est alors admis que les compétences du personnel et l'existence d'une entreprise qualifiante, influencent positivement la qualité des produits.

La recherche de la performance, dans un environnement concurrentiel, incite l'entreprise à mettre en place un dispositif de qualité, et ceci ne peut être réalisé que grâce à une organisation compétente.

2-Emergence de l'entreprise apprenante

2-1-Origine du concept

L'entreprise apprenante est apparue explicitement vers la fin des années 80, mais en réalité ses origines sont plus anciennes, elles remontent aux années 50-60 notamment avec l'émergence des théories systémiques dans le courant des relations humaines (théories Y de Mac Gregor, approches organiques des organisations).

Cependant, ses principaux fondements proviennent des apports de la pensée managériale des années 70 et 80, ces années ont vu naître de profonds bouleversements et changements de l'environnement à l'échelle mondiale (renouvellements technologiques, concurrence plus rude, globalisations des entreprises), par conséquent les méthodes de management inspirées des anciennes approches classiques prouvent leurs insuffisances et inadéquations dans ce nouveau contexte, d'ailleurs elles ont conduit pas mal d'entreprises à la dérive.

Les théoriciens et praticiens de cette époque ont dû chercher d'autres principes de management et d'organisation en phase avec cette nouvelle économie, leurs contributions ont servi de passerelles pour l'émergence de l'entreprise apprenante.

Ce n'est que vers la fin des années 80 et le début des années 90, qu'apparaît la conceptualisation de l'organisation apprenante (Learning organisation, ou Learning company) dans le monde anglo-saxon. En effet, aux états unis, ce sont les travaux de Peter Senge qui vont promouvoir ce concept, en Grande Bretagne c'est Pedler, Boydell et Burgoyne qui vont propulser cette notion.

À travers l'histoire de la pensée managériale, les concepts de management sont nés des travaux de recherches, recherche des solutions à des problèmes réels posés dans des entreprises ou organisations, ce fut le cas de l'entreprise apprenante.

2-2-Définitions de l'entreprise apprenante

Pour Daniel Belet⁴, l'organisation apprenante a une énorme littérature, sa nouveauté, et la richesse de ses aspects multidimensionnels, expliquent l'absence d'une définition universelle. D'ailleurs, ce dernier présente plusieurs définitions d'auteurs pour mieux appréhender ce concept, nous retiendrons celles de :

⁴ DANIEL BELET, « Devenir une vraie entreprise apprenante, les meilleures pratiques », Editions des organisations, Paris, 2003, p.49.

Senge(1990) selon qui, « les organisations apprenantes sont des organisations où les gens développent d'une façon continue leurs capacités à créer les résultats qu'ils souhaitent, où de nouveaux modèles de pensée émergent, où les aspirations collectives sont libérées et où les gens apprennent en permanence à apprendre ensemble.

Pour Pedler, Boydell et Burgoyne(1988), « une organisation apprenante est une organisation qui facilite l'apprentissage de tous ces membres, et qui se transforme continuellement. »

Perne Kandola(1994), quant à lui, la définit comme suit « une organisation apprenante attribue une grande valeur et considère comme actifs prioritaire l'apprentissage individuel et organisationnel. Elle s'efforce d'utiliser au maximum le potentiel d'apprentissage de tous les individus et de toutes les équipes, pour répondre aux objectifs de l'organisation. Mais elle le fait de façon à satisfaire les besoins et aspirations des hommes, en créant un climat d'apprentissage et d'amélioration continue »

D'après Handy(1989), « l'organisation apprenante peut signifier deux choses : elle peut vouloir dire une organisation qui apprend et/ou une organisation qui encourage l'apprentissage de ses membres. Elle devrait signifier les deux. »

Ces différentes définitions mettent l'accent sur les principales facettes riches et complexes du concept de l'organisation apprenante : apprentissage, transformation, amélioration, résultats, développement collectifs, aspirations collective ...

De ces diverses définitions, nous pouvons dire d'une façon générale que; l'organisation apprenante est un processus continu d'apprentissage individuels et collectifs de ses différents membres, ayant pour objectif le développement de l'organisation. Basée sur un processus de travail innovant et sur une dynamique de progrès permanent, une organisation apprenante est celle qui se met en cause, et se transforme d'une façon permanente.

2-3- De l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel

Une entreprise apprenante est finalement un mode d'organisation ouvert, réactif face aux changements de l'environnement grâce à ses processus internes, dynamiques et interactifs en l'occurrence l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel, soutenus par une vision, un encadrement, et une structure adéquate.

2-3-1-L'apprentissage individuel

Pour Charlotte fillol⁵, l'apprentissage individuel est inspiré des sciences naturelles, et fait l'objet de recherches depuis le début du 20^{ème} siècle dans des champs disciplinaires variés : les sciences de cognition, les sciences de l'intelligence, mais aussi dans les sciences de l'éducation et de gestion.

Elle ajoute, en effet, que l'apprentissage n'est pas propre uniquement à l'individu, les organismes vivants, les animaux ou encore les systèmes sociaux l'adaptent et réagissent à leurs environnements, bref, eux aussi, apprennent.

D'après cet auteur, l'apprentissage individuel proprement dit se définit comme un processus de création et d'acquisition des connaissances par une unité. Elle distingue alors trois approches d'apprentissage individuel :

A-L'approches behavioristes

Pour les behavioristes, l'apprentissage individuel est un processus mécanique de réponses conditionnés et renforcés, l'individu est comme une boîte noire réagissant au stimulus de l'environnement (stimulus /réponses).

En d'autres termes, l'apprentissage s'explique par un schéma mécaniste conditionné par l'habitude et la répétition des stimuli extérieurs, ne conférant à l'individu aucune spécificité. Les critiques qui ont été attribuées à cette vision sont le conditionnement du comportement humain d'une part, et l'étude uniquement en terme d'entrée et sortie.

L'approche cognitive tente de dépasser ces limites en conférant une capacité d'action à l'individu.

B-L'approche cognitive

Pour les tenants de cette approche, l'apprentissage individuel est un processus d'assimilation caractérisé par l'intégration d'une information et donc l'enrichissement des schémas de pensée sans les remettre en cause, mais aussi un processus d'accommodation qui suppose changer les modèles mentaux et les connaissances déjà acquises afin d'intégrer de nouvelles données.

⁵CHARLOTE FILLLOL, « L'entreprise apprenante : le knowledge management en question ? » préface de BERNARD MONTMORILLON, Edition l'Harmattan, Paris, 2009, p-p 46-50.

En fait, dans la plupart des cas, les informations font l'objet d'une assimilation ; les individus intègrent, ajoutent de nouvelles informations et données à leurs mémoires, l'accommodation intervient lorsque l'assimilation n'est plus possible, ces deux processus sont indissociables l'assimilation, puis accommodation.

C- L'approche socioconstructiviste

Cette dernière conçoit l'apprentissage individuel comme acte social situé dans un contexte, et la connaissance comme une dynamique continue dans l'interaction et pas dans l'individu. Le processus d'apprentissage ici dépend conjointement de facteurs individuels construits dans un contexte social et des facteurs sociaux créés par les individus.

Les tenants de cette approche défendent la construction morale des processus mentaux et remettent en cause l'approche cognitive qui omet le contexte sociale et l'interaction.

Nous allons présenter ci-dessous une synthèse des théories sur l'apprentissage individuel :

Tableau n°1 : Les différentes approches de l'apprentissage individuel

	L'apprentissage individuel	Statut de l'individu
Behaviorisme	Schéma stimulus-réponses.	L'individu est conditionné Par son environnement.
Cognitivisme	assimilation- accommodation des processus mentaux.	L'individu possède une capacité d'action.
Socioconstructivisme	Construction sociale des interprétations individuelles.	L'individu interprète et construit son environnement.

Source : CHARLLOTE FILLOL, « l'entreprise apprenante : le knowledge management en question, Edition l'Harmattan, Paris, 2009, p 50.

2-3-2- le processus d'apprentissage organisationnel

Si l'apprentissage individuel est étudié, dès le début du 20^{ème} siècle, il faudrait attendre les travaux d'Herber Simon, cinquante ans plus tard, pour que le concept soit transposé à l'organisation. En effet, nombreuses les disciplines qui ont traité la notion de l'apprentissage individuel (la psychologie, la sociologie, le management), permettant une compréhension plus large et plus complète de ce dernier.

Cependant, l'apprentissage organisationnel est un concept complexe, difficile à appréhender, trouvant ses racines dans l'apprentissage individuel et dans le changement.

Konig le définit comme « un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétence qui, plus au moins profondément, plus aux moins durablement, modifie la gestion des situations elles- mêmes »⁶

Pour Tarondeau, « c'est un phénomène collectif car il suppose que l'organisation de savoir, même s'il est strictement individuel, ait des effets sur l'organisation ou sur plusieurs de ses membres »⁷

Pour Argyris et Schon, l'apprentissage organisationnel « est un processus par lequel les membres d'une organisation détectent les erreurs et les corrigent en modifiant leurs théories d'action »⁸

De ces définitions, nous dirons que l'apprentissage organisationnel est un processus collectif (même si c'est individu qui est à son origine), de création et d'acquisition de connaissances et de compétences par une organisation.

L'apprentissage individuel est considéré comme la source de l'apprentissage organisationnel, d'où la complémentarité qui existe entre ces deux niveaux. La place de l'individu et de l'interaction est importante dans le passage de l'un vers l'autre.

NB : L'apprentissage organisationnel et ses processus sont, en effet, favorisés ou freinés, par diverses caractéristiques de l'entreprise, tels, la centralisation ou la décentralisation des

⁶ GERARD KONING, « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », in Revue française de gestion, janvier, février, 1994 p76.

⁷ JEAN- CLAUDE TARRONDO, « Le management des savoir », PUF, Paris, 1998, p32.

⁸ CHRIS ARGYRIS, DONALD A SCHON, « Apprentissage organisationnel: theories, méthode, pratique », Edition de Boeck université, Paris, Bruxelles, traduction de la première édition, par Marianne Aussanaire et Pierre Garcia-Melgares , 1996, p19.

processus décisionnels, les styles et politiques managerielles, les pratiques de la gestion des ressources humaines en particulier la politique de formation.

3-Le knowledge management, un outil au service de l'organisation apprenante

L'un des soucis majeur de l'entreprise apprenante est la production et le partage des connaissances entre les différents membres de l'organisation. Pour ce faire l'entreprise apprenante recourt à une démarche de management des connaissances (knowledge management).

Jean Yves Prax définit le knowledge management comme étant « un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion de savoirs qui implique tous les acteurs de l'organisation, en tant que consommateurs ou producteurs »⁹.

Gille Balmissse définit le knowledge management comme « l'utilisation systématique et organisée des savoirs contenus dans l'entreprise dont le but est de l'aider à atteindre ses objectifs »¹⁰

Destiné à apporter des solutions à cette problématique, le Knowledge Management est alors une fonction managériale qui oriente, organise, coordonne et contrôle les activités et les processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances au sein d'une organisation. Il s'agit d'un processus de valorisation du savoir.

Un projet de Knowledge Management est un projet qui touche toutes les fonctions de l'entreprise. Il s'attache à mettre en place une organisation basée sur des hommes qui facilite le processus de valorisation de la connaissance au moyen des outils informatiques. C'est l'enrichissement permanent entre un savoir-faire bien maîtrisé et les influences multiples de l'environnement créent la dynamique de l'entreprise et une fertilisation croisée entre les savoirs faire externes et les informations externe.¹¹

Le knowledge management donne accès aux savoir-faire de l'entreprise, en établissant les conditions favorables à l'échange de l'information et au partage des connaissances, ce qui contribue à forger les compétences nécessaires pour faire face aux défis de la mondialisation, de la libération de l'économie et des transformations.

⁹ JEAN YVES PRAX, « Le Guide du Knowledge Management », Dunod 2000. p 17.

¹⁰ Cité par ABDELKADER DJEFLAT, « L'Economie et la gestion de la connaissance, Nouvelles bases de la compétitivité : Définitions et enjeux », in Colloque international sur: l'économie de la connaissance, 2005, Faculté Des Sciences Economiques et de Gestion – Université de Biskra. P21.

¹¹ Ibid p22.

4- Les raisons de l'apprentissage

Après avoir présenté l'entreprise apprenante et ses facettes entre autres ces processus d'apprentissages, la question fondamentale qu'il faudrait certainement poser est, comment et quels sont les facteurs qui déclenchent ces apprentissages ?

Probst et Buchel¹² présentent deux approches complètement différentes, pour comprendre les processus qui déclenchent les phases d'apprentissage :

4-1- L'apprentissage grâce aux tensions et aux crises

Les problèmes non résolus de toutes natures sont certainement les éléments expliquant la majorité des processus d'apprentissage. Ces problèmes sont déclenchés par des facteurs de nuisances internes et externes. Ce qui engendre des remises en cause permanentes au sein de l'organisation. Parmi ces facteurs internes :

- L'insatisfaction des membres d'organisation, ce qui semble déclencher des recherches de nouvelles stratégies de collaboration.

- Le stress déclenchant un changement dans le comportement du groupe ou des individus menant aux conflits ouverts entre différentes parties. En effet chaque organisation possède un niveau de tolérance propre à elle, une fois cette limite est dépassée, la maîtrise consensuelle des divergences devient impossible. La nécessité d'un apprentissage organisationnel est réalisée par différents membres d'organisation pour aboutir à de nouvelles régulations, ainsi pour faire face aux divergences.

Parmi les facteurs externes :

- L'intensification de la concurrence, changement organisationnel, renouvellement technologique, nouvelles exigences imposées par la mondialisation, les normes qualité, obligent l'entreprise à procéder à des apprentissages permanents à tous les niveaux, dans un but de pérennité et d'adaptabilité.

¹²GILBERT-J-B PROBST, BETTINA-S-T BUCHEL, « La pratique de l'entreprise apprenante », traduit par PATRICK DETZEL, Edition des organisations, Paris, 1997, p-p 47-51.

4-2-Apprendre grâce aux ressources latentes

Ce n'est pas uniquement les organisations en difficulté qui sont en mesure d'apprendre, celles qui possèdent des capacités libres, un excédent de possibilités de toute nature, et une large accumulation de ressources peuvent aussi apprendre.

La logique sous entendue de cette réflexion est que les entreprises qui réussissent ont suffisamment de temps et de moyens, pour chercher dans leurs contextes de nouvelles opportunités et réponses afin de faire face aux différents changements environnementaux ou organisationnels.

L'existence des ressources latentes (en anglais skals), correspondant à la présence de structures redondantes de liaisons souples entre les différentes unités organisationnelles, est une condition nécessaire à la flexibilité, à l'innovation, au changement, et à l'apprentissage organisationnel. Ces ressources latentes sont définies comme la différence entre les ressources disponibles dans l'organisation et les ressources nécessaires à son fonctionnement.

Dans un environnement incertain, et dans un contexte de vulnérabilité de configurations organisationnelles, une organisation possédant des ressources latentes est plus en mesure qu'une autre organisation de maîtriser des situations exceptionnelles, et de faire face aux situations imprévisibles. En général, les managers se plaignent de ces ressources superflues et redondantes, les considérant comme source de ralentissement du processus décisionnel et source de coûts supplémentaires, pourtant ce sont ces dernières qui forment la base nécessaire à la maîtrise rapide des nuisances.

Cependant, la manière concrète dont ces ressources déclenchent l'apprentissage organisationnel reste énigmatique. En effet, une réduction ou augmentation de ces ressources latentes (espaces organisationnels) peut déclencher des processus d'apprentissages. Ainsi dans le premier cas, une restructuration ou autres méthodes de réductions d'activités peuvent déclencher un apprentissage (spécialisation, maîtrise, recentrage, habilité des opérateurs), à l'opposé, les capacités non utilisées qui peuvent être affectées à des tâches créatives et enrichissantes, développent des processus d'apprentissages qui peuvent être ensuite généralisés à toute l'organisation.

Dans la réalité, nous ne pouvons pas dire que c'est uniquement les situations de crise et les ressources latentes qui engendrent les apprentissages, parfois, une volonté de se surpasser

et l'ambition d'égaliser des vis à vis peuvent déclencher ces derniers. L'entreprise peut aussi apprendre grâce à ses erreurs. Donc, nous allons ajouter le benchmarking et la révision des erreurs comme facteurs déclenchant l'apprentissage.

4-3- Le benchmarking

Les entreprises tentent de s'inspirer des méthodes, des techniques, procédures des autres entreprises plus performantes, au point même d'en arriver à mettre en place un système d'espionnage industriel qui est une démarche interdite par la loi.

Ces entreprises qui désirent réussir à tout pris utilisent le benchmarking, qui est un outil permettant d'étudier les techniques de gestion et les modes d'organisation des autres entreprises. Ainsi elles peuvent s'inspirer et retirer les meilleurs processus pour les étudier et les adapter.

Pour une entreprise, il s'agit de se comparer aux « leaders » qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leurs fonctionnements et de leurs expériences afin d'améliorer ses pratiques internes. La motivation, l'audace et la volonté apparaissent alors comme nécessaires pour parvenir à cela.

4-4-Apprendre de ses erreurs

« C'est en faisant des erreurs qu'on apprend », ce proverbe populaire très significatif, nous donne énormément d'enseignement, quant à l'apprentissage. L'homme commet des erreurs, par souci de les répéter, il apprend. Ceci peut être transposé à l'organisation, l'apprentissage via les erreurs concerne non seulement la direction (manager et dirigeant), mais aussi tous les membres de l'organisation. Pour bien cerner ce que nous avançons et pour plus de détails, nous allons donner quelques illustrations :

-Les managers et dirigeants prennent des décisions qui ne semblent pas tout le temps bonnes, ces derniers apprennent alors à ne pas répéter les mêmes erreurs. Ils peuvent commettre des erreurs d'appréciation, et d'interprétations des situations, ils sont appelés à les corriger, vite, car elles peuvent être irréversibles à l'avenir.

-Les opérateurs fabriquent des pièces qui semblent être parfois défectueuses, ces derniers apprennent à réussir leurs fabrications dès le premier coup, ce qui est impératif dans l'approche qualité.

-Un commercial peut apprendre grâce à ses erreurs de communication, de vente, de prospection..., qui font perdre un ou plusieurs clients.

Ceci dit, il y a autant d'exemples au sein de l'organisation qui montrent que des apprentissages peuvent être déclenchés par des erreurs commises et parfois répétées, encore faudrait-il qui ne soit pas tard pour se corriger et apprendre.

5- Les conséquences de l'apprenance pour l'entreprise

Apprendre plus vite et mieux que ces concurrents sont des ingrédients essentiels aux succès des entreprises, en effet, l'apprentissage confère à l'entreprise quatre types d'avantages¹³ :

5-1-Avantages managériaux

L'apprenance peut conférer aux managers et aux dirigeants des qualités managerielles telles: le sens de décision, le sens de l'écoute, le sens d'anticipation, le sens de la vision, le sens de l'organisation, le charisme et le leadership. Ces qualités vont avoir un impact direct sur les prises de décisions stratégiques engageant l'entreprise à long terme et sur plusieurs exercices, mais aussi sur la motivation, les performances individuelles et collectives des hommes.

Par l'apprentissage, les managers savent ce qu'ils veulent, et comment le communiquer aux autres dans le but d'obtenir leurs adhésions et collaborations pour éviter les conflits internes.

Cependant, cette dimension stratégique de management des hommes et des organisations, dont toutes les enquêtes montrent l'importance, est parfois ignorée par les stratèges, vue qu'elle ne rentre pas dans leurs schémas mentaux habituels, leurs théories et parfois leurs excès de formalisme.

5-2-Avantages organisationnels

L'apprenance comporte une dimension individuelle, mais aussi une dimension collective appelé l'apprentissage organisationnel, dont l'importance est capitale. En effet, cette capacité d'apprentissage collectif est très essentielle dans le processus de remise en question des formes traditionnelles d'organisation, de faire et d'agir, pour déboucher sur un

¹³ DANIEL BELET, « Devenir une vraie entreprise apprenante, les meilleures pratiques », op.cit., pp 173-175.

vrai changement en profondeur de l'organisation. Cette capacité de l'organisation à s'auto transformé en fonction de ses forces et faiblesses internes, les opportunités et menaces externes, est une véritable arme concurrentielle face aux défis et évolutions.

5-3-Avantage de créativité et d'innovation

L'apprentissage ne confère pas uniquement à l'entreprise des avantages pour une meilleure adaptation aux changements, elle lui permet aussi de générer ce changement, en favorisant considérablement le potentiel de créativité du personnel, et leurs capacités d'innovation dans tous les domaines face aux marchés, ce qui lui permet de générer de nouvelles affaires. Ainsi, l'apprentissage rend facile la détection, la valorisation, le développement des talents individuels et d'équipes.

5-4- Avantages relationnels et sociaux

Les apprentissages individuels et collectifs interviennent en très grande partie dans les différents échanges de l'organisation avec ses partenaires externes, il s'agit d'une nouvelle philosophie de la relation des entreprises avec leurs interlocuteurs.

Cela se traduit, sur le plan commercial, par de très grandes écoutes des clients, une anticipation de leurs besoins, des recherches de création de valeur, ce qui permet une fidélisation assez importante de ces derniers, et un développement de la notoriété et l'image de l'entreprise.

Cependant, ces relations ne sont pas nouées uniquement avec les consommateurs, elles peuvent être développées avec différents partenaires de l'entreprise, par exemple, les banques, les pouvoirs publics, les groupes de pression ou lobby, les syndicats, les parties politiques, les équipes sportives, les associations... Ces relations en question sont à la source d'avantage de considérations, d'éthiques, et de citoyenneté, ce qui mettra en avant l'image de l'entreprise.

A titre illustratif, nous pouvons citer les entreprises pétrolières Shell ou BP, qui ont réussi à transformer leurs images de marques en profondeur, en passant de statut de pollueurs à celui de protecteurs de l'environnement, et ceci grâce aux communications et aux relations qui ont su développer avec les écologistes et les organismes de protection de l'environnement.

L'entreprise apprenante est donc étroitement articulée avec les logiques de construction et développement des compétences qui inspirent, en ce moment, plusieurs démarches.

Toutes les entreprises veulent pratiquement se doter d'une identité apprenante pour faire face aux aléas internes d'organisation et de productions et aux aléas externes liés à l'environnement, ainsi assurer leurs pérennités et leurs développements dans le temps. Cependant, rares sont celles qui parviennent à devenir une organisation apprenante par excellence, à cause des exigences, et des efforts qu'il faut fournir pour y devenir. Les entreprises sont donc plus au moins apprenantes.

Section2 : la formation continue aux services des entreprises

Il est admis, aujourd'hui, que les entreprises les plus performantes ne sont pas celles qui offrent les meilleurs produits et services, ou qui ont une avance technologique, mais plutôt celles qui savent mieux utiliser et valoriser leurs ressources humaine.

L'entreprise comme les salariés savent que rien n'est jamais acquis définitivement. C'est pourquoi la formation accompagne de plus en plus les parcours professionnels. En effet, l'évolution des techniques, le renouvellement des méthodes d'organisation de travail et le bouleversement technologique font que la compétence actuelle du salarié ne serait, sans doute pas, suffisante dans quelques années si elle n'est pas actualisée.

1- La formation professionnelle continue

1-1-Historique de la formation professionnelle continue

1-1-1- Jusqu'à 1970

Autrefois, au temps de l'Égypte ancienne, et grecques et même au Moyen Age, la seule et unique formation qui existait et qui permettait l'acquisition de connaissances et du savoir faire est la formation sur le tas.

Au début de la révolution industrielle et suivant les conjonctures de l'époque, les patrons jugeaient que les travailleurs doivent apprendre vite et surtout par eux même, sinon ils risquaient l'exclusion. Le travail étant standard et routinier, les travailleurs n'avaient pas besoin d'une grande habilité pour le pratiquer. Pour cela, ils devaient apprendre seuls et vite sous risque d'être renvoyé.

C'est qu'en 1945, après la deuxième guerre mondiale, que la formation devint réalité. On a étendu le programme américain de formation (training within industry) aux pays européens, toujours est-il que jusqu' à la fin des années cinquante, un individu peut se contenter de ce qu'il a appris à l'école pour affréter le monde du travail, ainsi faire carrière.

L'accélération de l'innovation technologique et organisationnelle dans le début des années 60 avait un impact sur les organisations ; les compétences des salariés devenaient obsolètes, l'adaptation au nouveau contexte de changement était alors problématique.

Pour s'adapter à ce nouveau contexte, des industries et des écoles commencent à prendre en charge la formation, donc il est devenu possible pour le salarié de se former ou de se perfectionner, soit à l'intérieur de l'entreprise, soit dans des écoles créées à cette fin.

1-1-2-De 1970 aux jours d'aujourd'hui

La formation professionnelle a pris de l'ampleur dans les pays industrialisés et devient une nécessité. Elle s'est alors imposée à toutes les entreprises, qui n'hésitent pas à lancer des programmes de formation pour leurs salariés, ouvrant sur des opportunités de promotion et d'évolution. C'est ainsi durant cette période que l'articulation formation-compétence est rendue possible.

Dès le début des années 80, des bouleversements ont affecté le monde du travail ; baisse considérable de la qualité des savoirs et des savoirs faire des salariés dans la majorité des professions exercées, ce qui donnera lieu par la suite à l'accroissement de la formation en milieux professionnels compte tenu de ces changements, et des technologies qui ne cessent de se renouveler et s'améliorer.

Aujourd'hui, tous les professionnels se sont mis d'accord à dire que la formation est un moyen incontournable permettant d'augmenter les compétences des salariés et des cadres, afin de s'adapter aux nouvelles exigences organisationnelles et technologiques.

Ce qui importe aujourd'hui comme demain dans les entreprises, c'est le fait d'avoir une main d'œuvre qualifiée, compétente, flexible, permettant de répondre aux aléas, pour cela la formation est au service de l'entreprise.

1-2-Définition de la formation professionnelle continue

Belanger, Petit et Bergeran définissent la formation continue comme : « un ensemble d'activité d'apprentissage planifié visant l'acquisition de connaissances, d'habilités, et d'attitudes propres, pour faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel, et en même temps à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. »¹⁴

Nous en retiendrons, de cette définition, que la formation comporte différents moyens et dispositifs d'apprentissage, permettant d'améliorer les compétences et connaissances des salariés pour que les entreprises s'adaptent au nouveau contexte et réalisent leurs objectifs.

Pour Sontag : « la formation professionnelle désigne un temps libéré, spécifiquement consacré à l'acquisition des compétences, elle est souvent emblématisée par des stages.»¹⁵

La formation professionnelle, ainsi définie par Sonntag, désigne un temps libre où libérer pour le salarié, lui permettant d'acquérir des compétences. Celle-ci se caractérise par des stages au fil du temps.

Selon Cohen : « la formation constitue un processus d'adaptation, permettant à l'entreprise d'ajuster la compétence de son personnels aux évolutions des conditions d'exercice de leurs activités professionnelles. »¹⁶

La formation ainsi définie, désigne des procédures permettant d'améliorer les compétences des salariés compte tenu des différentes évolutions, et ce dans le but de les adapter aux nouveaux contextes professionnels.

Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis et Chevalier définissent la formation continue comme : « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités morales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux

¹⁴LAURENT BELANGER, ANDRE PETIT, JEAN LOUIS BERGERAN « Gestion de ressources humaine, une approche globale et intégrée. » Gitan Morin éditeur Québec, 1983 p 229.

¹⁵ M SONNTAG« Développer et intégrer la formation en entreprise. » Edition liaison, 1994, p. 02.

¹⁶ ELIE COHEN « Dictionnaire de gestion», Casbah édition E, Alger, 1998, p. 157.

pour s'adapter à leurs environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles ou futures»¹⁷

La formation est appréhendée dans cette définition ; comme un ensemble d'actions, moyens, procédures planifiés permettant aux salariés d'améliorer leurs connaissances, aptitudes, compétence, et ceci dans le but s'adapter aux fluctuations de l'environnement, et de réaliser les objectifs de l'entreprise.

Ainsi, nous pouvons dire que toutes les définitions citées sur la formation professionnelle continue ont un point en commun en l'occurrence le développement des compétences, l'adaptation des salariés aux changements imposés par l'environnement et la réalisation des objectifs de l'entreprise.

1-3-Les objectifs de la formation professionnelle continue

La formation selon Soyer¹⁸ permet de combler à la fois les attentes de l'organisation et ceux des salariés.

A-Pour les salariés

La formation est un moyen qui permet d'atteindre les objectifs des salariés comme suit :

- Elle permet l'amélioration et l'adaptation au poste occupé.
- Elle permet une évolution d'un poste vers un autre poste voisin.
- Elle permet aux salariés de se convertir vers d'autres métiers.
- Elle permet aux salariés d'accéder à des postes supérieurs, par un système de promotion dans l'entreprise.
- Elle permet d'acquérir une qualification professionnelle.
- Elle leur permet aussi d'acquérir un savoir (général, culturel, associatif) à d'autres finalités, sans relation avec l'entreprise.
- Elle leur permet d'accéder à des niveaux de rémunération supérieur.

¹⁷SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERRETTI, ALIS , CHEVALIER « La gestion des ressources humaine », 2^{ème} édition, De boeck, PARIS, 2004, p 336

¹⁸JACQUES SOYEURS, « Fonction formation », Edition des organisations, Paris, 2003, pp4-5.

B-pour l'entreprise

Là encore, la formation est un moyen, mais cette fois-ci les objectifs vont concerner l'organisation et cela comme suit :

- L'adaptation des travailleurs aux postes occupés et cela par le développement de leurs connaissances et compétences, en vue d'améliorer les résultats opérationnels de l'entreprise (chiffre d'affaire, réduction de coûts, gain de productivité, réduction des accidents de travail...).

- Préparation du personnel à des promotions ou à des conversions (internes, externes), c'est-à-dire développement de la mobilité.

- Développement des outils intellectuels de base (mathématique, informatique, processus de prise de décision, logiciels, normes qualités...) pour une montée en puissance en niveau opérationnel.

- Développement de la culture de l'entreprise : faire régner certaines valeurs et éthiques.

- Satisfaction sociale (ouverture culturelle, préparation à la retraite...).

Par ailleurs, Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti et Chevalier¹⁹ nous proposent les objectifs de la formation, sans clivage, c'est-à-dire avec la prise en compte de la dimension individuelle et organisationnelle au même temps :

- Assurer l'adéquation entre la capacité et les connaissances du salarié.

- Adapter les salariés à des tâches bien spécifiques et particulières, et les adapter aussi au changement d'emploi et de poste.

- Développer, puis maintenir les capacités requises au service du progrès des organisations.

- Favoriser l'efficacité de tous les salariés par une utilisation optimale des ressources et une réduction des accidents et des départs.

- Améliorer le statut des salariés par la promotion.

¹⁹SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERRETTI, ALIS, CHEVALIER « La gestion des ressources humaines », op.cit. P337.

-Contribuer aux différents programmes d'expansion et à la politique d'acquisition de nouvelles ressources humaines.

-Engendrer un meilleur cadre du travail avec des attitudes positives, afin de réduire les coûts et les pertes, ainsi améliorer la quantité et la qualité des produits.

-Accroître le sentiment d'estime de soi chez le salarié.

-Aider les nouvelles recrues à s'intégrer facilement dans l'entreprise.

-Aider au développement de la prévention des salariés dans des situations spécifiques.

-Améliorer l'expression orale et encourager les salariés à proposer des suggestions.

-Favoriser de bons rapports et relations interpersonnel.

-Développement des aptitudes et des capacités de jugement des formés

-Réaliser un projet de l'entreprise.

-S'adapter aux fluctuations de l'environnement.

-Développement du sentiment d'appartenance chez les salariés.

-Insertion des bonnes personnes, aux bonnes places, aux bons moments.

-Aider les salariés à développer de nouvelles connaissances, savoirs faire et compétences.

-Gain de temps et efficacité de l'ensemble de l'entreprise.

-Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines de chacun des services de l'organisation.

-Possibilité de conversion des salariés à des postes, dont la compétence est supérieure à celui déjà occupé.

-Permettre à la direction de repérer les meilleurs éléments, ainsi gérer leurs carrières pour une mobilité future.

1-4-Typologies de formation professionnelle

Gerard, Lavendhomme et Rogiers²⁰ distinguent quatre types de formations des salariés dans l'entreprise :

1-4-1-Formation d'adaptation professionnelle

Les compétences acquises par les salariés de l'entreprise sont jamais définitives, des écarts peuvent exister entre les compétences actuelles et celles requises à l'exercice de la profession. Ces écarts peuvent avoir plusieurs origines :

- Contrainte d'évolution de la profession ou du cadre législatif par exemple.
- Apparition de nouveaux problèmes dans l'organisation.
- Projet de changement organisationnel (exemple : nouvelle chaîne de production, nouveau service aval, élargissement des tâches).

la formation d'adaptation professionnelle vise à former de bons professionnels bien intégrés dans leur milieu de travail, et ceci par l'adaptation d'un niveau de compétences actuelles à un niveau de compétences requises à l'exercice de la profession dans un milieu de travail.

Cette même formation vise à acquérir une maîtrise qui peut prendre deux sens :

- La spécialisation, par l'acquisition des compétences spécifiques, pointues en rapport direct avec la profession (exemple : l'expertise).
- L'élargissement, par l'acquisition des compétences proches à la profession exercée, ce qui permet aux salariés d'élargir leurs éventails de compétences, ainsi accéder à la polyvalence.

Ce type de formation s'inscrit dans un cadre de productivité des organisations, elle peut être courte ou longue, selon le degré de l'écart de la compétence.

²⁰ FRANCOIS MARIE GERARD, ERIC LAVENDHOMME, XAVIER ROGIERS « La formation continue, pour qui, comment, avec qui ? » in bureau d'ingénierie en éducation et formation (BIEF), louvain la neuve, 1997, P-P 4-6.

En définitive, nous dirons que la formation d'adaptation professionnelle est un processus, qui permet aux salariés d'adapter leurs compétences aux nouvelles exigences du métier au sein de l'organisation.

1-4-2- La formation de professionnalisation

Appelée, aussi, formation d'entretien ou de réactualisation, elle permet de maintenir ou entretenir des compétences techniques liées à la profession, ainsi elle permet de répondre aux problèmes d'érosion des connaissances et compétences.

Cette formation est ponctuelle, limitée dans le temps et commune à plusieurs organisations elle vise à :

- Améliorer les compétences basiques à l'exercice d'une profession.
- Actualiser les compétences pour un recyclage professionnel.
- Mettre à jour les connaissances et savoirs faire.
- Corriger les aléas et les erreurs liés à la qualification.

Enfin, nous dirons que la formation de professionnalisation est un processus permettant d'entretenir les connaissances, compétences et les capacités nécessaires à l'exercice d'une profession donnée.

1-4-3-La formation d'engagement

Cette formation a pour objectif l'adéquation entre les travailleurs et leurs milieux de travail, dans une perspective transformatrice, évolutive et anticipative. Cette dernière doit permettre la gestion des changements et les transformations professionnelles ou sociales dans l'organisation. Ces changements et transformations peuvent s'exprimer comme suit :

- Une promotion
- Une réorientation selon le besoin de l'entité.
- La gestion de nouvelles technologies de l'entité.

Cette formation se caractérise par un démantèlement des anciens savoirs, pour l'appropriation de nouveaux.

Ainsi, nous pourrions dire que la formation d'engagement est un processus, permettant aux salariés de se développer, se transformer, se changer et évoluer d'une manière dynamique et continue pour devenir acteurs du projet de leurs milieux de travail.

1-4-4-La formation de régulation socioprofessionnelle

Cette formation permet aux travailleurs :

- D'accroître leurs développements personnels.

- Favoriser la promotion sociale par l'accès à différents niveaux de culture et de qualification professionnelle.

Ceci dit, la formation de régulation socioprofessionnelle est finalement un processus permettant aux travailleurs de se développer, se responsabiliser face à leurs situations professionnelles actuelles ou futures, aussi acquérir de nouvelles connaissances et qualifications et repenser ou repositionner leurs projets professionnels.

2-La Politique de la formation

Toutes les décisions concernant la formation s'inscrivent dans un cadre globale, stratégique, qui est la politique de la formation, cette dernière se voit être un élément de la politique globale de l'entreprise.

La politique de la formation se traduit par l'élaboration d'un plan de formation. Ce dernier constitué d'un ensemble d'étapes, permet de mieux formaliser le processus de formation, ainsi mettre en œuvre les formations les plus adéquates, qui garantissent les résultats.

Pour Meignant, « la politique de la formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer d'une manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel, et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par le directeur général, et engage toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de la gestion de la formation, et par extension, de gestion de compétences. »²¹

De cette définition, nous pouvons dire que la politique de la formation est un élément de la politique générale de l'entreprise. Portant sur les grands axes stratégiques, elle comporte les décisions concernant la gestion de la formation, mais aussi la gestion des compétences,

²¹ALAIN MEIGNANT, « Manager la formation », 7^{ème} édition, éditions liaisons, Paris, 2006, p.53.

pour une meilleure rentabilité, pérennité, productivité, continuité, et adaptabilité avec un environnement de plus en plus instable.

Il est essentiel de souligner que la politique de la formation tient en compte des variables

Suivantes :

- Le marché, le produit, et la concurrence qui imposent des choix et des orientations spécifiques.

- La technologie et l'évolution des processus et systèmes de production, surtout en situation de changement radical.

- L'organisation, c'est-à-dire la structure actuelle de l'entreprise, les organigrammes, les types de coordination, et l'évolution des emplois.

- Le management ou l'animation hiérarchique, c'est-à-dire la gestion participative des hommes, le degré de responsabilisation et de valorisation du capital humain.

- Etat des ressources humaines, c'est-à-dire prendre en compte les données factuelles (ancienneté, qualification, pyramide des âges, répartitions des effectifs,...) et des données liées à la gestion des ressources humaines (évaluation, évolution, carrière,...).

- Situation sociale, c'est-à-dire les relations sociales avec les partenaires sociaux, le climat social, et la culture de l'entreprise.

- Environnement réglementaire et sociodémographique.

2-1-Objectifs de la politique de formation

Selon Meignant²², les objectifs de la politique de la formation se réunissent en 3 objectifs majeurs, qu'il nomme 3P :

2-1-1-La performance

A-La performance individuelle dans l'emploi

Appelé, aussi, perfectionnement individuel, c'est le fait de permettre à l'individu d'acquérir des savoirs faire, connaissances, compétences nécessaires à l'exercice de son activité.

²² ALAIN MEIGNANT, « Manager la formation », 7^{ème} édition, éditions liaisons, op.cit., p-p 57-69.

B-La performance de l'unité du travail

Appelé, aussi, perfectionnement collectif, en effet, il y a des situations dans lesquelles l'apprentissage collectif est envisagé, et cela pour améliorer la performance globale des équipes et gagner en termes d'efficacité.

2-1-2-Projet

L'un des objectifs les plus crédibles de la politique de formation est celui de faciliter, d'accompagner la réalisation des projets de l'entreprise à moyen et à long terme.

A-Réussir un investissement

L'investissement est capital et son enjeu est plus que clair ; la survie dans un contexte économique mondial où la compétitivité est un facteur clé de succès.

Les entreprises qui ont cru réaliser des investissements, tout en ignorant les problèmes de compétences, l'ont souvent payées chère en terme de retards, pertes, annulations, pannes.

Pour la réussite de l'investissement, la politique de la formation comporte des formations permettant aux salariés une meilleure maîtrise de nouveaux équipements, et un meilleur rendement possible tout en évitant les risques et pièges.

B-Réussir un changement d'organisation

L'organisation du travail a changé profondément, le modèle taylorien jugé caduc a laissé place à d'autres formes d'organisation, comme le travail en équipe, les structures par projet, la responsabilisation, l'autocontrôle, le travail en réseau et la polyvalence. Ces modes d'organisations nécessitent une grande maîtrise de compétences nouvelles (compétences plus larges pour la polyvalence, compétences liées à l'organisation, compétences relationnelles favorisant le dialogue et la communication des différents membres d'organisation).

Ces formes d'organisation ont pour finalité l'augmentation de la réactivité des entreprises face aux changements. Pour ce faire, la formation joue un rôle cruciale dans la transformation de l'organisation dans le sens voulu, et ceci par le développement et la maîtrise de nouvelles compétences.

C-Favoriser l'évolution des métiers

Il est question de faire en sorte que les flux d'accès aux métiers de l'entreprise par les personnes formées soit assuré à moyen et long terme.

En effet, des métiers apparaissent, d'autres évoluent, d'autres disparaissent, le problème des entreprises sera donc d'anticiper ces évolutions, pour disposer à temps des effectifs suffisants et de compétences nécessaires. Pour ce faire, des formations continues sont mises en œuvre, ce qui suppose qu'il y'est en amont une analyse d'évolution de métiers et compétences (rôle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

D-Faire évoluer la structure qualifiante

C'est quand les entreprises décident, par le biais de la formation, d'agir pour requalifier et remettre à niveau une catégorie de personnel fragilisé par des mutations et transformations techniques et organisationnelles. Ce qui permet de renforcer l'employabilité des salariés, et de prévenir les risques futurs d'inadaptation aux contextes.

2-1-3-Parcours

Il s'agit, ici, des actions de la formation qui vont accompagner le salarié dans sa trajectoire professionnelle tout au long de sa vie dans l'entreprise. Une politique de formation ne doit pas uniquement se centrer sur les besoins de l'entreprise, elle doit aussi prendre en considération la dimension individuelle des salariés.

A- L'insertion

Les responsables de formation mettront en place des formations, ou des stages d'accueils pour permettre aux nouveaux embauchés de comprendre l'entreprise, ainsi que leurs situations de travail pour s'insérer et s'adapter rapidement.

Certaines entreprises ont parfois des stages d'accueils relativement courts ; de quelques jours à une semaine, d'autres ont de véritable parcours sur une année comportant des formations et des stages de tout genre.

B-La promotion

La promotion est une dimension qui est prise en considération par la politique de la formation. En effet les formations peuvent être des éléments très importants pour accompagner la promotion des salariés.

Souhaitées par l'entreprise et parfois ressorts de la violence des salariés, les formations promotionnelles sont organisées dans le but de faciliter le passage des individus ayant un potentiel d'un poste vers un autre plus supérieur, et cela par une bonne maîtrise des exigences du nouveau poste en terme de qualifications et de compétences. Cela permet aux entreprises d'ajuster leurs ressources humaines.

C-Mobilité interne

La mobilité est finalement un cas particulier des points précédents. En effet, la mobilité promotionnelle a été traitée dans le paragraphe ci-dessus, quant à la mobilité transversale ou fonctionnelle, c'est-à-dire le passage d'un emploi à un autre dans la même catégorie de métier ou non, renvoie que :

- Dans la même catégorie de métier, l'aléa est le perfectionnement.
- Pas dans la même catégorie de métier, l'aléa est l'insertion dans un autre poste.

Insertion ou perfectionnement, la mobilité est permise par des formations spécifiques mises en œuvre.

En pratique, après avoir présenté les trois grands types d'objectifs possibles d'une politique de formation avec des sous catégories, il ya lieu d'établir des priorités, qui se traduiront par une répartition des ressources entre ces différents objectifs. Cette hiérarchisation d'objectifs dépend du besoin de l'entreprise, ses préférences, de contexte, des opportunités-et menaces.

3-Le plan de la formation

Chaque année, le responsable des ressources humaines établit un plan de formation pour faire évoluer les compétences et répondre aux besoins exprimés par le l'entreprise. « le plan est construit en fonction de la stratégie de l'entreprise et son lien est direct avec la politique qualité et les objectifs généraux. Le plan de formation constitue la structure incontournable de la gestion de la formation. Il traduit les stratégies et les engagements de

l'entreprise. Il donne aussi l'occasion d'un dialogue utile avec les intéressés et constitue de ce fait la base de l'approche collective de la formation. »²³

Le plan de formation ne doit pas être une tâche administrative lourde et pénible, mais plutôt un processus manageriel aboutissant à la réalisation des objectifs d'une organisation en termes de compétences.

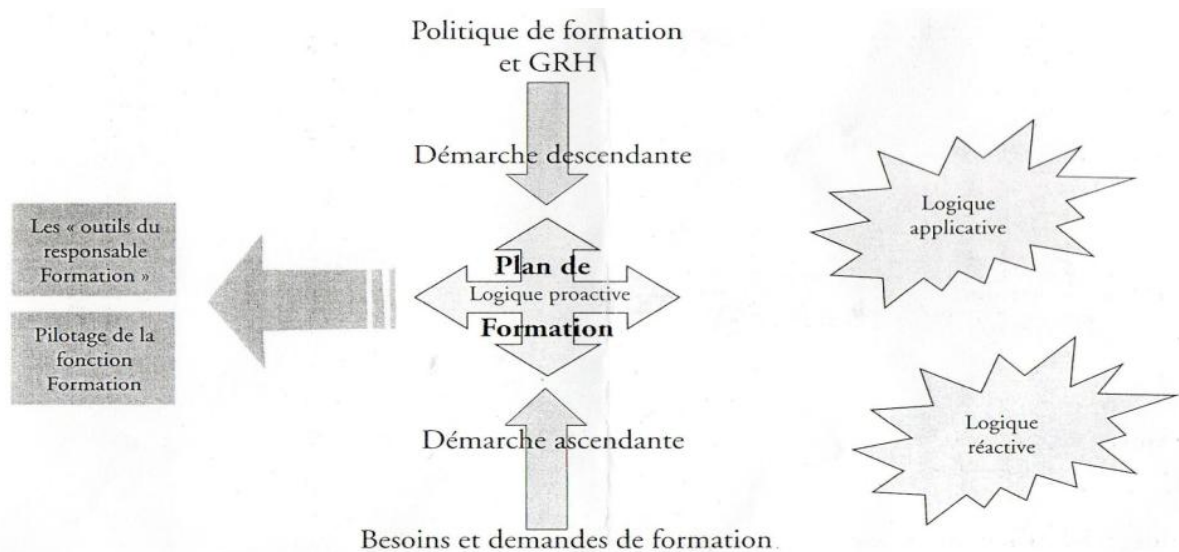
Un plan de formation épouse une double démarche, c'est-à-dire son élaboration est itérative :

3-1-Les démarches du plan de formation

La démarche descendante, où les projets sont définis au niveau central, ensuite ils sont élaborés et déclinés au sein d'un processus. Cette démarche demande un plus grand nombre d'aller-retour, entre la direction et les salariés, sans pour autant prendre en compte les attentes et suggestions de ces derniers.

La démarche ascendante qui tient compte des besoins exprimés par le personnel, l'encadrement et les partenaires sociaux. En effet, il ne s'agit pas d'un simple recueil d'opinions, mais plutôt une combinaison de plusieurs sources (besoins du personnel, besoins exprimés par la hiérarchie, manifestations et expressions des partenaires sociaux, analyses des écarts et des dysfonctionnements).

Figure n°1 : Les démarches du plan de formation



²³CHRISTOPHE TOUMSIN, « La formation en entreprise : enjeux et stratégies », in 2^{ème} passerelle a Horaire dessalle, management international, 2005, p 7.

Sources : Thierry ardouin, « ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer. » 2^{eme} édition, Dunod, 2006, p 61.

3-2- Les étapes du plan de formation

Thierry Ardouin²⁴ présente les étapes du plan de formation comme suit :

-Etape1 : C'est l'étape de la définition d'objectifs, elle correspond à la démarche descendante liée à l'identification des fondements du plan dans ces aspects politiques et stratégiques, où c'est impératif de prendre en compte :

- Des projets de changement ou d'investissement de l'organisation afin d'anticiper et d'accompagner les évolutions techniques et scientifiques, ainsi développer les savoirs correspondants à ces changements.

- Des problèmes de dysfonctionnement répétés comme les pannes, les délais, la qualité, l'organisation, la coordination, qui nuisent au bon fonctionnement de l'organisation, puis les circonscrire et voir dans quel mesure la formation peut accompagner leurs règlements.

- Les changements culturels engendrés par des évolutions sociétales, législatives, environnementales. Pour exemplifier, nous citons la modification de valeurs, de systèmes de communication, voir même des styles de vie qui sont construits tout au long de l'histoire.

Etape2 : C'est l'étape d'identifications des besoins, elle correspond à la démarche ascendante, où les attentes, besoins, demandes des individus sont analysées à partir :

- Des informations du service formation, ces informations sont relatives à l'absentéisme, la participation aux formations précédentes.

- Evaluation des stages par les participants en donnant leurs avis et perceptions sur les stages déjà suivis. Ce qui permet de recueillir des indicateurs sur la reconduite ou non de ce type de formation.

²⁴THIERRY ARDOUIN, « Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer. » 2^{eme} édition, Dunod, 2006, p-p 151-156

-Des entretiens avec les formateurs qui sont en contact avec les participants ; entendent leurs besoins, reconnaissent leurs difficultés et performances, ce qui leur permet de détecter les lacunes et les approfondissements nécessaires.

-Recensement des besoins individuels pour avoir une cartographie des besoins de formation. Cependant, cette démarche n'est pertinente que si les responsables de formation ne perçoivent pas négativement ces demandes.

-Recensement des actions collective, auprès des chefs de service ou du responsable de département, afin d'identifier les formations les plus appropriées et les plus utiles, aux services ou aux départements en vigueur.

Cette démarche est itérative avec le personnel et les responsables dans la mesure où elle permet :

- d'identifier la demande en formation ;
- de dégager la place de la formation dans la résolution des problèmes ;
- d'inscrire la formation dans l'évolution professionnelle des personnes et service ;
- d'inscrire la formation dans les orientations et respecter la politique de formation ;
- de dégager les contraintes et les spécificités à prendre en charge (horaires, délais, disponibilités, fréquences...)

Etape3, 4 : l'étape de conception des solutions, mais aussi d'élaboration des référentiels et la construction des scénarios pour dégager la faisabilité technique et financière, mais aussi pour déterminer les priorités.

Cette phase suit, en effet, un ensemble d'action chronologique :

-Premièrement : il faut décrire les actions de la formation à partir du cahier de charge de la demande, en prenant en considération les objectifs, les priorités et les alias (techniques, financiers et pédagogiques).

-Deuxièmement : hiérarchiser ces actions selon les priorités et les niveaux de faisabilités. Les actions non faisables sur le plan à venir sont classées par ordre chronologique. Cependant les actions proposées ne doivent pas être antagonistes et étranges à l'organisation.

Troisièmement : budgétiser les actions en confrontant l'information quantitatives et qualitatives (nombre de personnes, nombre de jours nécessaires, type de formation, fréquence de sessions), avec l'information sur les organismes de formation. Le budget prévisionnel permet d'en décider définitivement.

Enfin : arrêter les actions, où transcrire définitivement les choix à mener et leurs organisations dans le plan en question.

Etape5 : les choix définitivement retenus lors de la phase précédente sont consultés auprès des représentants du personnel, par le biais du comité de l'entreprise. Ce dernier doit être réuni par l'employeur, dans le cadre de la formation au moins deux fois par année pour délibérer sur l'exécution des formations du personnel de l'année, et pour délibérer sur le projet du plan de l'année à venir. Cette étape correspond à la clôture de la phase de l'élaboration du plan de formation, par la validation de celui-ci.

Etape6, 7 : une fois que le plan de formation est validé, les choix et orientations décidés et planifiés, viendra la phase de réalisation avec la mise en œuvre effective des actions de formation avec les communications qui s'y attachent.

Etape8 : c'est l'étape d'évaluation dans toutes ces dimensions, bien qu'elle apparaisse en dernier, elle doit être pensée dès le début du plan. Il s'agit de mesurer les retours sur investissement de chaque action en prenant en considération trois niveaux :

Niveau1 : analyse des réactions des formés à l'issue des stages.

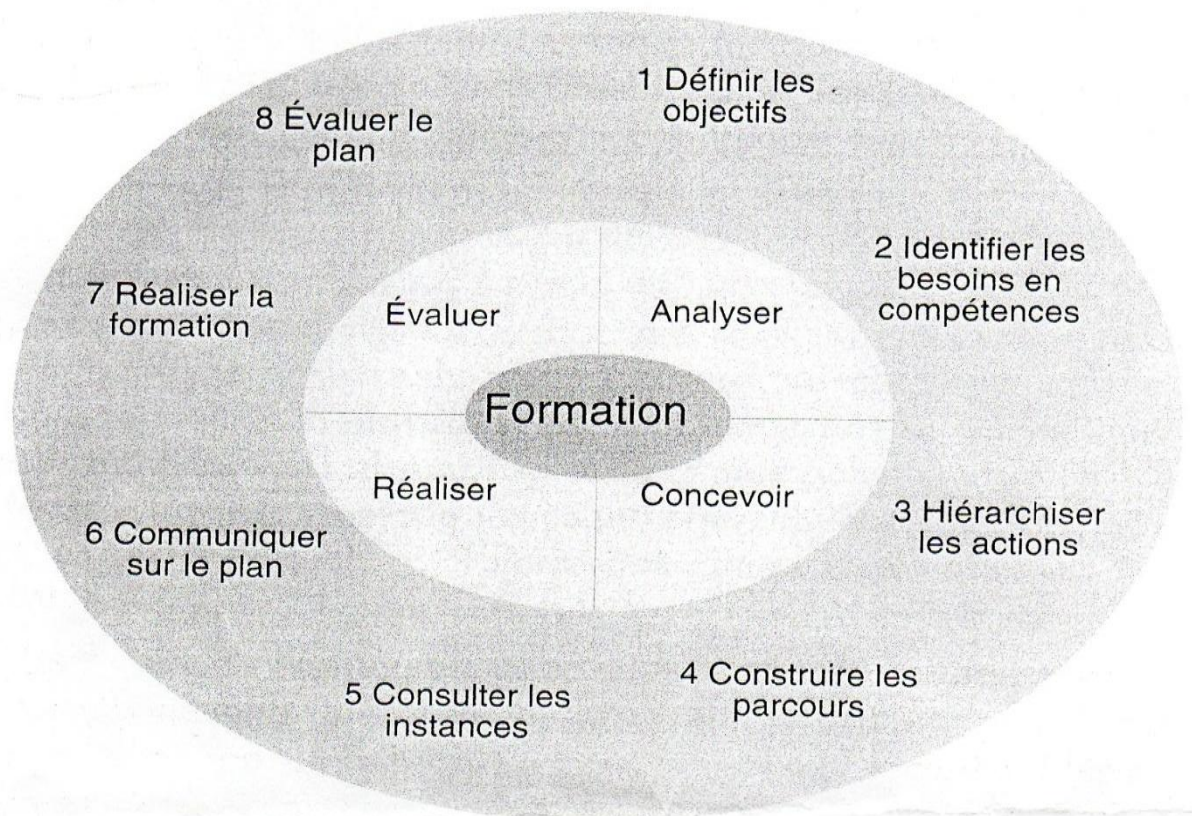
Niveau2 : prise en compte des changements des comportements suite à la formation.

Niveau3 : prendre en compte les transformations affectant le résultat (chiffre d'affaire, valeur ajouté, productivité, compétitivité...)

Cependant, l'évaluation ne se fait pas uniquement en dernière position, elle est présente tout au long du processus du plan formation pour des régulations aux moments opportuns.

Voici ci-dessous une figure qui résume les étapes du plan de formation :

Figure n°2 : Les étapes du plan de formation



Sources : Thierry ardouin, « ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer. » 2^{eme} édition, Dunod, 2006, p 151.

Aussi, long qu'il puisse paraître, le plan de formation se révèle comme une nécessité pour traduire la politique de formation, ainsi réaliser de bonnes formations, tout en maîtrisant le plus de paramètres possibles.

La formation professionnelle est considérée comme un investissement de grande importance à coté d'autres investissements, puisqu'elle est l'un des facteurs déterminant quant à la survie et la pérennité des organisations.

En effet, beaucoup d'entreprises font appel à la formation professionnelle, puisqu' elle est le moyen le plus efficace pour développer les compétences des ressources humaines afin que l'entreprise gagne en compétitivité, en performance et en rentabilité dans un environnement erratique qui ne cesse de bouleverser et d'étonner.

Conclusion

Les différentes formes d'apprentissage confèrent aux entreprises des possibilités d'adaptation et de maîtrise dans à l'environnement où elles opèrent.

L'entreprise apprenante intègre les processus d'apprentissage individuel et organisationnel, dans le but de s'adapter aux changements de l'environnement. Elle se place dans une perspective collective en vue d'organiser les progressions collectives des compétences, mais elle se place aussi dans une perspective de l'individu dans la mesure où c'est l'individu qui alimente le collectif. Pour se faire l'entreprise apprenante implique l'intégration d'expérimentation, des formations informelles et des formations continues structurées.

La formation professionnelle continue est très importante, dans la mesure où elle permet de faire face aux changements et aux mutations de toutes envergures, sous forme d'un processus à long terme qui accompagne l'organisation et le personnel vers un progrès commun.

La formation professionnelle continue occupe alors une place centrale et privilégiée dans les entreprises, elle permet à chacune de mettre à jours les connaissances qui sont susceptibles d'évoluer, elle facilite aussi la progression des compétences. Elle permet aux salariés d'évoluer et de réaliser leurs objectifs personnels et professionnels dans l'entreprise

Au même titre que les autres investissements, la formation est très conséquente pour l'entreprise en termes de coûts (sachant que les entreprises font appel de plus en plus aux formations les plus à point, donc les plus coûteuses.), il est alors nécessaire qu'elle soit bénéfique pour l'entreprise et pour les salariés, c'est pourquoi l'implication de tous les acteurs à tous les niveaux est plus que primordiale.

Chapitre 2

**Les compétences ; sources incontestables de la réussite des
entreprises**

Introduction

« Aujourd'hui nous assistons à une vague incessante de restructurations et de transformations qui ont changé le visage de l'environnement dans lequel opèrent les organisations. Dans ce contexte d'incertitude et d'instabilité, marqué par la globalisation des marchés et le progrès technologique, l'entreprise se trouve dans l'obligation de s'adapter continuellement et d'opter, le cas échéant, pour des changements plus prononcés ».²⁵

Pour ce faire les entreprises misent sur les compétences de leurs salariés, car elles peuvent s'avérer pertinentes pour leur survie et leur pérennité. Ainsi les entreprises qui repèrent, identifient, développent, valorisent et mettent en œuvre leurs compétences réussissent assez souvent.

En effet la notion compétence renvoie aux différentes manières de définir et de concevoir les capacités individuelles ou collectives de la mobilisation dans l'action, des connaissances, savoir faire et comportements assurant l'efficacité de l'activité humaine en situation de travail.

Cette importance des compétences a fait naître de nouvelles orientations, on parle plus souvent de gestion des compétences, gestion par la compétence, management des compétences ..., ce qui implique des changements pour les salariés et pour l'encadrement.

Pour mieux appréhender ce chapitre et faire apparaître l'intérêt actuel des entreprises pour les compétences, nous proposerons trois sections, la première portera sur l'exploration des valeurs de la notion compétence, la deuxième portera sur l'aspect stratégique de la compétence dans l'entreprise, et enfin nous présenterons la dimension motivation qui est à la fois une condition et un résultat de mobilisation, de développement et de mise en œuvre des compétences des salariés dans l'entreprise.

²⁵OUERGHY MALIKA, « La gestion par la compétence, une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise Française: Du discours aux pratiques », in XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, juin, 2007. p2.

Section I : La compétence, exploration des valeurs

Le terme compétence est omniprésent dans les discours de différents domaines. C'est une notion complexe, multi-facette. Malgré son caractère imprécis, le concept de compétence s'est émancipé et s'est imposé dans la littérature managérielle de ces dernières années. De par l'extension de ce concept, de nombreuses entreprises élaborent des référentiels de compétences concernant leurs membres. C'est pourquoi nous proposons dans cette section d'affiner la définition du concept de compétence, constituant un terme clé dans notre domaine de recherche.

1-La compétence, un concept aux multiples facettes

1-1- Naissance du concept de compétence

Pour VAN BEIRENDONCK²⁶, ce n'est pas évident de dater précisément la naissance de la notion compétence :

Dans l'organisation taylorienne, il est inutile de parler de compétence. Il suffit, en fait, d'organiser le travail et de déterminer le rôle qu'on attendait des Hommes. Les gestes attendus sont alors analysés minutieusement ; ils sont prescrits avec autant de détails. Le seul questionnement qui reste est donc de vérifier que les hommes sont bien capables de faire ce qu'on attendait d'eux, c'est-à-dire la conformité à ce qui a été prescrit, et surtout aucune initiative perturbant le système.

Parler de la compétence à cette époque est donc hors sujet. Ce n'est pas évident de dater précisément la naissance du concept de compétence, mais, en général, nous admettons que c'est durant les années soixante dix dans le contexte américain et plus tard en Europe que cette notion a vu le jour dans un cadre de concurrence actionnée, générée par la globalisation.

Durant l'industrialisation, la production de masse et la spécialisation ont déterminés le succès des organisations en particulier et de l'économie en général. Mais l'aspect des marchés internationaux a considérablement changé, suite à l'avènement de nouveaux marchés au Japon, dans le sud est de l'Asie, en Afrique et en Inde. Les organisations américaines et européennes bien établies ont été confrontées à une concurrence rude, ce qui

²⁶ LOU VAN BEIRENDONCK, « Management des competences », De Boeck, Bruxelles, 2004. pp 15-17

les a poussées à chercher de nouvelles techniques et méthodes pour conserver ou renforcer leurs avantages concurrentiels. Elles ont accordées une très grande importance à l'aspect humain, en cherchant des méthodes de travail plus flexibles. Elles se sont alors intéressées de plus près aux compétences d'individu et celles du groupe, sachant que c'est avec ces dernières qu'elles feront la différence.

Cependant, il faut attendre le travail de PRAHALAD et HAMEL (1990) pour parler d'une notion de compétence étendue du domaine de compétences individuelles à celui de compétences organisationnelles, en l'occurrence la compétence distinctive. En effet, ils ont suggérés que les organisations ont certaines compétences qui forment la base de leur avantage compétitif, d'où le terme de compétences distinctives ou compétences de bases.

C'est ainsi que la notion de compétence s'est développée au fil du temps pour acquérir la signification qu'elle a aujourd'hui.

1-2- Définition de la compétence

Depuis quelques années déjà, la notion de compétence a investi le champ de management des ressources humaines sans pour autant qu'il y ait unanimité sur sa signification. La classification de ce concept s'impose, car il est désigné par un mot poly-sémantique aux définitions multiples, selon l'usage que l'on veut faire.

En effet, la notion de compétence a de nombreuses et plusieurs acceptations, nous retiendrons celle de MEDEF, ex CNPF, qui a été donné, lors des journées internationales de la formation à Deauville, en Octobre 1998 « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et 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 »²⁷

Cette définition possède un mérite considérable, elle indique bien que la compétence est celle d'un individu et non la qualification d'un emploi, elle émerge et se manifeste lors de sa mise en œuvre dans une situation professionnelle. Il est clair que c'est à l'entreprise qu'appartient le rôle de la repérer, de la valider et de la faire développer.

²⁷ CNPF, Journées internationales de Deauville, « Objectif compétence » omet, Octobre, 1998.

De son côté, Philippe Zarafian définit cette notion comme suit : « La compétence est la prise de l'initiative et de la responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté »²⁸.

Cette définition met toujours l'accent sur l'individu, la compétence est propre à l'individu, elle résulte de l'acceptation et de la prise en charge des situations professionnelles.

Jean Yve Buck, quant à lui, écrit que « la compétence est un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances, de savoirs, d'expériences, d'expérimentations, de talents, d'aptitudes acquises au fil du temps par un individu ou une organisation ; elle se compose de savoirs faire opérationnels, de savoirs faire potentiels (actionnables), de savoir faire relationnels, de savoirs faire cognitifs, de savoirs faire validés dans un contexte donné »²⁹.

De la présente définition, nous dirons que la compétence est une combinaison de connaissances, savoirs, expériences, qu'un individu ou une organisation possède. L'accent est donc mis sur les connaissances et les différents savoirs faire

Toutes les définitions que nous pouvons donner de la notion de compétence font soigneusement la distinction entre ce qui est d'ordre de compétence individuelle et ce qui est d'ordre de compétence collective.

1-2-1- Compétence individuelle

Les compétences se réfèrent souvent à des personnes, en effet c'est eux les porteurs et détenteurs de compétence. Il est impossible d'imaginer la compétence sans individus. Face à un impératif professionnel qui consiste à résoudre des problèmes, réaliser des activités, faire face aux éventualités, chaque agent mettra sa propre façon de s'y prendre (les connaissances, ses qualités, sa culture, son expérience, son savoir faire, son comportement, son intelligence)

-l'analyse historique du travail explique les raisons qui ont conduit à l'émergence de la compétence individuelle. En effet, à l'époque de l'organisation scientifique du travail, on prenait en considération le poste et non l'individu, c'est notamment le cas pour calculer

²⁸ PHILIPPE ZARAFIAN, « Objectif compétence, éditions liaisons », 2001, p. 65.

²⁹ JEAN YVE BUCK, « Le management des connaissances et de compétences en pratique », éditions d'organisation, Paris, 2003, p. 106

des classements et des rémunérations. Durant les années soixante et soixante dix, des emplois requièrent des qualifications spécifiques, particulières. La maîtrise de plusieurs postes est aussi apparue, ce qui a mis en avant la notion de la polyvalence. C'est au début des années quatre vingt dix que la compétence individuelle prend une place prépondérante dans la gestion des ressources humaines avec le passage du couple (poste de travail/ niveau de qualification) au couple plus complexe (fonction/compétence).

La plus part des auteurs qui définissent la compétence individuelle s'accordent à dire que cette dernière n'a de signification que par rapport à l'action, en l'occurrence son exercice dans une activité professionnelle réelle.

Ceci dit, la compétence individuelle n'existe pas dans un cadre abstrait, mais elle est liée à l'action et à l'application. Ainsi, pour Cécile Dejoux : « la compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoirs faire et d'aptitudes, qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé »³⁰.

De cette définition, nous retenons que la compétence est un assemblage de plusieurs aspects propre à l'individu tels que : ses connaissances, son savoir faire, ses capacités dans une situation donnée, c'est-à-dire dans un milieu de travail, face à des problèmes de différents ordres. Cette combinaison ou cet assemblage permet à l'entreprise d'atteindre un niveau de performance.

C-L-LEBOYER³¹ considère les compétences individuelles comme des répertoires de comportement que certaines personnes maîtrisent plus que d'autres, ce qui les rend plus efficaces dans une situation donnée. En effet, ces compétences sont réelles et observables au quotidien.

La dite définition met l'accent sur les comportements humains investis dans une situation professionnelle donnée.

Pour Guy Le Boterf³², la compétence est un atout et l'incompétence peut mener l'individu à la marginalisation. Pour cet auteur, il ne suffit pas de posséder des connaissances, des capacités et un savoir faire pour être compétant, mais encore il faut bien les mobiliser de

³⁰ CECILE DEJOUX, « Gestion des compétences et GEPEC », Dunod, Paris, 2008, p. 9.

³¹ C.L.LEBOYEUR, « La gestion des compétences, éditions d'organisation », Paris, 1996, pp. 21-35.

³² G. LE BOTERF, « De la compétence, essai sur un attracteur étrange, éditions d'organisation », Paris, 1994, pp, 15-35.

façon pertinente, au moment opportun, dans une situation de travail. De fait, la compétence n'existe que dans sa mise en œuvre réelle dans une situation de travail. Pour ce dernier, les connaissances, les capacités, les savoirs et l'intelligence constituent des ressources qui permettent la mise en œuvre de la compétence selon un processus dynamique de construction et de reconstruction. L'auteur ajoute que la compétence individuelle est "un savoir agir reconnu". Ce qui revient à dire que la compétence, pour exister, doit être mise en œuvre dans une situation de travail, et soit validée supposant le jugement d'autrui.

De façon générale, nous dirons que la compétence individuelle est spécifique à l'être humain. C'est un phénomène dynamique, nécessitant un apprentissage pour continuer à exister et se développer. C'est un savoir agir, sa mise en œuvre est essentielle. Elle n'est pas une notion abstraite, elle est liée à l'action. C'est une notion conceptualisée à une situation de travail.

Elle nécessite une reconnaissance pour pouvoir être validée, et c'est la hiérarchie qui la juge. Nous sommes compétents par rapport à un but, un résultat à atteindre. Elle est transférable dans un cadre d'apprentissage.

1-2-2-La compétence collective

Pour Le Boterf³³, les compétences sont portées par des personnes, mais cela ne doit conduire à la conclusion erronée selon laquelle la compétence serait uniquement une affaire individuelle. À l'image d'une face d'une médaille, toute compétence comporte deux dimensions indissociables individuelle et collective.

Si la compétence individuelle a fait l'objet de nombreuses recherches en sciences de gestion, la compétence collective reste fréquemment éludée, pourtant la multiplication des situations de travail collectif réunissant des compétences hétérogènes suscite de nombreuses réflexions.

En effet, les compétences individuelles ne garantissent pas à elles seules l'efficacité d'une organisation ; car il ne suffit pas de réunir les meilleurs éléments dans la même organisation pour elle soit efficace. À l'image du football, ce n'est pas l'équipe qui a les

³³ GUY LE BOTERF, « Construire les compétences individuelles et collectives, agir et réussir avec compétence », éditions d'organisation, Paris, 2010, p. 66.

meilleurs joueurs du monde qui gagne souvent. Il faut que ces compétences individuelles soient conciliées et combinées d'une manière pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, c'est exactement ce type de compétence que les auteurs qualifient de collective.

Les diverses définitions de la compétence collective présentent des caractéristiques communes. Ainsi, pour Cécile Dejoux « la compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre »³⁴.

Selon cette définition, la compétence collective est détenue par un groupe, un collectif, une équipe. Elle se caractérise par un travail en commun, une coordination et collaboration entre les individus, un partage de connaissances et une responsabilisation dans le but d'atteindre des objectifs d'une organisation.

Pour MATMATI et Schmidt : « la compétence collective est une réalité définie comme étant le savoir faire ou les savoirs faire de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à mettre sur le marché des produits ou services compétitifs et à conquérir des parts de marchés, à partir de la combinaison de différentes compétences individuelles de ses membres »³⁵.

Selon ces auteurs, la compétence collective est un savoir faire de l'entreprise qui naît à partir des combinaisons de différentes compétences individuelles, cette compétence collective va permettre à l'entreprise de proposer une offre plus compétitive que ces concurrents, ainsi l'emporter face à la concurrence et prendre des parts de marché.

G. Le Boterf souligne que « la valeur du capital de compétences d'une entreprise n'est pas faite de la simple sommation des compétences individuelles mais de leurs combinaisons spécifiques. Ce sont ces combinaisons qui sont difficiles à copier par les concurrents, et que les entreprises et organisations ont intérêt à développer car elles leur procurent des avantages concurrentiels. »³⁶. La compétence collective, selon Le Boterf, ou ce qu'il appelle la valeur du capital de compétence d'une entreprise ou encore la compétence de l'entreprise ne se réduit pas à une simple addition ou à une simple sommation des compétences individuelles, mais à des combinaisons spécifiques à l'entreprise, ces

³⁴CECILE DEJOUX, « Gestion des compétences et GEPEC », op.cit., p. 20.

³⁵MOHAMED MATMATI, DIETER SCHMIDT, « auto diagnostic des ressources humaines avec les tic », in Personnel, revue N°34, 2002, p. 55.

³⁶G. LE BOTERF, « De la compétence, essai sur un attracteur étrange », op.cit., p. 128.

combinaison sont tacites non transférable, et difficilement imitables, ce qui confère à l'entreprise un avantage concurrentiel.

D. PERMARTIN considère « la compétence collective comme un savoir combinatoire propre à un groupe qui résulte de la complémentarité, de la mise en synergie des compétences individuelles dont elle n'est pas la somme »³⁷.

Cette définition rejoint les précédentes. Cet auteur considère que la compétence collective comme une combinaison propre, une complémentarité, une mise en synergie des compétences individuelles.

Toutes les définitions présentées pour appréhender la compétence collective mettent en exergue qu'elle :

- est propre à un groupe, à un collectif, à une équipe.
- elle n'est pas la somme des compétences individuelles, même si elle se base et trouve ses origines dans des compétences individuelles.
- elle est finalisée, elle existe pour permettre de pouvoir atteindre un objectif.
- elle est la combinaison, la mise en synergie, la complémentarité et le partage des compétences individuelles au sein d'un groupe ou d'une équipe.
- elle permet à l'entreprise d'avoir un avantage sur ses concurrents.

2-Les différentes approches de la compétence

Concrètement, comment analyser les compétences ? Comment les décrire ? Comment les utiliser ? En effet, définir la compétence en général est une chose, décrire les compétences en particulier en est une autre. Pour ce faire, nous allons présenter brièvement les cinq approches de la compétence à savoir : l'approche par le savoir, l'approche par le savoir faire, l'approche comportementale, l'approche mixte et l'approche par les compétences cognitives³⁸ :

³⁷D. PERMARTIN, « Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? », Éditions management société, 1999, p. 124.

³⁸ SOLVEIG FERNAGU OUDET, « Organisation du travail et développement des compétences ; construire la professionnalisation » préface de MICHEL DEVELAY, édition l'Harmattan, paris, 2006, pp 35-39.

2-1- L'approche par le savoir

Cette approche consistant à lier les compétences à des savoirs est l'une des plus dominante et déterminante. En effet, l'action réussie de la compétence s'explique par le fait de posséder des savoirs, il ne s'agit pas de nier que la compétence puisse être autre chose que le savoir, mais plutôt de considérer que même cette autre chose repose sur le fait de posséder des savoirs. La compétence deviendra donc des savoirs mis en œuvre, sachant que le contrôle de leur mise en œuvre disparaît et laisse la place au contrôle de connaissances. Le repérage des savoirs se fait par les distinctions des niveaux de maîtrise : faible, fort, moyen.

Cette approche a certains avantages ; Elle peut être liée à des modes et méthodes d'apprentissages par les savoirs. A titre d'exemple : l'acquisition des savoirs par la formation professionnelle, puis la mise en place opérationnelle de ces savoirs acquis engendra des compétences, Elle est une approche idéologique, véhiculant l'idée que c'est le savoir qui est la source de réussite. En effet, plus nous savons, plus nous connaissons, plus nous sommes compétents.

Cependant, cette approche a aussi ces inconvénients ; Certes cette approche n'est pas fausse, mais les critiques lui reprochent d'être incomplète, simpliste et réductrice. En effet, les savoirs font partie de la compétence, mais la compétence ne se réduit pas aux savoirs. A titre illustratif, les bas niveaux de qualification n'ont pas certes de savoir, mais ce n'est pas pour autant qu'ils sont incompetents. D'autre part, il est impossible d'être certain que la connaissance suffit à la compétence. Dans des cas réels, nous pouvons aller jusqu'à dire parfois que ce n'est pas ceux qui savent le plus qui sont compétents. En fait, il ya un décalage entre savoir et action, théorie et pratique.

2-2- L'approche par le savoir faire

Une action réussie est significative de compétence. Pour cela, les tenants de cette approche assimilent la compétence au savoir faire.

Cette approche définit la compétence comme un savoir opérationnel et valide. Ce qui revient à dire que le savoir faire doit être pratiqué, qu'il est lié à une action visible et vérifiable. L'idée que la compétence se mesure, se prouve et se vérifie se trouve introduite.

En effet, l'entreprise récompense et gère les actions utiles, réelles, palpables ; celles qui se voient font avancer les choses.

Nous avons expliqué jusque là, la compétence comme étant un savoir faire opérationnel, sans se préoccuper de la notion de « validé ». Cette notion de validation permet d'introduire le rôle de la hiérarchie d'assurer l'évaluation sans laquelle il n'y a pas de compétence reconnue. C'est ce que nous appelons le processus de décision accompagnant la compétence. Le problème que présente cette approche est celui de description des compétences. Par ce que elles sont assimilées à l'action, il y a peu de différence entre un référentiel compétence et un référentiel activité. Ce qui nous permet de dire que l'introduction de la compétence n'a rien apporté pour la gestion des ressources humaines et pour l'individu du fait que nous ne remarquons aucune démarcation avec la qualification.

2-3- L'approche par les comportements et le savoir être

Parallèlement à l'approche par les savoirs et savoir faire, une approche basée sur les comportements et les savoirs être s'est développée. Aussi le comportement est antagoniste aux savoirs et aux savoirs faire qui sont plus abstraits et ont pour ambition d'expliquer l'action, or le comportement est lui l'action. Cette approche permet de raisonner en termes de spécificités individuelles, des attitudes, ce qui permet de les distinguer des autres. Le comportement a une partie qui inclut des savoirs et des savoirs faire et une autre partie laissée à l'équation personnelle. L'actualisation de la première partie par la deuxième donne naissance aux compétences. Ceci dit, c'est le comportement qui explique pourquoi tel individu est plus compétent que l'autre.

Tout comme les deux approches précédentes, cette dernière présente des imperfections. En effet, de point de vue psychologique, le comportement renvoie à des concepts souvent implicites, dont nous ne maîtrisons pas vraiment le sens : l'intuition, le bon sens, la capacité relationnelle, le sens stratégique, la responsabilité, la déontologie, l'éthique du travail, la prudence sont des termes difficilement manipulables, repérables et contrôlables.

En se basant sur la dimension personnelle, il est impossible de créer des référentiels capables de développer les ressources humaines. Par exemple, si nous considérons que le charisme est explicatif de la compétence, nous sommes obligé d'admettre que en dehors de recrutement, il n'y a pas de moyens d'agir sur les ressources humaines. En effet, soit une personne est charismatique ou non.

2-4-L'approche mixte

Jusqu'à présent, nous avons distingué trois approches permettant de mieux expliquer et d'appréhender la compétence à savoir : l'approche par les savoirs, l'approche par les savoirs faire et l'approche par le comportement et le savoir être. L'approche mixte consiste à appréhender la compétence par la combinaison des trois approches précédentes. Ainsi la compétence d'un individu s'explique par ses savoirs, ses savoirs faire et ses savoirs être. Mais habituellement encore cette approche présente des inconvénients.

Aussi, nous sommes amenés souvent à se poser des problèmes de frontières :

- Où s'arrête le savoir et où commence le savoir faire ?
- Où s'arrête le savoir faire et commence le savoir être ?
- Quelle est la frontière entre savoir- savoir faire et savoir être ?

A ces questions s'ajoutent des problèmes d'homogénéité. Quand nous bâtissons un référentiel de compétence dans l'entreprise, en combinant savoir, savoir faire et savoir être, nous débouchons sur des outils trop lourds qui tiennent plus de listing que de la référence. Quand nous ne le faisons pas, nous accroître la tendance vers l'hétérogénéité dans l'organisation. De fait, faire ou ne pas faire sont les deux problématiques. Outre les problèmes de frontières et d'homogénéité, nous notons celui de l'accumulation, en effet, quelle est la pondération des trois dimensions expliquant que nous agissons avec succès et compétence :

- L'accumulation des savoirs, dont nous ne savons pas s'ils sont et comment ils sont mobilisés ?
- L'accumulation de savoirs faire qui ne sont qu'une liste d'activités.
- L'accumulation de savoirs être, dont nous ne savons ce qu'ils sont.

En effet, dans ce cas de figure, la notion de la cumulation nous semble équivoque pour comprendre la compétence.

2-5-L'approche cognitive

Cette dernière approche présente la compétence comme étant la capacité à résoudre des problèmes de manière efficace dans un contexte donné, cela veut dire que l'efficacité n'existe pas en soi, mais elle est liée au contexte.

Partant de là, la compétence finalement n'est pas ce que nous faisons, mais comment nous parvenons à la faire efficacement. Cela veut dire que la compétence précède l'action, ce n'est pas l'action elle-même. Ceci nous amène aux stratégies de résolution de problème mise en œuvre pour agir. En effet, ces stratégies sont au cœur de la compétence.

Les compétences se caractérisent dans cette approche comme suit :

La compétence n'existe pas en soi, elle est toujours située par rapport à un problème dans un contexte donné.

La compétence n'est pas une succession ou accumulation de compétences particulières.

Elle est la combinaison originale de plusieurs aspects entre autre cognitifs dans un contexte donné.

Il existe une compétence particulière qui guide l'acteur par rapport aux autres : ce sont les démarches intellectuelles. La compétence cognitive forme des configurations originales et explicatives de la réussite dans l'action : le savoir-référence, la relation au temps-espace, l'interaction relationnelle.

Les savoirs références correspondent aux connaissances déclaratives conservées en mémoire longue. (Ne pas s'intéresser aux connaissances déclaratives qui disparaissent dès que le contexte change, exemple en cas de mobilité.)

La relation au temps et à l'espace permet d'analyser les formes, et complexité qui caractérise un emploi :

La relation à l'espace fait référence à l'ensemble des éléments à prendre en considération lors de la résolution du problème.

La relation au temps renvoie aux projections au moment où il faut agir.

L'interaction relationnelle concerne les relations nécessaires permettant une meilleure résolution des problèmes.

Toutefois, cette démarche cognitive présente aussi ses limites ; elle n'est pas facile à communiquer puisqu'elle décrit des automatismes inconscients, non perçus et spontanés d'un individu. Elle est plus qualitative que quantitative. Quand il s'agit d'évaluer les

emplois, de les classer, elle est sans intérêt. Elle est en conflit avec la formation professionnelle classique, puisque la compétence cognitive se construit dans l'action, sur le terrain face à une situation.

3-La gestion des compétences

La gestion de compétences peut être définie comme étant la somme des actions, démarches, outils qui permettent à l'entreprise d'acquérir, de stimuler, de réguler les compétences dont elle a besoin, dans le temps, individuellement et collectivement en tenant compte de sa vocation, de ses objectifs, de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques et de sa culture.

Acquérir renvoie bonnement aux actions et aux démarches de recrutement, mais aussi d'attractivité et d'attirance des meilleurs candidats.

Stimuler renvoie aux processus de motivation individuel ou collectif des salariés dans le but et à des fins souhaitées. Ces processus prennent forme à travers différents systèmes d'animation, de recrutement, de classification.

Enfin Par réguler et renforcer, nous entendons les moyens déployés pour assurer en permanence les changements, l'adéquation des besoins de l'entreprise et les ressources disponibles. Parmi ces moyens, les actions de la formation, la gestion de carrière, la GEPEC, l'apprentissage.

Donc, d'une manière plus générale, nous pouvons dire que la gestion des compétences dans une entreprise est un ensemble d'activité destiné à développer des compétences individuelle ou collective dans le but d'atteindre un niveau de performance donné.

Cependant, « on peut dire sans exagération, que toutes les entreprises parlent aujourd'hui de gestion de compétences. Pourtant, cette unité de discours risque bien de n'être qu'une façade : certaines entreprises ont introduit la notion de compétence et ont radicalement modifié leurs pratiques ; d'autres ont simplement changé de vocabulaire mais n'ont pas fait évoluer leurs pratiques de façon significative »³⁹.

³⁹Collectif, « Management des compétences, réalisations, concepts, analyse », Dunod, Paris, 2002.

4-Les enjeux majeurs de la démarche compétence

Nous remarquons l'existence des enjeux pour l'entreprise et pour les salariés.

4-1-Les enjeux pour l'entreprise

4-1-1. La qualité et l'amélioration continues des produits

Les entreprises se sont de plus en plus confrontées à un environnement difficile. L'inversion des rapports de l'offre et de la demande fait qu'il y a une modification des rapports de pouvoir entre l'entreprise et ses clients. Ces derniers ont désormais l'embarras du choix quant à leurs fournisseurs, et deviennent de plus en plus exigeants et ne se contentent plus des produits standards. Il est indispensable que le fournisseur s'adapte et réponde à leur attente, sinon ils feront le choix d'un autre prestataire. En effet, l'acheteur se proclame plus comme client, mais comme donneur d'ordre. Cette inversion et ce chamboulement obligent à vendre pour produire et non à produire pour vendre. La pérennité de l'entreprise repose sur des principes d'amélioration continue.

En effet, les clients vont se voir offrir des produits et services personnalisés, d'où la nécessité pour l'entreprise de réduire les coûts (ce qui impose la diminution des stocks tant des matières premières que des produits en cours et des produits finis), donc le passage des flux poussés aux flux tirés.

Pour ce faire, l'entreprise se base sur ses compétences et plus exactement sur le savoir et le savoir agir.

L'un des enjeux majeurs de l'approche ou la démarche compétence est donc de permettre à l'entreprise d'entreprendre une démarche qualité, ainsi d'améliorer continuellement ses produits quant à ce changement sémantique qui s'explique par une phrase « **le client est roi** ».

4-1-2 La gestion des aléas

L'innovation dans toutes ses dimensions n'est pas la plus grande difficulté à laquelle sont confrontés les salariés. Même si son rythme s'accélère, elle s'inscrit dans des cycles, contrairement à la gestion des aléas qui s'effectue en temps réel au quotidien du travail. En effet, les salariés doivent développer des démarches originales pour pouvoir faire face à des événements nouveaux, et dont l'apparition n'a pas été envisagée par exemple : une ou des absences imprévues, un dysfonctionnement informatique, une panne machine, une demande grande et urgente d'un client, une rupture d'approvisionnement chez le fournisseur, un changement de planning ... Bien sur nous appelons ici événement tout ce qui se produit d'une manière subite, imprévue, surprenante venant perturber le cours des choses (production, vente, approvisionnement). « Ces nouveaux problèmes peuvent être définis à l'aide d'un certain nombre de caractéristiques. En premier lieu, leur diversité, leur récurrence et leur enchevêtrement. En deuxième lieu par l'interdépendance de leurs causes, par leurs dimensions, leur teneur et leur portée. En troisième lieu, par la méconnaissance que nous avons de leur dynamique »⁴⁰ (Serieyx, Azoulay, 1996)

Pour faire face aux aléas, la flexibilité cognitive de l'organisation devient fondamentale. Le professionnalisme des salariés est exigé, c'est à dire le salarié doit dépasser quand la nécessité se fait sentir, les limites de son rôle formel, et il doit développer des conduites novatrices compte tenu des spécificités des situations. Le travail en groupe doit être encouragé. En effet, l'entreprise doit piloter l'hétérogénéité, la multi compétence est nécessaire et primordiale pour se dépasser à temps.

4-1-3-Rendre facile les évolutions technologiques et organisationnelles

Pour rester performante, l'entreprise doit être capable de s'adapter rapidement et efficacement. La capacité d'opérer des mutations technologiques au sein de l'entreprise est devenue un facteur clé de la compétitivité. En effet, l'entreprise est appelée à identifier en permanence de nouveau terrain de différenciation. Pour ce faire, l'innovation peut s'avérer alors comme un enjeu majeur. En effet, les innovations technologiques ou organisationnelles s'enchaînent, l'une à peine caractérisée, l'autre est déjà mise en place.

⁴⁰Cité par DANIEL PERMARTIN, « La compétence au cœur de la GRH », édition management et société, 2005, p. 19.

Les innovations deviennent permanentes sans qu'il existe de pause entre différents projets. « La démarche compétence correspond à un processus de régulation interne pour accompagner, faciliter les évolutions technologiques et organisationnelles. Le pilotage du capital cognitif ne peut plus être limité aux périodes précédant le changement. Il devient permanent dans une perspective de prévention : l'entreprise doit se doter des moyens potentiels afin de réagir à des évolutions futures pour lesquelles une anticipation suffisante n'est pas possible »⁴¹. Tout cela confirme que la démarche compétence accompagne bel et bien le changement et facilite l'adaptation.

4-1-4- Dépasser les limites du formalisme et de la planification

Quand les axes de repère stable s'estompent, la planification commencera à montrer ses limites. En effet, l'excès du formalisme qui devient une fin en soi conduit à l'aveuglement et à l'opacité du futur et même à l'incompréhension du présent. La prévision devient dès lors problématique.

En effet, ce que les managers présentent comme une stratégie est plus souvent une rationalisation à posteriori (expliquer et donner un sens aux actions entreprises dans le passé), plutôt qu'une démarche organisée à priori.

Dans cette logique, les compétences sont au centre de la réduction de l'incertitude. En effet, avec leur diversification, l'avenir se prépare dans le présent.

Dans un univers turbulent, la planification et le formalisme d'une manière générale peuvent conduire à des erreurs et donc à un raccourcissement de l'environnement stratégique. Afin de réduire l'incertitude, ces derniers doivent être complétés par une démarche compétence basée sur l'intuition, l'expérience, le sens d'anticipation, bref de compétences managérielles en général. Caractérisée comme qualitative, elle permet de continuer là où le quantitatif s'arrête.

4-1-5 Promouvoir l'image de l'entreprise

Le développement de la logique compétence peut constituer une démarche permettant d'augmenter la notoriété et de promouvoir l'image de l'entreprise auprès des clients et consommateurs. En effet, le travail est bien effectué par des professionnels, les partenaires

⁴¹DANIEL PERMATIN, « La compétence au cœur de la GRH », op.cit., p.25.

externes sont alors assurés et peuvent compter désormais sur la capacité d'organisation à gérer les aléas et répondre à leur attente en terme de qualité. Les dernières normes ISO placent les compétences et la gestion des compétences au centre du processus de certification.

La communication relative au pilotage des ressources humaines représente un actif immatériel contribuant à promouvoir une image citoyenne de l'entreprise, participant au développement durable par l'augmentation de l'employabilité des salariés.

4-2-Les enjeux de la logique compétence pour les salariés

La compétence, enjeu fort pour l'entreprise, présente aussi de réel attrait pour les salariés :

4-2-1- Accroître l'employabilité des salariés

Auparavant, les salariés étaient sûrs de conserver leurs emplois, seule la difficulté économique qui étaient significative de la réduction des effectifs. Désormais, les temps ont changé, la majorité des employés ont conscience que les stratégies de recentrage sur le métier, la sous-traitance, l'externalisation, la délocalisation, la pression des actionnaires soucieux de la rentabilité à court terme, les coûts humains, sociaux, financiers difficilement supportable, ne garantissent pas l'emploi.

Face à ces incertitudes, les salariés doivent se prémunir et se doter de ressources multiples, utilisables dans l'avenir contre le risque de la perte d'emploi. En les accumulant, les salariés pourront saisir demain les opportunités qu'ils ne distinguent pas aujourd'hui.

En effet, avec la logique compétence, le capital compétence des employés est enrichi continuellement. L'enrichissement des compétences des salariés relève d'une logique gagnant- gagnant :

Pour l'entreprise, elle permet de faciliter les évolutions de demain. Pour l'individu, elle constitue un moyen de se prémunir contre la précarité croissante, ainsi de sauver son poste. Précisant que « l'employabilité résulte de l'actualisation des compétences du salarié, lui permettant de garder un emploi évolutif dans son contenu, ou d'en changer dans un domaine ou c'est différent, dans la même entreprise ou dans une autre »⁴².

⁴²DANIEL PERMARTIN, « La compétence au cœur de la GRH », op.cit., p. 42.

4-2-2- Gestion des carrières

Comme la main d'œuvre est de mieux en mieux formée, de plus en plus compétente, ses attentes augmentent en ce qui concerne les possibilités de progression qui peuvent lui offrir des organisations notamment sur le plan individuel et professionnel.

En effet, les organisations sont confrontées à un sacré dilemme ; d'un côté elles reconnaissent la nécessité de satisfaire les besoins des employés compétents, ceci en leur permettant de réaliser leur objectif professionnel pour les retenir, ainsi pour combler les besoins futurs, de l'autre, elles prennent conscience du fait que les possibilités de promotion sont de plus en plus réduites en raison de nouvelles structures et une plus grande recherche de flexibilité.

Nombreux salariés ont compris qu'ils peuvent plus espérer faire toute une carrière au sein d'une même entreprise. Il est question d'une évolution et cette évolution annonce l'émergence de ce que nous appelons les cadres nomades. Pour l'individu diversifier ses compétences permet d'élargir son choix et ses perspectives professionnelles.

4-2-3-Le développement personnel

Les compétences des salariés leur permettent non seulement de construire des projets professionnels, mais contribuent aussi à leur épanouissement. Dans une société où le travail est aux avant-postes, la richesse sur le plan personnel de l'aboutissement d'un projet professionnel sera d'autant plus importante que le salarié pourra évaluer sa propre contribution à sa réussite professionnelle et sociale.

La logique compétence qui dépasse le cadre du poste de travail ou de l'activité professionnelle en responsabilisant l'individu dans son devenir professionnel ouvre de nouveaux champs de reconnaissance de ses potentialités, dont le développement personnel et la liberté. L'individu pourra prétendre à plus de responsabilité, d'autonomie et de valorisation.

5- Rémunération des compétences

Ces dernières années, nous assistons à l'émergence du système de rémunération basé sur les compétences « SRC ». Dans ce cas, les rémunérations ne dépendent plus des critères impersonnels exogènes à la situation du travail (diplôme, ancienneté...), mais d'un

jugement sur la compétence individuelle. En effet, il ne s'agit plus d'attribuer des niveaux de rémunération à des postes de travail, mais plutôt d'évaluer et de valoriser les compétences de chaque individu. Evidemment, ces dernières doivent être reconnues et validées par l'entreprise. C'est l'entreprise qui juge donc la compétence. En effet, seules les compétences utiles à l'entreprise qui sont susceptibles de donner lieu à une rétribution.

Ceci dit, cette logique d'individualisation est utilisée par les entreprises pour récompenser l'effort, l'exploit des salariés compétents afin de les motiver davantage. La logique de compétences permet, en effet, aux individus les plus compétents de voir leur rémunération atteindre des niveaux jusque là , et ceci dans le cadre d'un système de rémunération de compétences, qui est de plus en plus adoptés par les entreprises qui essayent de mieux en tirer profit de leur ressource indispensable, qui est la ressource humaine.

Il est très difficile de cerner les contours de la notion compétence sachant ses complexités théoriques et pratiques et la manière dont elle est appréhendée dans les entreprises.

Il est aujourd'hui largement admis que la compétence constitue une source de l'avantage compétitif et de création de valeur ajoutée pour l'entreprise, cette dernière à intérêt a géré minutieusement ses compétences pour rester compétitive et s'adapter aux exigences de l'environnement, et ceci en s'efforçant à bien les repérer, à les développer continuellement, et les mettre en œuvre.

Section 2. La compétence au cœur de la stratégie de l'entreprise

Le concept de compétence est abondamment mobilisé dans les discours et les pratiques du management, que ce soit en gestion des ressources humaines ou en stratégie, donnant lieu à de multiples réflexions ; gestion des compétences pour la GRH, approche par les compétences clés en stratégie.

En effet « comme le souligne Tarrandeau, depuis quelques années, la conception dominante de la stratégie concerne l'acquisition et la maîtrise des ressources et compétences permettant à la firme de se différencier de ses concurrents, de déployer ses

activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux évolutions de l'environnement ou aux stratégies des concurrents »⁴³.

Ceci dit, la compétence est au centre de la stratégie d'entreprise. En effet, ce constat soulève un certain nombre de questions :

-De quelle compétence parle-t-on en stratégie ?

- comment elle est mise en œuvre sur le terrain ?

-De quelle manière la compétence peut-elle constituer un atout stratégique pour l'entreprise ?

C'est à ces questions que nous essayons d'apporter des éléments de réponse tout au long de cette section.

1- Les fondements théoriques de l'approche par les ressources

L'analyse stratégique constitue un domaine important dans les sciences de gestion, vu qu'elle permet de répondre aux questions du développement et de performance. A ces questions, la littérature stratégique propose différents modèles aux cours de ces dernières années sous l'effet des transformations importantes, surtout les transformations des règles et des conditions de la concurrence. En effet, ces modèles accordent plus d'importance à l'entreprise, bien sûr sans pour autant ignorer l'environnement.

Une fois le couple produits-marchés est identifié, puis l'entreprise est considérée comme un ensemble d'activités liées au sein d'une chaîne de valeurs, les capacités propres de l'entreprise sont mises en avant ; pour l'entreprise le succès et la réussite ne dépendent pas non seulement de la maîtrise de l'environnement, mais aussi de la base de ses ressources propres qu'elle est appelée à préciser, à identifier et à développer.

Ainsi, dans cette perspective, le modèle des ressources et compétences (MRC), appelé aussi approche ressource par la traduction de l'anglais « resource based view of the firme », est devenue un modèle théorique par excellence en stratégie.

⁴³DEDIER CAZAL et ANNE DIETRICH, « Compétences et savoirs entre GRH et stratégie ? » in les cahiers de la recherche, Janvier 2003, p. 22.

Pour Emanuel Metais⁴⁴, l'approche fondée sur les ressources trouve ses origines en économie chez (Penerose, 1959) et (Rubin, 1976). En effet, il s'agissait de rendre compte par opposition aux néo-classiques de situation de déséquilibre sur les marchés, ce qui intéresse bien évidemment les gestionnaires. Cette dernière est reprise en management dans les années quatre vingt, mais son véritable essor date des années quatre vingt dix au moment où les chercheurs en stratégie accordent une plus grande importance à la dimension interne de l'entreprise.

En effet, une première phase de raffinement de la théorie sera opérée jusqu'au milieu de décennie par (Grant : 1991, Peteraf : 1993, Nanda : 1993, Matrony et Pandian : 1992), suivie d'une phase d'expérience et d'illustrations sur des industries (Collis : 1991, Carr 1993, MILLER Schamsié 1996, Maijoor and van Witteloustuijn 1996) et sur des problématiques telles les alliances ou la diversification (markides et williamson, 1996).

1-1-Présentation

Nous ne pouvons pas évoquer l'approche par les ressources sans citer les ressources de l'entreprise.

Bernard Merck et Pierre- Éric Sutter définissent les ressources comme étant « des actifs tangibles ou intangibles attachés à l'entreprise. Elles peuvent être classées en cinq catégories financières, humaines (le nombre de salariés, leur niveau de qualification), matérielles (sites de production, machines disponibles, stock...), organisationnelles (système d'informations, procédures), technologiques (savoirs faire, brevets). On peut ajouter à cette liste la notoriété et l'image »⁴⁵.

Pour les auteurs du livre Stratégor, les ressources sont « un ensemble de moyens dont l'entreprise dispose, qu'elle contrôle, et qu'elle peut engager par le biais de ses processus productif et organisationnel, pour créer de la valeur au sein de son activité. Il faut les combiner et rajouter du savoir faire, des aptitudes, et des compétences pour que leur valeur ajoutée potentielle puisse s'exprimer et s'extraire »⁴⁶.

⁴⁴EMANUEL METAIS, « Comment dépasser le débat entre approche par les ressources et approche par l'industrie : vers la notion de la polyvalence stratégique », in Groupe EDHEC, p. 6.

⁴⁵BERNARD MERCK, PIERRE ERIC SUTTER, « Gestion des compétences, la grande illusion pour un new deal compétence », De Boeck, 2009, pp, 193-194, préface de HUBERT LANDIER .

⁴⁶Collectif, « Stratégor », Dunod, 2004, p. 86.

Nous avons vu deux définitions à la fois proches et distinctives : en effet, « chaque auteur possède sa propre définition et ses propres stratégies, les seules distinctions pertinentes se situent selon quatre axes :

- Matérielles-immatérielles
- Simple-Synthétiques
- Internes-frontières-externes
- mono-usage-multi-usage

Combiner et coordonner ces ressources contribuent à former au niveau de l'organisation des compétences »⁴⁷.

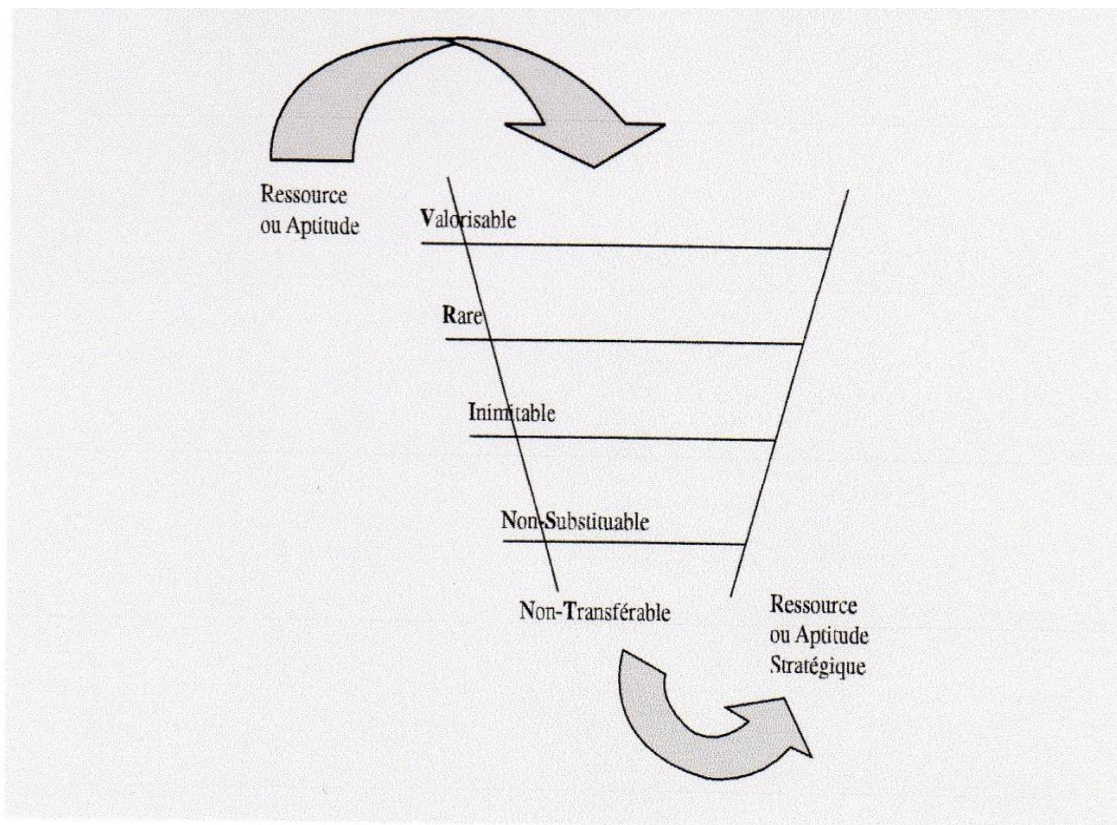
L'approche par les ressources considère que l'entreprise est constituée d'un ensemble de ressources et que ces dernières sont la source d'avantage concurrentiel, ce qui explique parfois la réussite des entreprises dotées de plusieurs ressources.

Cependant, les partisans de cette théorie sont d'accord à dire que ce n'est pas toutes les ressources qui sont source d'un avantage concurrentiel.

Pour savoir quelles sont les ressources qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel, plusieurs auteurs américains, Barry et Grant en particulier nous fournissent une démarche qui permet de structurer notre analyse. Elle s'appelle le VRIST :

⁴⁷EMANUEL METAIS, « Comment dépasser le débat entre approche par les ressources et approche par industries », op.cit., p.7.

Figure n°3 : Le filtre VRIST des ressources et des capacités organisationnelles



Source : Collectif, « Stratégor », édition, DUNOD, 2004. p 89.

Les ressources, selon ce schéma, doivent être:

Valorisables : les ressources et aptitudes doivent être pertinentes, c'est-à-dire elles peuvent permettre de saisir une opportunité et de réduire et voir échapper à une menace, c'est-à-dire la neutraliser.

Rares : si les ressources pertinentes sont facilement accessibles et largement protégées par les concurrents, elles ne seront plus considérées comme un atout stratégique. Les ressources rares sont celles qui ont peu de chance d'être présentes chez les concurrents, donc il faut les protéger, car ces derniers vont tenter de les récupérer à leur profil.

Inimitables : A défaut d'avoir des ressources valorisables et rares, les concurrents peuvent chercher à imiter et à répliquer la combinaison des ressources et des aptitudes. En effet, c'est la durée de l'avantage concurrentiel qui est en jeu. Ainsi, plus les ressources sont

intangibles, plus les compétences sont difficiles à codifier, moins elles sont descriptibles et imitables, ce qui confère à l'entreprise une plus grande durabilité de l'avantage concurrentiel.

Non substituables : les ressources ou aptitudes sont non substituables lorsque elles ne sont pas remplaçables par les concurrents. En effet, il ne faut qu'il ait une combinaison originale permettant à des concurrents d'accéder à des ressources de substitution plus performantes.

Non transférables : les ressources non transférables sont celles qui sont spécifiques et contrôlées par l'entreprise, elles sont difficilement redéployables dans un même ou autre contexte, car les concurrents ne peuvent pas l'acquérir sur le marché.

Notons que la rareté et la valorisation des ressources confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel. La non substituabilité, le non transfert, la non imitativité des ressources augmentent la durabilité de cet avantage concurrentiel.

L'objectif de l'approche par les ressources est donc double. D'un côté, il s'agit de répertorier et de classer les différentes formes de ressources dont l'entreprise peut disposer. D'un autre côté, elle vise à articuler la détention de ressources (stratégiques : rare, pertinente, non imitables, non transférables, non substituable) et la formation d'un avantage concurrentiel.

2- L'approche par les compétences, un continuum

2-1- présentation de l'approche par les compétences

L'approche par les ressources (RBV) a connu sa première extension avec l'avènement de la théorie basée sur les connaissances : knowledge Based View (Demsetz : 1988, Conner et Prahalad : 1996, Spender : 1996, Kogut et Zander : 1996). Pour les détenteurs de cette théorie, c'est l'apprentissage collectif et les connaissances accumulées qui justifient les avantages concurrentiels durables, ainsi que la performance de l'entreprise. C'est sur ces fondements théoriques que nous avons vus émerger l'approche basée sur la compétence, qui est complémentaire à la RBV, en lui apportant une dimension supplémentaire.

En effet, contrairement à l'approche par les ressources qui accorde la même importance à tous les types de ressources susceptibles de donner et de fournir un avantage concurrentiel;

l'approche par les compétences, elle, va choisir de mettre en avant les ressources intangibles, en plaçant la compétence en premier plan de la stratégie.

Dans cette théorie, c'est les compétences stratégiques qui permettent d'aboutir à un avantage concurrentiel, d'où l'intérêt d'identifier, de coordonner et de développer continuellement ces dernières afin de sauvegarder cet avantage le plus longtemps possible.

2-2-Identification des compétences stratégiques

Nous ne pouvons pas parler de l'approche par la compétence sans pour autant évoquer les compétences stratégiques ou compétences distinctives, ou plutôt compétences cœurs. En effet, l'appellation de ces compétences en question diffère, alors que le sens est relativement le même.

L'identification des compétences de la firme est récurrente dans la littérature, mais en stratégie elle se limite aux compétences distinctives (cœurs, principales) qui ont une forte valeur stratégique.

Selon VANISSA WARNIER⁴⁸ ; Helfer, ORSINI et KALIKA(2002), considèrent les compétences distinctives comme étant composées de quatre éléments : les savoirs, les savoirs techniques, les systèmes de management, les valeurs et la norme.

Elle ajoute que, selon HAMEL et PRAHALD(1990), l'entreprise peut être représentée comme un arbre, dont les branches principales constituent les produits de base, les petites branches les unités, les fleurs et les fruits étant les produits vendus par l'entreprise. Les racines de cet arbre sont les compétences distinctives (bases), elles apportent nourriture et soutiens, et assure la stabilité de l'entreprise. Cette métaphore met l'accent sur l'importance des compétences distinctives pour l'entreprise. Ainsi, selon ces auteurs l'identification d'une compétence distinctive se fait à partir des caractéristiques suivantes :

- elle doit donner accès à une grande variété de marché.
- elle doit contribuer de façon significative à la valeur des produits offerts par le marché.
- elle doit être difficile à imiter ou à acquérir par les concurrents.

⁴⁸ VANISSA WARNIER, « Construire les compétences stratégiques, le cas de la dentelle haut de gamme », Vuibert, 2008, pp. 34-36.

De même, Hamel et Prahalad et Rumelt précisent que d'autres caractéristiques, permettent de distinguer les compétences à fortes valeurs stratégique :

- elles permettent aux organisations de jeter un pont entre produits et activités, autrement dit, elles sont transversales.

- elles changent lentement par rapport aux produits dont elles rendent l'existence possible.

- elles naissent de l'apprentissage collectif de la firme ou des mécanismes d'intégration et de coordination qui jouent un rôle essentiel.

- elles sont le lieu d'une concurrence qui se caractérise par une course à l'acquisition de savoir faire.

Cependant, elle précise que Hamel (1994) distingue trois types de compétences stratégiques:

- les compétences fonctionnelles ;

- les compétences d'accès aux marchés en marketing ;

- les compétences liées à la performance.

Exemples de compétences distinctives de quelques entreprises

Entreprise	Sa compétence distinctive
Américain Air Lines	Système de ciel management
Wal mart	Système de livraison et entreposage
Dell	Son système de logistique

Source : VANISSA WARNIER, « Construire les compétences stratégiques, le cas de la dentelle haut de gamme », Vuibert, 2008, p 37.

En effet, la compétence distinctive n'est pas toujours facile à identifier, conférant un ou plusieurs avantages concurrentiels à l'entreprise, cette dernière doit s'efforcer de bien l'identifier, la maintenir, la développer afin de mieux s'en servir le plus longtemps possible de son avantage concurrentiel.

3. Les capacités dynamiques pour mieux reconfigurer les ressources et compétences

L'origine du développement des capacités dynamiques relève de l'existence d'un manque de prise en compte par la théorie des ressources et des compétences de l'importance de la notion de flexibilité. En effet, dans un environnement où les changements sont rapides et permanents, la réussite va résider incontestablement dans l'acquisition et le développement de nouvelle façon de configuration et d'utilisation des ressources et compétences. VANESSA WARNIER⁴⁹ retient dans son travail deux définitions références des capacités dynamiques proposées par les auteurs suivants :

Teece, Pisano, Shuen (1997). Pour ces derniers, les capacités dynamiques représentent l'aptitude d'une firme à intégrer, à construire et à reconfigurer les compétences internes et externes pour répondre aux changements rapides de l'environnement.

Eisenhardt et Martin (2000) soulignent que les capacités dynamiques ne constituent pas un concept vague ou tautologique, mais des routines organisationnelles et stratégiques qui permettent de reconfigurer les ressources.

Ceci dit, le concept de capacités dynamiques porte l'emphasis sur le rôle de la gestion stratégique dans l'adaptation, la reconfiguration et la création des ressources et des capacités organisationnelles pour s'adapter aux changements de l'environnement.

Cependant, les routines organisationnelles et stratégiques, dont parlaient ces auteurs ont fait l'objet de plusieurs recherches pratiques, en dehors du cadre théorique portant sur les ressources et les compétences. A titre illustratif, les routines de développement des produits, le processus de prise de décision, les routines de transfert de connaissances, les routines d'alliances et d'acquisition qui apportent de nouvelles ressources sont toutes considérées comme étant des capacités dynamiques par les auteurs.

Précisant qu'un lien existe entre les capacités dynamiques et l'avantage concurrentiel. Ce dernier repose sur la configuration des ressources permises par et dans les capacités dynamiques elles-mêmes. Ces dernières sont donc primordiales à l'émergence d'un avantage concurrentiel durable et peuvent aussi participer à sa constitution à long terme. Ceci dit, les capacités dynamiques sont considérées comme étant à l'origine du maintien à long terme de l'avantage concurrentiel.

⁴⁹ VANESSA WARNIER, « construire les compétences stratégiques », op.cit., p. 37.

Nous pouvons dire que l'approche des capacités dynamiques vient de s'ajouter à celles des ressources et des compétences. Ceci, en expliquant l'émergence et la modification des compétences de la firme.

4. Les apports et limites de l'approche par les ressources et les compétences

4-1- Les apports

-L'approche par les ressources et compétences propose un éclairage supplémentaire sur la création de rente. Nombreux sont les auteurs qui mobilisent, avant tout, les ressources et compétences pour expliquer la création et la sauvegarde de l'avantage concurrentiel.

-L'élargissement de l'éventail des ressources.

-Par cette approche, nous pouvons évaluer les ressources et les compétences internes et spécifiques de l'entreprise. Ceci dans le temps, c'est à dire $T-1$, T , $T+n$, et par rapport aux ressources et aux compétences des autres entreprises. Ce qui permettra à l'entreprise de se distinguer des concurrents.

-Cette approche permet aux autres entreprises de faire le point sur leur situation interne et actuelle. Elle peut servir d'outil d'aide à la décision.

- Le modèle des ressources et des compétences constitue un nouveau paradigme à prendre en compte en stratégie.

-Le rôle des routines, de l'apprentissage et des interactions sociales dans l'approche ressources et compétences confère un rôle central à la gestion et au développement des ressources humaines.

-Elle permet une organisation interne des ressources et compétences, puisque sur elle que repose l'avantage concurrentiel

-Elle permet aussi d'envisager des alliances et des acquisitions pour accéder aux compétences stratégiques des autres firmes.

4-2- Les limites

Bien que l'approche par les ressources et les compétences soit considérée comme étant un paradigme dominant en stratégies, beaucoup de critiques, tant des partisans et détracteurs se sont exprimés à son égard :

-Tout d'abord, le caractère tautologique des concepts de l'approche par les ressources et les compétences. En effet, l'origine de ce dernier est la volonté légitime des auteurs à expliquer la création et la préservation de l'avantage concurrentiel. Cela en cherchant souvent à articuler les différents concepts (compétences, ressources, capacités) à l'aide de lien de causalité. Or, le manque de consensus sur les temps autour desquels le courant est basé a été souvent à l'origine de réflexions confuses.

-Cette tautologie des définitions mène à la seconde limite qui est le manque d'opérationnalisation des concepts. Si l'approche est fondée sur les ressources et les compétences définit en quoi une ressource peut conduire à un avantage concurrentiel, l'identification de ces ressources et autres compétences restent problématiques :

Une ressource doit être valorisable, rare, spécifique, inimitable, ou transférable, peu substituable, tacite...Les compétences doivent être distinctives (de base, cœur stratégique). Alors comment mesurer ses caractères ? Et surtout comment les opérationnaliser ?

-Les recherches qui traitent les compétences se réduisent à une rationalisation ex-poste, c'est-à-dire s'il ya une réussite, je vous montrerai la compétence clé, mais s'il ya un échec, je vous montrerai la compétence qui manque. Ceci dit, la troisième limite de l'approche par les ressources et compétences est la logique de définition et d'identification des compétences à postériori, sans pour autant se soucier de la construction, le renouvellement et la reconfiguration des compétences clés.

-L'approche ressources et compétences ignore complètement l'environnement, en se basant uniquement sur l'intérieur (approche internalise), or il semble que le problème du développement de compétences, ou du changement de ressources, et même la conception de la stratégie ne puisse être abordé de manière prometteuse, si nous oublions ou sous estimons le rôle et l'interprétation des actions de l'environnement.

-Enfin, l'approche ressources et compétences, par l'analyse des capacités et des particularités internes des firmes, constitue une manière d'élaborer une stratégie

organisationnelle. Cependant, les stratégies émergentes procèdent par des démarches plus spontanées et relèvent de la capacité des dirigeants à réagir et à sentir les bons coups. Ce qui fait que la dimension compétence de l'entreprise n'intervient pas ou intervient très peu dans les stratégies émergentes.

Face à toutes ces critiques, des propositions ont été faites par les tenants de ce courant de ressources et compétence pour lui donner de l'appui et favoriser son caractère opérationnel, mais en vain, car les limites subsistent toujours.

5-Le lien entre la compétence et la performance de l'entreprise

Dans le sens commun, nous n'arrivons pas à différencier la compétence de la performance. Cependant, quand nous arrivons à les différencier, nous disons que nous passons de la compétence à la performance.

En effet, le lien compétence- performance est appréhendé dans les autres disciplines et ne relève pas uniquement du domaine des sciences économiques et de gestion. Dans le présent point, nous nous intéressons uniquement à la compétence et à la performance dans l'entreprise.

5-1- Essai de définition de la performance de l'entreprise

Dans les ouvrages consultés, nous avons été confrontés au caractère fortement polymorphe et polysémique du concept de performance qui tient aux multiples discordances qui nourrissent l'appréhension de ce terme.

Dans le langage courant, le terme performance est utilisé pour qualifier les bons résultats obtenus. De point de vue étymologique⁵⁰, le mot performance vient de l'ancien français, au XIII^e siècle, signifiant accomplir et exécuter. Au XV^e siècle, il apparaît en anglais avec « to perform », dont vient le mot performance, il signifie à la fois :

Un résultat chiffré dans une compétition (par un cheval, un athlète, voiture classée à l'indice de performance selon la cylindrée...). C'est aussi un résultat optimal qu'une machine peut obtenir (performance d'un ordinateur, d'un avion).

⁵⁰ Dictionnaire le rebert

Marc Bosch⁵¹ précise qu'il s'agit d'une notion et non d'un concept, parce que le mot recouvre un vaste corpus de définition dans les différentes pratiques, et différents champs d'activités. D'après lui, ce mot semble provenir de l'industrie, nous parlons souvent des performances des engins mécaniques ou électriques comme le moteur ... La performance, par la suite, a été appliquée à des domaines de l'économie et de la gestion pour désigner les résultats satisfaisants des politiques macro-économique et des entreprises. Des chercheurs en sciences de gestion et de management ont adapté cette étymologie à la GRH pour désigner les résultats satisfaisants réalisés par un travail individuel et collectif.

Annie Bartoli⁵² a tenté de définir le concept de performance en le mettant en relation les notions : résultats, moyens et objectif avec trois logiques : efficacité, efficience, et budgétisation. Ce qui revient à dire que la performance est le fait d'obtenir des bons résultats en traduisant les objectifs fixés par des moyens qu'il en faut et tout cela efficacement et avec efficience.

Quant à Dominique BESSIRE⁵³ reprend la définition de Bourguignon (1997) qui identifie trois sens principaux de la performance.

1. La performance est un succès. Elle n'existe pas en soi, elle est fonction de représentation de la réussite variable selon les entreprises.
2. La performance est résultat de l'action. A l'opposé du sens précédent, ce dernier ne contient pas de jugements de valeurs. La mesure de la performance est étendue à l'évaluation, ex-post des résultats obtenus.
3. La performance est action. Elle se lit comme un processus qui mène au succès.

Ceci dit, nous comprenons que la performance est un tout à la fois, c'est-à-dire succès, actions et actions qui mènent aux succès.

Nous reconnaissons la complexité de la définition du concept la performance, car c'est une notion qui recouvre plusieurs acceptations. Cependant, cette dernière semble intimement liée aux objectifs poursuivis par une organisation, quelque soit sa nature, sa taille et l'environnement dans lequel elle évolue.

⁵¹MARC BOSCH, « Deux paradoxes dans la performance de l'organisation », in actes VII^{ème} congrès de l'AGRH, Paris, 1998, p. 84.

⁵²ANNIE BARTOLI, « Le management des organisations publiques », Dunod, Paris, 1997, p. 78.

⁵³DOMINIQUE BESSIRE, « Définir la performance », in revue « Comptabilité, contrôle, audit », 1992, t 5, pp. 127-150.

La performance fait le plus souvent référence à la notion d'évaluation. En effet, il s'agit de mettre en place des critères déterminés par rapport à des normes qui peuvent s'expliquer quantitativement (indicateur quantitatif), ou qualitativement (jugement de valeur).

5-2-Evaluation de la performance

Mesurer la performance est une tâche ardue et frustrante, représentant un vrai défi. En effet, nous sommes bien d'accord de dire que ce qui ne se mesure n'existe pas. Autrement dit, si la performance existe, nous devrions être capables de l'appréhender, de la mesurer et de l'évaluer.

De façon traditionnelle, plusieurs décideurs évaluent la performance de leur entreprise en se basant uniquement sur les critères financiers (résultats financiers historique). Désormais, nous nous fions moins à cette approche passéiste, car elle ne permet pas aux managers de réagir aux situations, aux événements qu'après coup. D'autant plus, dire que la performance s'appréhende uniquement par des indicateurs financiers, est très réducteur. Ceci dit, l'évaluation de la performance d'une organisation doit se faire pas uniquement à travers des indicateurs conçus pour répondre aux besoins passés, mais à l'aide des indicateurs pertinents et appropriés, c'est -à -dire des règles doivent être au préalable respectées :

- Choisir des critères mesurables et observables
- Choisir des critères différenciant les écarts de la performance.
- Associer à ces critères d'évaluation des coefficients et de validité acceptable.
- Utiliser des critères permettant de représenter le mieux possible toute les dimensions de la performance.

Nous rappelons, en effet, l'évaluation de la performance d'une entreprise devrait s'étendre au-delà de l'information financière pure. Les aspects politiques, sociaux, culturels et écologiques devraient aussi être pris en considération. HACHIMI SANNI YOYA⁵⁴, dans son article, a repris la méthode proposée par Morin et Al en 1996 pour mesurer la performance. En effet, ces derniers distinguent quatre dimension de la performance organisationnelle, et proposent et exposent une méthode pratique pour mesurer ses quatre

⁵⁴HACHIMI SANNI YOYA, « La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure », article publié dans l'édition électronique Aline Guimont, université de Laval, Canada, 2003, p. 9.

dimensions à savoir : pérennité, l'efficacité économique, valeur de ressource humaine et la légitimité de l'organisation auprès du groupe :

La pérennité fait référence à la stabilité et à la croissance de l'organisation, ses trois principaux critères sont la qualité du produit ou service rendu, la rentabilité financière et la compétitivité.

L'efficacité économique, quant à elle, vise à montrer la capacité et le talent de l'organisation à ménager et à coordonner ses ressources et à les faire profiter autant que possible, ses critères principaux sont l'économie interne et la productivité.

La dimension valeur des ressources humaines comprend des critères tels la mobilisation du personnel, le rendement, climat du travail.

La légitimité de l'organisation auprès des groupes externes correspond à la reconnaissance de l'organisation par les acteurs externes. Ces critères de mesure sont : satisfaction de la communauté, satisfaction des organismes régulateurs.

Pour Dominique BESSIRE⁵⁵, certains auteurs appréhendent la performance par la dimension ou niveau. C'est ainsi qu'il reprend l'exemple des quatre dimensions de Morin et Al, mais il précise que DE LA VILLARMORS (1998) estime que ces quatre dimensions pourraient être réduites aux seules dimensions objective (efficacité économique et pérennité) et subjectives (légitimité de l'organisation auprès des groupes externes et valeurs des ressources humaines). Ce dernier note aussi que tous les modèles proposant une représentation de la performance aboutissent à la même conclusion ; il s'agit d'un concept ou un construit difficile à appréhender à cause de ses dimensions multiple.

Il ajoute que MALLERET(1994) distingue à contrario trois causes de non performance ; mauvaise finalisation, mauvaise gestion des processus et des interfaces, mauvaise gestion des opérations. De plus, il nous informe que Jacob et Mecaelli (1996) proposent de dé-globaliser la performance en associant à chacun des quatre niveaux décisionnels qu'il retient c'est-à-dire métapolitique, stratégique, tactique et opérationnel sur quatre niveaux de performance : sociétal, financier, marchand et physique.

⁵⁵ DOMINIQUE BESSIRE, « Définir la performance », op.cit., p. 130.

Bien entendu, il existe des techniques d'appréhension et d'évaluation de la performance selon les différents auteurs et les différentes écoles sans pour autant qu'il ait un vrai consensus sur la façon de la mesurer. Il n'en demeure pas moins qu'il est possible de tracer quelques points en commun de toutes les acceptations donnés par divers courants.

Par ailleurs, il ya lieu de noter que chaque entreprise a sa propre définition, a sa manière d'appréhension de la performance. Cependant, cette dernière doit avant tout être perçue comme étant multidimensionnelle et considérer comme étant subjective servant de référentiel aux jugements du responsable de l'entreprise.

Pour finir, il faut signaler que même si la performance est perçue d'une manière quantitative ou qualitative, elle consiste généralement à une évaluation comparative entre plusieurs entités. Cette dernière entretient des liens très étroits avec l'audit, en ce sens qui dit performance, dit critères, indicateurs, leurs choix pertinents et actualisations en tenant compte de la turbulence de l'environnement.

5-3- L'articulation compétence et performance

Dans le sens commun, il est difficile de faire la distinction entre la compétence et la performance. Ces concepts sont assez souvent confondus.

Dans la littérature sur la compétence et sur la performance, ces concepts reçoivent de multiples définitions, dont la signification peut évoluer au fil du temps, des situations et de disciplines.

En sciences de gestion, la notion de la compétence a dépassé le cadre de l'individu pour envahir celui de l'organisation. La vision court termiste de la performance a cédé le terrain à une conception plus large, intégrant plusieurs et long échéances, mais quelques soient les définitions que nous attribuons à ces concepts, nous constaterons qu'elles ne sont pas exempte de relation. Ainsi, la première lecture que nous pouvons faire est que la compétence génère la performance ou lorsque les compétences sont mises en œuvre, elle donne des résultats en terme de performance.

Pour Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédéric PIGEYRE ⁵⁶, la compétence n'a de sens que par rapport à une situation de travail donné, l'évaluer revient à vérifier qu'une personne

⁵⁶ JACQUES AUBERT, PATRICK GILBER, FREDERIC PIGEYRE, « Management de compétence », Dunod, Paris, 2002, p. 77.

possède les savoirs et les qualités requises à l'exercice d'une activité particulière. La performance, quant à elle, se mesure à partir d'indicateur de la vérification d'atteinte d'objectifs définis au préalable. Pour ces auteurs, la compétence est un élément constitutif de la performance, mais elle n'est pas la performance. Cette dernière dépend de plusieurs facteurs, facteurs interne stables (par exemple la compétence), facteurs internes instables (par exemple la motivation), facteurs externes (la chance par exemple). Ils concluent alors que la compétence n'est pas toujours, n'est pas partout génératrice de performance. Encore, il faut que tous les éléments interne et externe permettent aux salariés de mettre correctement en œuvre leurs compétences.

Daniel Pemartin⁵⁷, et en s'inscrivant dans le même sillage des auteurs précédents, affirme que le passage de la compétence à la performance n'est pas automatique. Cependant, il signale que la logique compétence et la logique performance s'opposent sur certains aspects. Ce qui impliquera un arbitrage délicat. En effet, pour lui, la maximisation de la performance repose sur la continuité des situations professionnelles. Un salarié confronté à des activités répétitives développe avec le temps un savoir faire professionnel particulier. Ainsi sa performance pourra augmenter. Par contre la croissance des compétences s'effectue quand l'individu ne maîtrise pas toutes les dimensions de son travail, quand des situations problèmes inédits apparaissent. C'est alors qu'il peut y avoir des apprentissages signifiants en l'absence de répétitivité, mais cela n'est pas sans conséquences, car il peut compromettre la performance (Baisse de performance), puisque l'individu se trouve face à un environnement qui lui est moins familiers et qu'il doit s'engager dans la production de nouvelles modalités opératoire (réélaboration des conduites cognitives préexistantes).

Ceci revient à dire que, pour cet auteur, quand la performance augmente, la compétence est relativement stable, mais quand la compétence augmente, la performance baisse, bien sur cela se produit à court terme, car avec la croissance des compétences à long terme, c'est-à-dire après l'élaboration des conduites cognitives préexistantes ; la performance s'accroît. Donc pour s'autoriser à rester efficace demain, l'entreprise doit accepter à être moins efficiente dans le présent, en incitant aux développements des compétences individuelles.

Ainsi comme nous l'avons vu, un lien ou une relation existe bel et bien entre la compétence et la performance. Cependant, il est nécessaire de souligner que ce n'est pas uniquement la compétence qui génère la performance, en fait, en plus de la compétence, la

⁵⁷DANIEL PEMARTIN, « La compétence au cœur de la GRH », op.cit., pp. 78-81.

performance peut dépendre des autres facteurs, tantôt internes, ou externes (l'organisation, management, l'environnement...). Ceci dit, la mise en œuvre de la compétence dans un milieu de travail ne permet pas d'aboutir automatiquement à la performance.

La notion de compétence est développée parallèlement en stratégie et en GRH, selon des logiques distinctes et différentes sans qu'il y ait pour autant une grande divergence. Très peu d'entreprises et praticiens semblent pouvoir articuler stratégie et GRH en terme de la notion de compétence.

Les approches théoriques récentes de la stratégie accordent une importance particulière à la notion de compétence. Cette dernière est présentée comme la clé de succès de l'entreprise. En effet, l'accent est souvent mis sur la capacité de l'entreprise à identifier et à définir les compétences permettant de réaliser un avantage concurrentiel. Ces compétences peuvent provenir de différentes ressources.

Aussi, la compétence en stratégie semble se heurter à la difficulté de déterminer comment ou pas, et quel est le degré et le seuil de la compétence qui peut contribuer à une performance optimale de l'entreprise.

Section3 : Articulation motivation-compétence et compétence-motivation

Il existe une relation entre la gestion de compétence et la motivation, dans cette troisième section, nous allons essayer d'articuler et de lier la motivation avec la mobilisation, le développement, le transfert et la mise en œuvre des compétences des salariés

La mobilisation des compétences est l'un des aspects les plus sensibles de la logique compétence, on ne peut pas obliger les individus à être compétents, ni à le devenir, par contre l'entreprise peut solliciter les compétences de ses salariés et créer les conditions favorables à leurs développements. Ceci dit la motivation semble être une condition assez importante, nécessaire pour la mobilisation, le développement et la mise en œuvre des compétences de salariés.

Cependant, les compétences actualisés et développées peuvent conduire à leurs tours à la motivation des salariés.

Donc «La motivation est autant une condition qu'un effet de mise en œuvre de la logique compétence »⁵⁸

Dans le cadre de notre travail, nous allons essayer de répondre aux questions suivantes :

-Que recouvre le concept de motivation ? Quelle est sa signification ?

-quelles sont les éléments de la motivation qui incitent les personnes à mobiliser, à développer et à mettre en œuvre leurs compétences ?

-comment peut-on passer du développement et de mise en œuvre des compétences à la logique motivation des salariés ?

1-Présentation de la notion motivation

La motivation est dans chaque être vivant, un processus qui règle son engagement pour une activité précise, cette notion se distingue par de l'énergie dans l'action. Au travail cette dimension est prépondérante, elle permet aux salariés d'être plus productifs et plus performants.

1-1-Essai de définition du concept motivation

Définir la motivation au travail n'est jamais évident, les opinions, les analyses, les pratiques managérielles divergent à ce sujet, ce qui donne lieu à de différentes définitions et qualifications redondantes et complémentaires.

Pour bien définir ce concept, il est important de partir de l'étymologie du terme⁵⁹ : la motivation vient du mot « motif », lui-même emprunté au latin « motivus » qui veut dire mobile et « movere » en ancien français qui signifie mettre en mouvement.

Etienne Serupia Semuhoza⁶⁰ reprend un bon nombre de définition des auteurs concernant la motivation, nous retiendrons celle de :

-Weather et ses collaborateurs (1985) « la motivation est ce qui pousse quelqu'un à faire quelque chose qu'il veut ; lorsque une personne est motivée, elle décide de passer à l'action parce que cela a un sens pour elle ».

⁵⁸ PHILIPPE ZARIFIAN, « objectif compétences », op.cit., p 129.

⁵⁹ NICOLE AUBERT, « Diriger et motiver : secrets et pratiques », édition d'organisation, Paris, 1996, p.16.

⁶⁰ ETIENNE SERUPIA SEMUHOZA, « Théories de la motivation au travail », édition l'Harmattan, Paris, 2009, pp 20-21.

Nous comprenons de cette définition que la motivation est ce qui permet à un individu de d'agir avec conviction dans son milieu de travail.

-Sekiou et ses collaborateurs 1998 définissent la motivation en présentant l'anecdote des trois tailleurs de pierre, à qui l'on demandait ce qu'ils étaient en train de faire ; successivement, le premier : je taille une pierre, le second : je gagne ma vie, le troisième : je construis une cathédral. Cette anecdote permet de constater que la motivation est reliée à un état d'esprit, à une émotion qui se traduit par un comportement. Elle est définie comme une force poussant un individu à satisfaire ses besoins, ses désirs et pulsions, et à réduire un état de tension donc à établir un équilibre.

Roussel⁶¹ quand a lui reprend la définition de Vallerand et Thill 1983 « le concept de motivation représente un construit utilisé à fin de décrire les forces internes ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité, et la persistance du comportement ».

Cette définition met en avant la difficulté d'observer la motivation d'une personne, elle est un construit hypothétique d'origine interne ou/et externe, permettant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement des individus.

En effet Roussel ajoute que, les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit :

-Le déclenchement du comportement ; c'est-à-dire le passage de l'absence d'activité à l'exécution des tâches nécessitant une énergie physique et intellectuelle.

-La direction du comportement ; dans ce cas présent, la motivation dirige le comportement dans le sens de la réalisation d'objectifs.

-L'intensité du comportement ; la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire pour atteindre des objectifs.

-La persistance des comportements ; la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière et continue d'objectifs.

En résumé, la motivation n'est pas uniquement une pulsion ou une force qui pousse les individus à adopter tel ou tel comportement, ni un trait de personnalité, ni la conséquence d'une manière de diriger, mais la résultante complexe de contraintes économiques,

⁶¹PATRICE ROUSSEL, « La motivation au travail, concepts et théories », Edition EMS, PARIS, 2001, pp 20-21.

technologiques, organisationnelles et culturelles, ainsi leur interaction avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus.

L'étude de la motivation passe incontestablement par de nombreuses théories destinées à stimuler la productivité des salariés en agissant sur leurs comportements

1-2- Les théories de la motivation

La majorité des auteurs distinguent deux types de théories de motivation à savoir : les théories du contenu et les théories du processus

1-2-1-Les théories du contenu

L'une des questions les plus fondamentales que nous pouvons poser sur la motivation est celle de son contenu ; de quoi elle est faite ? Quels sont les facteurs qui motivent les individus ? Pour répondre à ces questions, nous allons procéder par la présentation des quatre théories dites de contenu.

A-Théorie de la hiérarchisation des besoins

Maslow propose un model de hiérarchisation des besoins pour expliquer la motivation humaine. Selon lui les besoins peuvent être classés par ordre croissant, c'est-à-dire des plus fondamentaux aux plus abstraits :

1-Besoins physiologiques : nourriture, habillement, maison ...

2-Les besoins de sécurité : c'est les besoins liés à la protection de soi, au niveau physique et au niveau mental.

3-Les besoins d'appartenance à un groupe : c'est-à-dire le besoin d'appartenir, d'être accepté et de faire partie d'un groupe.

4-Les besoins d'estime : c'est le besoins d'être estimé, apprécié, reconnu par les autres dans l'organisation.

5-Besoins d'accomplissement : ces besoins concernent l'accomplissement, de créativité et d'épanouissement.

Cette structure de Maslow affirme l'idée que chaque besoin est motivant jusqu'à ce qu'il soit comblé, il laisse alors la place à l'émergence d'un besoin supérieur dans la hiérarchie, et ainsi de suite jusqu'aux besoins les plus au sommet des aspirations humaines.

B-La théorie bi factorielle de Herzberg

En reprenant les travaux de Maslow, et en menant des recherches dans l'industrie, Herzberg distingue deux types de facteurs :

Les facteurs de satisfaction, qui sont aussi facteurs de motivation ou facteurs intrinsèques, comme la responsabilité, la possibilité d'une promotion, l'autonomie, la reconnaissance....

Les facteurs de non satisfaction, appelés aussi facteurs d'hygiène ou extrinsèques, qui sont les climats de travail, la rémunération, la communication, les modes de gestion et d'organisation...

Logiquement les facteurs de satisfaction correspondent à des besoins d'ordre supérieur dans la pyramide de Maslow, par contre les facteurs d'insatisfaction correspondent à des besoins d'ordre inférieur.

Par conséquent, selon Herzberg, c'est une fois les facteurs d'hygiène assurés, que les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer la satisfaction.

C-La théorie d'Alderfer

Alderfer⁶² a quelque peu modifié la théorie de Maslow, en limitant le nombre de besoins à trois à savoir :

1-L'existence : ensemble des besoins matériels, et la recherche de sécurité.

2-Relation : ensemble des besoins sociaux engendré par des liens.

3-Gain : c'est les besoins de se développer et d'utiliser les compétences qu'on possède.

Contrairement à la théorie de Maslow, il n'existe pas de hiérarchie entre les catégories des besoins, les trois besoins peuvent être actifs simultanément chez une même personne, c'est-à-dire il n'est pas nécessaire qu'un besoin soit satisfait pour qu'un autre soit motivant, tout

⁶²CLAUDE LEVY LEBOYER, « La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies », deuxième édition, éditions d'organisation, Paris, 2003, p-p 41-42.

individu au travail est supposé se déplacer sur ce continuum dans les deux sens, soit en allant vers les besoins les plus abstraits (gain) ou vers les besoins basiques (existence).

C-Le model des besoins manifestes de Murray

Cette théorie est développée par Murray, puis Atkinson et Mc Clelland comme suit⁶³ :

Murray a distingué vingt besoins, mais Atkinson et Mc Clelland ont considérés que seulement quatre d'entre eux étaient importants dans le cadre des comportements organisationnels :

1-Le besoins de réussite : c'est le fait de pouvoir assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'information sur les résultats obtenus et d'affronter les risques de difficulté moyennes.

2-Le besoins d'affiliation : c'est un fort désir d'être accepté par un groupe.

3-Le besoin d'autonomie : c'est le désir de travailler à son rythme, sans être gêné par des règles trop contraignantes.

4-Le besoin de pouvoir : concerne le désir d'influencer, de diriger et de contrôler les autres.

Peu de recherches ont tentées de valider ce model qui laisse de nombreuses interrogations en suspend, en effet, il est très difficile de mesurer d'une manière fiable ces différents besoins, toutefois, Steers (1975) a observé une nette relation entre la satisfaction et la performance chez les cadres qui ont un fort besoin de réussir, car pour eux le plaisir d'avoir réussi serait en elle même une réelle récompense.

1-2-2-Les théories du processus

Les théories des processus ne cherchent pas à comprendre le contenu de la motivation, mais s'interrogent sur le fonctionnement de cette dernière, c'est-à-dire comment sont motivés les individus ? Les théories les plus populaires de la motivation en tant que processus sont :

⁶³ ETIENNE SERUPIA SEMUHOZA, « Théories de la motivation au travail », op.cit. p-p 50-52.

A-LA théorie de l'équité

La théorie de l'équité est développée avec les travaux d'Adams en 1960, cependant un nouvel écho lui avait été donné en 1980 par les travaux de Greenberg avec le concept de justice organisationnelle. Pour développer cette théorie Adams s'est inspiré de la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957), dont l'hypothèse fondamentale est que l'existence d'une dissonance entre ce qui est perçu et ce qui est désiré est source d'une tension psychologique.

Adams explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation professionnelle à celles des autres, ainsi il désire un échange égal entre les efforts fournis au travail et les profils tirés, autrement dit, si l'individu juge que sa contribution est égale à celles de ses collègues et que ces derniers en tirent plus de profit, et / ou encore sa contribution est supérieure à celles de ses collègues et que ces derniers tirent un profit équivalent au sien, il sera démotivé.

En développant le concept de justice organisationnelle Greenberg cité par Roussel⁶⁴, distingue deux dimensions de l'équité dans l'organisation : la justice distributive et la justice procédurale. Il estime que l'équité proposée par Adams est apte à rendre compte au sentiment de justice distributive, c'est-à-dire le sentiment de justice à l'égard de l'attribution des récompenses par l'organisation, il propose de joindre à ce construit et cette analyse qui est faite, le sentiment de justice procédurale, c'est-à-dire la justice vis-à-vis des processus et procédures mises en œuvre par l'organisation. Cela concerne essentiellement les processus mis en place pour prendre les décisions d'attribution de récompense tel que les systèmes d'évaluation des performances, le processus d'avancement, les procédures d'appel des décisions, et processus de participation aux prises de décisions. Ainsi l'individu se sent équitablement ou non équitablement traité.

B-Théorie de la gestion des attentes ou système VIE

Cette théorie a été étudiée par Vroom (1964), Porter et Lawler (1968), ils distinguent trois types de variables qui jouent un rôle essentiel dans le processus de motivation⁶⁵:

La valence ; c'est-à-dire la caractéristique effective attachée par chacun aux résultats de ses activités, c'est-à-dire la valeur attribuée par un individu à la conséquence de son action.

⁶⁴ PATRICE ROUSSEL, « La motivation au travail, concepts et théories », op.cit. p 9.

⁶⁵ CLAUDE LEVY LEBOYER, « La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies », op.cit. p-p 69-72.

L'instrumentalisation, qui est la présentation des relations entre la performance et les résultats de second niveau tel que salaires, primes, promotions, sentiment d'avoir accompli quelque chose de valable. Des systèmes de récompense clairs créent une instrumentalisation fortement positive, et ont des chances d'atteindre leurs objectifs.

L'expectation ; c'est-à-dire l'opinion que chacun a de lui même et de ses possibilités d'atteindre un but donné, des lors qu'il fait les efforts nécessaires, c'est-à-dire la conviction de pouvoir atteindre une performance. L'expectation peut aller de 0 (mes efforts ne serviront à rien) à 1 (mes efforts seront très fructueux grâce aux qualités que je possède).

En effet ces trois variables marchent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui est compromise.

Cette théorie repose alors sur le principe que la motivation est un choix bâti sur des probabilités d'atteindre le profil. Un individu fournira un effort du moment où il le perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre ses objectifs.

C-La théorie de la fixation des objectifs

La théorie de la fixation des objectifs cherche à répondre à la question suivante, « comment motiver les individus ? » et propose une réponse, « fixer leur des objectif ».

Cette théorie s'est développée depuis 1968 par Locke⁶⁶ ; son principe de base est de reconnaître l'individu comme ayant des buts qu'il essaye consciemment d'atteindre.

Cette théorie ne s'intéresse pas aux processus reliant cognition, affect, objectif et comportement, elle se préoccupe de la compréhension du comment est ce que les objectifs peuvent avoir un impact sur le comportement au travail. C'est ainsi, que Locke et ses collaborateurs en 1981 et après 11 ans de recherche sur cette théorie, ont conclu que la fixation d'objectifs dans l'organisation améliorerait la performance des employés quand :

- Les employés sont convaincus d'avoir les capacités nécessaires pour réaliser ces objectifs.
- Un feed back est mis en place pour communiquer aux employés des informations sur les progrès accomplis, pour atteindre les objectifs.

⁶⁶PATRICE ROUSSEL, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition Economica, Paris, 1996, pp 66-67.

-Des récompenses sont attribuées lorsqu'un objectif est atteint.

En effet les objectifs fixés augmentent le niveau de performance des salariés quand ils sont difficiles, car l'engagement l'individu envers un objectif serait proportionnel à sa difficulté, mais aussi quand ils sont précis et bien définis, et quand ils peuvent être quantifiés pour faciliter l'évaluation de la performance.

2-La motivation au cœur de la mobilisation, du développement et de mise en œuvre des compétences

La motivation est un fait que nous pouvons constater dans toutes les entreprises. En effet, nous pouvons savoir qui est l'individu qui est motivé et celui qui ne l'est pas. Ceci est rendu possible grâce à des indicateurs tels : l'absentéisme, conflit, productivité... Ce qui n'est pas nouveau, néanmoins ce qui semble l'être est que la motivation joue un rôle crucial dans la mobilisation, le développement et la mise en œuvre des compétences par les salariés. C'est pourquoi il nous semble que nous devons associer la motivation et la compétence.

La motivation est au cœur de la compétence ; PHILIPPE ZARAFIAN ⁶⁷ estime que la mobilisation des compétences d'un individu ne peut pas être imposée ou prescrite. Il est impossible pour l'organisation d'obliger les personnes à être compétentes, ni même à le devenir, c'est à elles d'en décider en raison de facteurs qui leur sont propres. Par contre, ce que l'entreprise peut faire est de créer un climat pour que les individus mobilisent leurs compétences, les développent, les mettent en œuvre les diffusent, les transfèrent pour le maximum de membre d'organisation. Finalement, c'est l'individu qui est l'acteur principal du développement de ses compétences, pour leurs mobilisations en premier temps, puis leurs progressions dans des situations réelle et professionnelle.

Donc la question essentielle que les entreprises devront poser consiste à mettre en place les moyens les plus appropriés pour éviter :

-Le risque, pour l'entreprise, que les salariés mobilisent leurs compétences qu'au minimum de leurs possibilités.

⁶⁷PHILIPPE ZARAFIAN, « Objectif compétence », op.cit., pp. 121-122.

-Le risque pour les individus d'apparaître progressivement comme incompetents, délaissés, marginalisés, non pas pour des raisons de capacités professionnelles, mais en raison de manque de motivation.

-L'une des responsabilités majeurs de l'entreprise est donc de faire en sorte que les individus veulent et s'engagent à développer leurs compétences, ceci en leur permettant de surmonter leur peur du chômage, le doute concernant leurs compétences, la crainte d'échouer dans des stages de formation, l'entreprise doit donc :

-Donner des garanties là où elle peut.

-Soutenir chaque individu dans la mise en œuvre de ses capacités d'apprentissage.

-Faire régner un climat de confiance dans l'entreprise.

-Au final, nous pouvons dire que dans la logique compétence, il y a une dimension de motivation des individus qui est incontournable, si elle n'est pas prise en charge, les individus ne seront pas enthousiasmés quant à la mobilisation de leurs compétences. Ce qui fera régner un climat d'indifférence, plongeant l'entreprise dans un dysfonctionnement sans précédent.

3-Le chemin inverse, de la compétence à la motivation

Nous avons vu dans le point précédent que la motivation des salariés est un élément très importante, voire primordiale pour la mobilisation, le développement, la mise en œuvre, le transfert des compétences dans l'entreprise. Cependant, le contraire semble aussi être vrai. Les compétences mobilisées et développées par les salariés contribuent directement ou indirectement à leur motivation. Mais la question fondamentale à laquelle nous allons essayer de répondre est le comment de la chose.

Une entreprise qui favorise le développement des compétences de ses salariés peut être qualifiée d'intelligente, de professionnalisante, voire même d'apprenante et de qualifiante. Ce qui est intéressant est que les compétences acquises au fil du temps peuvent être gérées de la part de l'entreprise.

En effet, les entreprises ont compris que c'est le développement des compétences de leurs salariés qui vont leur permettre ; d'une part de faire face et de s'adapter à un

environnement en perpétuelle évolution et perturbation, et d'autre part de disposer d'une main d'œuvre motivée et fidèle.

Ainsi, les compétences mises à jour, actualisées et développées engendrent de la motivation chez les salariés et ceci comme suit :

-Avec des compétences développées et mises à niveau « le salarié a la certitude qu'il peut relever les défis que son travail lui impose, en mettant en œuvre des stratégies et des démarches appropriées et efficiente faisant appel aux ressources dont il dispose. Cela lui donne le sentiment qu'il a du pouvoir sur les situations de son contexte de travail. Il acquiert ainsi de l'assurance, de la confiance en lui qui lui permettent d'anticiper les succès à venir et donc de se motiver. C'est ce que certains auteurs ont appelé le sentiment d'efficacité personnelle »⁶⁸.

-L'élargissement de l'éventail de la compétence d'une personne vers d'autres processus complémentaires de celui déjà maîtrisé, vers d'autres disciplines et vers d'autres fonctions, va lui permettre d'être polyvalent, l'emprise que ce dernier aura sur plusieurs dimensions du travail et sa capacité d'occuper plusieurs postes engendreront chez lui un sentiment de motivation.

-Les salariés se demandent tous les jours s'ils sont reconnus ou pas par l'entreprise, cette dimension est très importante dans la motivation ou non de ces derniers. En effet, ils estiment que la conséquence la plus tangible et la plus logique de leurs mobilisations, acquisitions, développements de compétences est la reconnaissance. Cette reconnaissance s'explique par la valorisation, la mise en lumière de leurs compétences. La reconnaissance accroît le sentiment de motivation chez les salariés comme suit :

-La rétribution de ses compétences : reconnaître, c'est récompenser, c'est distribuer une gratification. En effet, nous assistons de plus en plus à des rémunérations basées sur la compétence, ainsi, les salariés les plus compétents vont voir leur niveau de rémunération augmenter, ce qui les motive d'avantage. Mais la reconnaissance des compétences ne se limite pas à la rémunération.

-La responsabilisation des salariés, en leur offrant de plus en plus d'autonomie et de marge de manœuvre dans leurs postes respectifs.

⁶⁸LAURANT KELLER, « Les clés de la motivation au travail », Edition l'Harmattan, Paris, 2007, p. 167.

- La prise en considération des avis et suggestions des salariés les plus compétents.
- Faire participer et impliquer les salariés compétents dans le processus de prise de décision, ce qui leurs permettra de développer leurs comportements motivationnels.
- permettre aux salariés de se déplacer horizontalement vers d'autres postes avoisinants celui déjà occupé (réorientation, mutation), ou verticalement vers d'autres postes plus hiérarchiques (promotion), ainsi gérer leurs carrières.

La motivation est étroitement liée à la compétence, elle constitue une condition nécessaire pour la mobilisation et le développement des compétences des salariés. Aussi, elle est un résultat de mise en œuvre effective de ces compétences dans les entreprises.

Les entreprises s'efforcent alors à mettre en place des procédures, des outils, nécessaires pour conjuguer entre ces deux notions.

Conclusion

Ce chapitre avait pour objectif de présenter la notion de la compétence dans ses aspects les plus importants et les plus fins. Aujourd'hui ce sont les compétences qui sont identifiées comme les vraies richesses dans l'entreprise. En effet, ce sont les compétences qui font la différence.

En gestion des ressources humaines, comme en stratégie, les compétences jouent un rôle crucial pour l'entreprise et pour les employés, c'est pour cela qu'elles fassent appel à des modes et méthodes de gestion les plus rigoureuses.

Dans un environnement instable et complexe, les compétences ne sont jamais figées. Elles peuvent rapidement devenir obsolètes et caduque, ainsi la compétence d'aujourd'hui ne sera pas celle de demain. LOBOYER signale que « toute compétence reste virtuelle s'elle n'est pas actualisée »⁶⁹.

Les entreprises alors investissent dans le développement des compétences pour l'accroissement de l'employabilité, de réactivité et de la performance des salariés,

La motivation est capitale pour le développement des compétences, les entreprises motivent les salariés pour obtenir leurs adhésions, et leurs collaborations quant à la mobilisation, le développement, et la mise en œuvre de leurs compétences. Vice versa les compétences développées et mises à jour permettent d'aboutir à la motivation des salariés.

⁶⁹CLAUDE LEVY LEBOYER, « La gestion des compétences, une démarche essentielle pour une pour la compétitivité de l'entreprise », Deuxième édition, éditions d'organisation, Paris, 2009, p131.

Chapitre3

La formation et la compétence de la main d'œuvre algérienne

Introduction

De part les changements imposés par les fluctuations de l'environnement interne et externe, et par soucis de continuité et de la durabilité, les entreprises ne peuvent concevoir des actions sans prendre en considération les ressources humaines

La gestion des ressources humaines est l'une des clés, sinon la voie privilégiée pour moderniser l'entreprise. Ceci demeure un point qui fait l'unanimité de tous les courants récents qui œuvrent à mettre en avant les actifs immatériels.

La notion de compétence est quasiment présente dans le discours quotidien des managers, des dirigeants et des professionnelles du monde entier. Ces derniers sont convaincus que l'un des enjeux majeur de la fonction ressource humaine consistent à mettre à la disposition des entreprises les compétences nécessaires pour leurs permettre de faire face à la concurrence et bien sûr assurer leurs pérennités.

Pour ce qui est de l'Algérie, les préoccupations des compétences de la main d'œuvre locale, étaient vraiment nouvelles, mais l'intérêt actuel qu'éprouvent les pouvoirs publics, les entreprises et les salariés concernant les compétences est d'autant plus grand. Le système d'éducation et de la formation algérien se trouve alors interpellé car c'est à lui que revient la charge d'assurer la préparation des compétences.

Malgré les efforts consentis par l'état, notamment en matière de formation (éducation nationale, enseignement supérieur, formation et enseignement professionnelle public et privé), un sérieux problème de la main d'œuvre se pose Algérie. Les compétences et les qualifications professionnelles locales permettant de répondre aux besoins des postes demandés se font de plus en plus rares.

Dans ce chapitre, nous allons présenter le système de formation algérien, ensuite, nous tenterons de comprendre le manque de compétences en Algérie.

Ce chapitre comprend deux sections ; la première abordera le système de formation en Algérie, la deuxième se focalisera sur la problématique de compétences dans notre pays.

section1 : Le cadre de la formation en Algérie

Depuis un demi siècle, les entreprises algériennes accentuent leurs efforts de modernisation à tous les niveaux selon les périodes, les contextes, et les reformes prônées par les pouvoirs publics.

Face aux différents changements, mutations et transformations de l'environnement, les entreprises algériennes publiques ou privées passent à la vitesse supérieure pour adapter leurs modes de management des ressources humaines, et surtout leurs systèmes de formation.

Sachant l'importance des compétences actuellement, et face au contexte d'ouverture à la concurrence de l'intérieur comme de l'extérieur, la formation continue devient une préoccupation majeure dans les entreprises algériennes.

1-Histoire de la gestion des ressources humaines en Algérie

La gestion des ressources humaines a connu des évolutions à travers le monde, réduite au début du 20^{ème} siècle à un simple outil d'administration du personnel, elle est, aujourd'hui, perçue comme un outil stratégique par excellence du management. En effet, les pratiques des entreprises en matière de gestion des ressources humaines ont changé et évolué suivant les conjonctures sociopolitiques.

En ce qui concerne l'Algérie, il ya une évolution récente de la gestion des ressources humaines liées aux contextes et aux événements majeurs traversés par le pays au fil du temps. Abdelaziz Dali⁷⁰ distingue Cinq grandes périodes d'évolution de la gestion des ressources humaines en Algérie :

1-1-Les années 1960

Au cours de ces années, tout a été consacré à la construction de l'état et de ses institutions. La formation devient très difficile sachant que 95% de la population était analphabète, et que le peu de savoir faire existant était emporté par l'occupant colonial en quittant l'Algérie.

⁷⁰Coordonné par ZAHIR YENAT et ALINE SCOUARNEC, « Perspectives sur la GRH au Maghreb ; Algérie, Maroc, Tunisie », édition vuibert, Paris, 2006. pp 13-20.

L'auto- gestion (forme collective de la gestion des biens) était la première réponse pour y remédier à ce dysfonctionnement, elle est le fruit de bonnes volontés, du patriotisme, militantisme et de la cohésion des entités, qui ont essayé de pallier au problème de qualification. Cette forme de gestion a certes connu un certain temps de gloire, de succès et de mérite en maintenant le fonctionnement de la production, mais elle ne pouvait pas faire de miracle.

Durant cette période la gestion des ressources humaines était encore à son stade rudimentaire. Sans trop se préoccuper de la qualité, elle était réduite à la conception d'organigramme et à l'assurance de la fonction d'administration, et à la préservation de l'appareil de la formation.

1-2-Les années 70

Ces années correspondent à la construction de l'économie basée sur le développement des industries lourdes. C'est durant cette période que les investissements se sont multipliés, et que les grandes sociétés nationales ont été construites. Ces entreprises en question étaient en mesure de produire, recruter, distribuer les revenus, transporter, soigner, construire les crèches et logements. Le chômage, dès lors, ne posait pas de problème, puisque 92% de la demande additionnelle de travail était absorbée.

Pour pallier aux problèmes de qualifications, de vastes programmes sont affectés aux universités, le ministère de l'énergie crée ses propres instituts de formation rattachés à SONATRACH, en l'occurrence de l'institut algérien du pétrole, et l'institut national des hydrocarbures. Comme cela ne suffisait pas, la formation à l'étranger est très sollicitée. D'ailleurs, la plupart des dirigeants actuelles des grandes entreprises nationales sont issus de ces programmes organisés par l'état en Algérie et ailleurs.

Au niveau de l'implication du personnel, un bon climat régnait, du moment où tout le monde avait le même objectif, celui de construire une économie solide que tout le monde regarderait comme exemplaire. Il n'y avait pas alors de grandes divergences ou de conflits. Les perturbations étaient très limitées dans le temps, la paix sociale et l'aisance financière étaient au rendez-vous.

Concernant la gestion des ressources humaines, la fonction était très complète ; comprenant les aspects professionnels (recrutement, paie, promotion, participation), et les

aspects sociaux (logement, transport, médecine, vacance..). C'est aussi l'époque de la gestion prévisionnelle pour prévenir les effectifs qualifiés pour les futurs projets.

Le secteur privé reste, quant à lui marginal, la fonction ressources humaines était inexistante, les niveaux de rémunération étaient moins élevés que le secteur public, les conditions de travail étaient assez précaires.

2-3-Les années 80

Le début des années 80 était marqué par l'hégémonie du parti unique qui venait s'ingérer dans le monde économique. En effet, par un certain article 120, seuls les membres du parti pouvaient être élus à la tête des syndicats d'entreprises, ce qui a permis d'éliminer les syndicats formés qui se préoccupaient par la construction des entreprises publiques protectrices des travailleurs.

C'est aussi l'époque où le monopole et la concentration de grands ensembles commencent à être perçus comme une erreur de la part des uns, et une menace de la part des autres. Une restructuration a permis alors de passer de quelque 60 grandes entreprises à 600 entreprises plus humaines mais non assainies financièrement, et délocalisées rapidement (sans préparation). En effet cette restructuration a compromis la qualité des équipes et les staffs de management en place.

D'un point de vue ressources humaines, l'autogestion et la dynamique d'autonomie appartiennent au passé. En fait, par le biais de la loi SGT (statut général du travailleur), l'état est le propriétaire des entreprises publiques algériennes, et le premier employeur du pays. Une centaine de textes, lois et décrets ont été dictés pour réguler la cotation de chaque poste, les niveaux de rémunération, le régime de la protection sociale, les systèmes de la formation et les modalités de recrutement.., autant dire que la gestion d'entreprise est élaborée à l'extérieur et qu' aucune marge de manœuvre n'est laissée pour s'adapter aux situations dites spécifiques et particulières. Les responsables de ressources humaines se voient alors octroyer le rôle de courroie de transmission des ordres et directives officielles de l'administration centrale.

1-4-Les années 85-90

En 1986, après la baisse des prix du pétrole et du dollar, les recettes de l'Algérie connaissent alors une baisse brutale ; les investissements ralentissent, les emplois se

dégradent, et les premières baisses d'effectifs commencent à avoir lieu. La réponse de l'Etat fut de donner une plus grande autonomie et marge de manœuvre pour les grandes entreprises. C'est ainsi que les fonds de participation ont été créés pour désengager la responsabilité de la propriété d'entreprise.

En 1988, une explosion sociale sans précédent a eu lieu, caractérisée par des contestations du système politique dans son ensemble. En fait, tout a été remis en cause ; le régime, le parti unique, la mauvaise gestion, le statut général du travailleur, le défaut de la liberté d'expression, et l'opacité au sens général. On notera que ce mouvement visait le secteur d'état, le privé, quant à lui, était épargné.

Une seule solution semblait alors se présenter au pouvoir public après les limites que présentait la référence socialiste, à savoir l'économie du marché et ses corollaires économiques.

En matière de gestion de ressources humaines, les rebondissements connus durant cette période n'ont malheureusement pas contribué à la conception des systèmes de gestion d'avant-garde, ni à la préparation du dialogue social. Malgré les propositions des cabinets de conseil externe ; les entreprises reconduisent les règles et principes du statut général du travailleur, ceci d'une part, pour se donner le temps de préparation et d'apprentissage de la liberté et de l'autonomie de gestion, et d'autre part, parce que ce statut a réussi tant bien que mal à maintenir la paix sociale dans les entreprises et c'est ce qui est important.

Ceci dit, toutes les entreprises ont gardé profil bas, rares celles qui se sont essayées à risquer des innovations majeures. En effet sauf les innovations relatives à la rémunération qui sont les bienvenues, par ce que le système de rémunération mis en place par le statut social du travailleur est antipode à celui des entreprises qui se voudrait concurrentiels sur le plan international.

La gestion des ressources humaines dans le secteur privé reste toujours à son stade rudimentaire d'administration du personnel entre les mains des propriétaires.

1-5-Depuis la mi-des années 90

Depuis 1995, l'Etat a mis en place une politique de rééquilibrage financier. Cette dernière s'exprime par une réduction du déficit public, la restructuration de la dette et le maintien de l'inflation à des taux relativement bas.

C'est aussi la phase de redressement des entreprises publiques, suivie par une tendance de privatisation des entreprises notamment dans les secteurs de santé, télécommunication, énergie.

C'est durant cette même période que les investisseurs étrangers sont encouragés par le pouvoir en place.

Depuis la fin des années 90, en concomitant à l'évolution du secteur public, un secteur informel de plus en plus puissant s'est développé, aggravant la difficulté des entreprises publique et privé en mettant à la disposition des consommateurs des ersatz de qualité médiocre, mais à bas prix. Durant cette période, la confédération algérienne des patronats qui pose des problèmes liés au développement du pays a vu le jour.

En matière de gestion des ressources humaines, le management dans le secteur privé reste peu évolué, le manger est dans la plus part des cas autocratique et intuitif, et son rôle est souvent confondu avec celui propriétaire.

Depuis quelques années, dans la plus part des entreprises publiques et dans quelques entreprises privées, les programmes de formation en gestion des ressources humaine sont intensifiés, les règlements intérieurs sont développés, et les outils de gestion de carrière, rémunération et communication sont connus. Parallèlement, de nombreuses études sont lancées pour accroître la motivation des salariés, quelques entreprises se sont mises alors à appliquer des systèmes de rémunération basés sur la compétence, avec tout ce que cela implique comme préalable.

Les entreprises privées qui font partie des groupes multinationaux ont mis en place des systèmes de gestion moderne, et ceci grâce à l'accès aux savoirs faire de leurs partenaires ou associés.

A présent, la présence des entreprises étrangères, et le développement des cabinets de conseil, ainsi que des écoles et instituts de management, ont favorisé la professionnalisation de la fonction ressource humaine. Cependant, quelques insuffisances subsistent toujours notamment en matière de compétences.

2- Etat des lieux de la formation en Algérie

L'Algérie a beaucoup dépensé dans le système éducation / formation, depuis l'indépendance jusqu'à ce jour. Cependant, elle n'arrive toujours pas à atteindre les standards internationaux en termes de compétences, et de qualité des ressources humaines.

« Aujourd'hui, en Algérie, on ne cesse de dire et de croire que pour être au diapason de l'universel et pour préparer le décollage économique, l'investissement sur des programmes de développement des compétences par le biais de la formation doit être inscrit comme une priorité incontournable pour l'entreprise et pour le pays. Pour le moment et dans le cas de l'Algérie, le cadre s'y prête »⁷¹

L'Algérie consacre 26% de son budget à son système de formation (système éducatif), soit 13,8% à l'éducation nationale, 6,4% à l'enseignement supérieur, 5,8% à la formation et à l'enseignement professionnel.

2-1-L'éducation nationale

Les principes régissant le système éducatif algérien sont définis par la constitution algérienne⁷² comme suit :

- Le droit d'enseignement est garanti pour tous.
- L'enseignement est obligatoire pour une durée de 9 ans.

L'état algérien organise son système d'éducation national en deux types d'enseignement à savoir :

Un enseignement fondamental d'une durée de 9 ans, qui dispense une éducation de base commune à tous les élèves (primaire et moyen).

Un enseignement post fondamental d'une durée de 3 ans, sanctionné par l'examen du baccalauréat permettant l'accès à un cycle d'enseignement supérieur ou à la vie active.

En ce qui concerne les chiffres et les statistiques de l'année scolaire 2009/ 2010, ils se présentent comme suit :

⁷¹AMRI MOUSSAOUI, « Le système de formation dans le développement des compétences ; l'expérience algérienne. » in Comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie, janvier, 2011. p 04.

⁷²Source : ministère de l'éducation national : [www. Education.gov.dz](http://www.Education.gov.dz)

Tableau n°2 : statistiques de l'année scolaire 2009/ 2010 concernant l'éducation nationale

<i>Personnels éducatifs et infrastructures Paliers d'enseignement</i>	Elèves	infrastructures	Enseignants
Primaire	3307910 Inscris	17680 écoles primaires	143037
Moyen	3052523 Inscris	4785 CEM	138559
Lycée	1171180 Inscrits	1745 lycées	69549

Source : Nous tenons à signaler que ce tableau est établi par nos propres soins à partir des données fournis par l'ONS⁷³.

L'éducation nationale est une œuvre d'intérêt national et constitue une priorité. A cet effet, l'état ne cesse de renforcer et d'améliorer l'activité pédagogique en apportant de la logistique et les supports nécessaires.

L'éducation nationale a pour objectif :

Le développement de la personnalité des enfants en leur faisant acquérir les connaissances générale, scientifique et technologique.

Elle permet, aussi, de répondre aux aspirations populaires de justice et de progrès, d'éveil de conscience et du sentiment de patriotisme.

⁷³ONS. www.Ons.dz

Elle prépare surtout les jeunes à intégrer un autre palier d'enseignement qui est l'enseignement supérieur, ou à intégrer des centres de formation professionnelle privé ou public, ou bien de rejoindre la vie active.

Partant de ce constat, l'éducation nationale offre une vraie opportunité d'insertion de jeunes au travail ou une orientation vers l'enseignement supérieur ou la formation professionnelle.

2-2-L'enseignement supérieur

Pour ce qui est de l'enseignement supérieur, le réseau universitaire algérien⁷⁴ compte 97 établissements repartis sur les 48 wilayas couvrant tout le territoire national ; il est constitué de 48 universités, 10 centres universitaires, 20 écoles nationales supérieures, 07 écoles normales supérieures, 12 écoles préparatoires et 4 écoles préparatoires intégrées, et 4 annexes.

Pour ce qui est des effectifs, et selon la même source, on a enregistré en 2012, 1300000 étudiants, 47000 enseignants, 21966 inscriptions en magister, et quelques 28684 doctorants. En tenant compte de ces statistiques, nous remarquons un déficit très important des enseignants. Sachant que la norme internationale est d'un enseignant pour 15 étudiants, l'Algérie en est à 1 enseignant pour 28 étudiants. Le recrutement des enseignants apparaît alors comme nécessité pour faire face aux nombres croissants d'étudiants aux horizons futurs.

En ce qui concerne le système universitaire, le système LMD commençait progressivement à se substituer au système classique et ceci depuis la rentrée 2004/2005. Cette réforme de l'enseignement supérieur mise en place en Algérie a pour objectif l'instauration progressive du système LMD dans toutes les universités algériennes, avec une nouvelle architecture et réorganisation des enseignements et des diplômes. Moins visible, mais sans doute aussi important, le fait que la réforme a retiré définitivement la formation d'ingénieurs aux universités pour la confier aux écoles supérieures, dites « grandes écoles ».

Cette démarche a été menée afin d'améliorer la formation et en faire une formation d'élite capable de répondre d'une manière efficace et satisfaisante aux besoins réels du monde socio-économique et accompagner ainsi l'effort de modernisation du pays.

⁷⁴Source : ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. www.mesrs.dz

Jugé plus pertinent et plus adéquat à la demande du marché de travail, le système LMD est très loin d'avoir réalisé ses objectifs après 10 ans d'implication.

Malgré les réformes et les efforts prônés par les pouvoirs publics, les systèmes universitaires algériens présentent toujours des insuffisances :

- Absence d'une atmosphère favorable au cadre du travail des enseignants.
- Le système fait peu émerger des compétences capables de s'adapter et de relever les défis.
- Inadéquation des formations avec la réalité du travail ;
- Les formations universitaires manquent d'outillage pratique ;
- Absence des mises à niveau des programmes.

2-3-La formation et l'enseignement professionnel

Le secteur de la formation et de l'enseignement professionnels constitue un secteur stratégique dans le développement économique et social du pays, il se fixe les objectifs suivants :

- Assurer la formation d'une main d'œuvre qualifiée, répondant aux exigences et aux besoins du marché du travail, à travers notamment la formation résidentielle et la formation par apprentissage ;
- Assurer la formation, le perfectionnement et le recyclage des travailleurs en poste par le biais de la formation continue ;
- Valoriser les ressources humaines, pour répondre aux besoins de l'économie en main d'œuvre qualifiée ;
- Améliorer les performances de l'entreprise, ceci par l'adaptation permanente des travailleurs à l'évolution des métiers ;
- Assurer l'égal accès aux qualifications professionnelles ;
- Promouvoir les catégories particulières de la population, en vue de leur insertion dans la vie active.

2-3-1-Le secteur public

Le secteur de la formation et de l'enseignement professionnel en Algérie reste conditionné par l'offre de formation pour absorber les jeunes exclus du système éducatif, que par la demande des entreprises en raison de faiblesse des mécanismes.

La formation professionnelle, en Algérie, est structurée en cinq niveaux de qualification, et cela comme suit :

Niveau1 : ouvrier spécialisé, la formation est sanctionnée par le certificat de formation professionnelle spécialisé (CFPS).

Niveau2 : ouvrier et agent qualifié, la formation est sanctionnée par le certificat d'aptitude professionnelle (CAP).

Niveau3 : ouvrier et agent hautement qualifiés, la formation est sanctionnée par un certificat de maîtrise professionnelle (CMP).

Niveau4 : agent de maîtrise, la formation est sanctionnée par un brevet de technicien (BT).

Niveau5 : technicien supérieur, la formation est sanctionnée par un diplôme de technicien supérieur (TS)

Quant à l'évolution des effectifs⁷⁵ de la formation et l'enseignement professionnel entre 2007 et 2009, on a enregistré 412635 stagiaires en 2007, contre 583952 stagiaires en 2008, et quelque 581710, soit une augmentation de 41,6% en 2008, et une très petite diminution de 0,38% en 2009.

Les indicateurs du développement de la formation et l'enseignement professionnel font état de progrès sur le plan d'infrastructure pour preuve, nous allons présenter le tableau⁷⁶ des évolutions des infrastructures entre 2007 et 2009 :

⁷⁵Source ONS op.cit.

⁷⁶Ibid.

Tableau n° 3 : Tableau d'évolution des infrastructures de la formation professionnelle de 2007 à 2009.

	2007	2008	2009
<i>CFPA*</i>	608	639	717
Annexe CFPA*	225	223	233
Capacités pédagogiques	190080	197680	222680
Capacités d'internat	25645	25645	36675
<i>INFSP*</i>	83	98	100
Annexe INFSP*	21	18	16
Capacités pédagogiques	36225	46125	46125
Capacités d'internat	11780	14460	14480
<i>IFP*</i>	6	6	6
Capacités pédagogiques	2150	2150	2150
Capacités d'internat	1200	1200	1200
<i>Total</i>	697	743	822
Annexe	246	241	249
Capacités pédagogiques	228455	245955	270855
Capacités d'internat	38625	41305	52355

Source : ONS.

-CFPA = Centre de Formation Professionnelle et d'Apprentissage

-IFP = Institut de Formation Professionnelle

-INFSP = Institut National Spécialisé de Formation Professionnelle

Cependant, en termes de qualité, il existe peu de projet d'établissement de formation en lien direct avec l'emploi. En effet, des formations professionnelles dans certaines spécialités risquent de disparaître, et d'autres formations sont parfois inadéquates aux contextes économiques locaux.

Quatre structures se chargent de la formation et de l'enseignement professionnel en Algérie à savoir⁷⁷ :

1-Fond national de développement de l'apprentissage et la formation continue (FNAC) : il est administré par un conseil d'orientation composé de représentants des ministres de la formation professionnelle, des finances, de l'intérieur et des collectivités locales, de l'industrie, de l'énergie, du tourisme et de l'artisanat, de la chambre nationale des métiers et de l'artisanat, de la chambre nationale d'agriculture, de l'organisation syndicales des travailleurs, des entreprises publiques, du patronal privé, des établissements agréés de la formation professionnelle. Il s'agit, en fait, d'un organisme national à caractère spécifique, chargé de la gestion financière des ressources issues du recouvrement des taxes, relatives à l'apprentissage et à la formation continue. Celles-ci sont fixées à 1% de la masse salariale versée par l'ensemble des entreprises assujetties à l'exception des administrations publiques.

2- L'institut national de développement et de la promotion de la formation continue (INDEFOC) : c'est un établissement qui offre l'assistance et conseil aux entreprises dans le domaine du développement et de la gestion des ressources humaines. Il assure des actions de formation continue pour des besoins de perfectionnement d'adaptation et de mise à niveau des ressources humaines, visant à assister les entreprises à se doter de nouveau système de gestion moderne.

3- Le centre national d'enseignement professionnel à distance (CNEPD) : c'est un organisme public assurant des actions de réglage et de perfectionnement des travailleurs en vue d'accéder à des niveaux supérieurs de qualification, à une reconversion et à perfectionnement.

⁷⁷La fondation européenne pour la formation « Les dispositifs de la formation continue en Algérie » in ETF, 2003, pp. 14-15.

4- Centre d'étude et de la recherche sur les professions et les qualifications (CERPQ) : il développe des activités d'étude et de la recherche basées sur la relation complexe entre la formation et les besoins des entreprises en compétences et en qualifications.

2-3-2-Le secteur privé

En Algérie, les conditions de création, d'ouverture et de contrôle des établissements privés de formation professionnelle sont fixées par le décret exécutif n°2001-419 du 20 Décembre 2001. Cette décision traduit le souci des pouvoirs publics de poursuivre l'augmentation de l'offre de formation, sans pour autant recourir systématiquement aux moyens financiers de l'état. Elle s'inscrit également dans le cadre de l'ouverture économique aux promoteurs privés.

La création de l'établissement est subordonnée à un agrément accordé par arrêté du wali du lieu d'implantation de l'établissement, sur proposition d'une commission d'agrément de la wilaya. Le dossier technique à fournir doit être constitué conformément au cahier des charges retenu pour l'ouverture de l'établissement privé de formation.

Le secteur privé a connu une croissance fulgurante durant ces dernières années. Il assure essentiellement des formations en gestion, secrétariat, informatique et hôtellerie, ciblées sur des emplois dans le secteur structuré et les zones urbaines.

Le nombre d'établissements privés s'élève à 700, souvent de petite taille. Ils accueillent un effectif estimé près de 50000 stagiaires. Certains de ces établissements travaillent en partenariat avec des organismes de formation étrangers ; européens et américains telles les universités et les écoles.

Dans la situation actuelle d'inefficacité des formations du secteur public, la demande en formation initiale ou diplômante qui s'adresse aux privés a augmenté. Un certain nombre de formateurs privés se sont même portés sur la formation continue (perfectionnement, recyclage, mise à niveau) dans des spécialités parfois très pointues et de courte durée, réalisées en partenariat avec les entreprises.

Cependant, ce que l'on remarque est que la formation professionnelle des privés, malgré un cahier des charges justifiant l'agrément, est peu suivie et peu contrôlée dans son organisation et ses méthodes. De plus, les établissements privés rencontrent des problèmes dans la reconnaissance des diplômes délivrés surtout de la part des entreprises publiques.

3- La formation continue mise en œuvre par les entreprises

La formation réalisée dans le cadre des activités des entreprises n'est pas connue et ne fait pas l'objet d'un système d'information disponible. Il n'existe que peu de données permettant d'estimer les efforts de formation consentis de la part des entreprises algériennes. Il est donc impossible, de fournir un état de la situation de la formation des salariés algériens en activité. Cependant, dans leur travail sur la formation en Algérie, CLEMENT, BOUGAULT et FILIPIAK ⁷⁸, donnent quelques indications sur cette formation :

3-1-La culture de formation acquise des entreprises publiques

En 1966, la stratégie algérienne de développement économique et social axée sur le développement industriel et la création d'emplois, ainsi que le constat de l'insuffisance en capacités de formation ont incité les secteurs d'activité économique à créer leurs propres structures de formation, dès les années 1970, afin de pallier à leurs besoins en compétences et qualifications.

Ainsi, à partir de 1985, près de 50 entreprises du secteur industriel disposaient déjà de 106 structures de formation avec une capacité totale d'environ 15 000 postes de formation et un public formé de près de 94 000 salariés.

La crise économique a fait chuter l'offre de formation des entreprises publiques algériennes, sans toutefois les détourner de leur mission de formation. Les années 2000, ont vu des groupes poursuivre le développement de leur politique de formation.

3-2-Quelques éléments de la situation actuelle concernant la formation professionnelle continue

Le premier indice concerne l'existence d'entreprises résolument formatrices. En effet, plus d'une dizaine de très grandes entreprises continuent à mener une politique active en faveur de leurs salariés, à l'instar de Sonelgaz et Sonatrach, les entreprises de la grande distribution telles que Blonqui et Cevital, les entreprises de service telles que Djedzy, Algérie Telecom, le secteur pharmaceutique (Aldaph) et les banques telle que la CNEPED. Il existe également des actions de formation dans le secteur artisanal conduites sous égide

⁷⁸ SYLVAIN CLEMENT, HERVE BOUGAULT, EWA FILIPIAK, «Les mécanismes de financement de la formation professionnelle : Algérie, Maroc, Sénégal, Tunisie », document n° 14 de l'agence française du développement, édition Magellan&Cie, paris, 2005. p-p 26-30.

de la Chambre nationale de l'artisanat et des métiers (CNAM). Elles concernent la commercialisation et l'exportation des produits, mais également l'alphabétisation et le bilinguisme français/arabe.

Le deuxième indice concerne PME/PMI ; leur absence dans le champ de la formation a incité le MEDA à prévoir une intervention tout à fait significative vis-à-vis de ce secteur. A cet effet, 800 000 euros de dégagés afin de les aider à développer une approche de la formation basée sur la demande économique.

Le troisième indice concerne la mise en place de pratiques innovantes en termes d'investissement et de partenariat. L'exemple d'Aldaph est à cet égard significatif de la pratique de la formation comme investissement. Cette entreprise est une SPA algérienne à capitaux et actionnaires étrangers ; elle a menée une politique de formation représentant jusqu'à 40 % de sa masse salariale. Le principe de base de cette politique réside dans le constat que le niveau de qualification et de compétence des ressources humaines était son meilleur avantage concurrentiel, et que la formation, lui permet le développement de ces qualifications et compétences. L'ensemble du personnel qui a été formé est (environ 100 salariés), engendrant une culture de la formation qui a pour effet de fidéliser les salariés et de susciter une demande permanente de mise à niveau.

Le groupe COSIDER est, quant à lui, est significatif du partenariat et relations possibles avec le dispositif public de formation. Afin d'améliorer les performances de ses neuf filiales, le groupe s'est engagé, récemment, dans le cadre d'une démarche qualité, dans un important processus de remise à niveau et de développement des compétences de ses ressources humaines (environ 14 000 salariés). Pour ce faire, le groupe a sollicité en 2004 l'appui du ministère de la Formation et de l'Enseignement professionnel et signé cinq conventions de partenariat avec des instituts du secteur (INFP, INSFP de Kouba, DFPIE d'Alger, CNEPD et ITEEM), pour lui assurer des formation dans différents domaines.

Malgré les efforts remarquables consentis des pouvoirs publics, depuis l'indépendance à ce jour pour fructifier la formation, ainsi que pour anticiper très justement l'avenir et les besoins, l'Algérie n'a pas nécessairement gagné la partie. Des contraintes qui ont jusqu'à présent handicapé la volonté de réforme doivent être dépassées.

Les entreprises algériennes, dans la période récente, étaient trop préoccupées par le processus de privatisation, de réhabilitation financière et de mise à niveau, la formation continue considérée comme l'outil indispensable au management des ressources humaines est peu présente et peu utilisé. Mais maintenant que la notion de compétences ou de talents tient une grande place dans les discours, la formation commence à prendre de l'ampleur, grâce notamment aux efforts des parties prenantes.

NB : pour plus d'éclaircissement, nous avons jugé utile de présenté dans l'annexe1 (page178) les principaux textes du cadre juridique régissant la formation et l'enseignement professionnel.

Section2-La problématiques des compétences en Algérie

Les ressources humaines de qualité constituent l'ossature de tout système économique. Sachant l'intérêt de ce patrimoine, des gouvernements et des entreprises investissent dans la mobilisation et le développement des compétences de leur main d'œuvre.

En Algérie, on note que malgré la disponibilité des richesses notamment des hydrocarbures et des moyens financiers, des insuffisances en matière de compétence existent. Ce manque de compétences s'explique par diverses raisons, parmi lesquelles ; l'introduction tardive de cette notion dans le langage économique et social, le départ en retraite des détenteurs de savoir et de connaissances sans pour autant assurer la relève des jeunes qui les ont remplacés, ainsi que l'exode des compétences et de cerveaux vers d'autres horizons.

Le manque de compétence est à l'origine d'un certain nombre de limites, qui font que l'Algérie n'a pas encore réussi à devenir un pays à haut potentiel technologique.

L'Algérie dispose encore d'un atout considérable en l'occurrence une main d'œuvre jeune et perfectible, que l'état et les entreprises doivent prendre en considération (valoriser, former, motiver), afin d'éviter la déperdition des compétences.

1-L'importance du capital humain

« Le capital humain est une notion bien connu selon laquelle, les savoirs et savoirs faire acquis par l'instruction, la formation et l'expérience représentent de précieuses ressources »⁷⁹

Le capital humain englobe les connaissances, les compétences, la qualification et autres qualités possédées par des individus intéressant l'activité économique.

L'investissement dans la capital humain procure chez les individus beaucoup d'avantages parmi lesquels ; l'amélioration des conditions de travail, l'accroissement des revenus, la motivation.

Outre les avantages dont jouissent les individus, l'investissement dans le capital humain peut être bénéfique pour l'économie dans son ensemble économique. La contribution du capital humain à la croissance économique passe bien évidemment par des progrès techniques.

Le capital humain constitue finalement un bien immatériel, qui peut faire progresser et soutenir la productivité, l'innovation, et l'employabilité. Il subit différentes influences venant de différentes origines, et pas seulement d'un apprentissage organisé (éducation et formation).

Le capital humain possède aussi de multiples avantages non économiques tels que :

- L'amélioration de la santé (l'instruction engendre un bien être physique et moral).
- Accroissement du bonheur.
- L'augmentation de l'instruction et l'éducation des générations futures.
- Participation à la vie civique, à des activités bénévoles et à d'importantes œuvres de charité.

Toutes les nations ont intérêts à augmenter les investissements en capital humain, car ce dernier procure des avantages aux individus, aux entreprises, et aux sociétés ; ces avantages peuvent être d'ordre économiques tels qu'un supplément de gain, la

⁷⁹OCDE, « Du bien être des nations : le rôle du capital humain et social » les éditions de l'OCDE, paris, 2001, p3.

productivité, la flexibilité et innovation, et d'ordre social tels ; l'augmentation de la cohésion sociale, la diminution de la délinquance et d'autres fléaux, ainsi que l'amélioration de l'état sanitaire.

2-Les compétences en Algérie, entre manque et déperdition

Actuellement, nous assistons à un déficit important des compétences, en Algérie, et ceci à tous les niveaux. En effet, les pouvoirs publics reconnaissent ces besoins en compétences et affirment que l'économie algérienne connaît des difficultés en la matière. Cet avis est partagé par les bureaux chasseurs de talents et les entreprises étrangères installées dans le pays, qui sont très exigeants dans la recherche des compétences.

Des mesures ont été prises pour pallier à ce problème. Par exemple l'ex. Ministère de la participation et de la promotion de l'investissement qui avait, dans le cadre des assises nationales sur la stratégie industrielle et dans le but de valorisation et de considérations du capital humain, proposé les mesures suivantes⁸⁰ :

- La diversification des canaux à travers lesquels se développe le capital humain de l'industrie (sortir du schéma classique qui fait de l'administration le canal exclusif);
- Le renforcement des pouvoirs publics dans leurs capacités à développer et à gérer les programmes “ horizontaux” formation de formateurs ;
- Encouragement de la recherche et de la formation dans les entreprises et investissement dans le système d'éducation – formation ;
- L'implication des entreprises internationales dans le développement de capacités et des activités de la formation et de la recherche ;
- La création d'un réseau national d'institutions de formation des élites de références (Business School de haut niveau, université d'entreprise, écoles d'ingénieurs et de techniciens spécialisés, centres de recherche, cabinets de conseil...) pour développer le capital humain;
- La restructuration du secteur de la formation professionnelle autour de la satisfaction de la demande réelle en qualification et métiers de l'industrie ;

⁸⁰ LAMRI MOUSSAOUI, « Le système de formation dans le développement des compétences, l'expérience algérienne », op.cit. p-p 3-4.

- Le soutien des activités d'études et de recherche;
- La formation et la préparation d'une nouvelle race de chercheurs, selon le nouveau référentiel de compétences;

Malheureusement, lorsqu'on lit le diagnostic établi sur l'état actuel, nous ne sommes pas parvenus à changer beaucoup de choses, force de constater qu'entre le discours formel et la réalité, on relève un grand décalage.

L'entreprise algérienne se trouve, aujourd'hui, face à un problème de qualification de sa main d'œuvre et de la disponibilité des compétences pouvant exercer dans différents domaines nécessitant une technicité et un niveau de management qui répond aux exigences de la gestion moderne. En effet ces exigences sont imposées par la présence d'un nombre important de firmes internationales, dont le domaine d'intervention s'étend à l'ensemble des secteurs de l'économie et des finances.

Au niveau de l'entreprise publique, on enregistre des déperditions des compétences relevée dans les rapports annuels de gestion de ces entreprises.

Au niveau de l'entreprise privée, on utilise généralement les compétences des travailleurs retraités issus de l'entreprise publique par la formule de contrats de travail à durée déterminée au lieu de recruter les jeunes universitaires.

Les assises de la formation continue dans le secteur privé ne sont pas encore établies. Ce dernier utilise une main d'œuvre issue du secteur public qui répond plus au moins aux besoins de son organisation. L'intérêt pour les actions de formation est laissé et ceci, en dépit des besoins en la matière.

L'insuffisance en matière de compétences, en Algérie, peut s'apprécier en trois points⁸¹ : un système éducatif en inadéquation avec la formation, des entreprises en état de défaillance et une forte migration des compétences :

⁸¹JOELLE MORANA, FOUZIA BRAHIMI, DOMINIQUE BONET FERNANDEZ, FREDERIC TEULON, « Compétences de la main-d'œuvre locale en Algérie et management de projets nationaux : Le cas de l'autoroute Est- Ouest », in Working Paper 2014-247, IPAG business school, paris. p-p 7-8

2-1-L'inadéquation du système éducatif

Il existe un écart assez considérable entre l'offre et la demande de formation. Les cursus offerts par l'éducation nationale, l'enseignement supérieur, et l'enseignement professionnel ne correspondent pas à la demande des entreprises. Ajoutant à cela des jeunes étudiants (des universités ou des écoles de formation), qui n'arrivent pas à cibler au préalable leurs domaines de formation en fonction de leurs prédispositions naturelles et de leurs intérêts professionnels. En effet, l'étudiant sera peu productif lorsqu'il opte pour un choix qui ne répond pas au mieux à ses aspirations personnelles.

Les compétences se font donc de plus en plus rares, ce qui fait que, les entreprises et les jeunes diplômés sont les premiers à être pénalisés (difficulté pour les entreprises de recruter des jeunes peu compétents).

2-2-L'entreprise algérienne en état de défaillance

Les caractéristiques de l'entreprise algérienne sont largement déterminées par les choix politico-économiques. La structure spécifique des entreprises algériennes peut être considérée comme un élément crucial de la marginalisation des compétences. En effet, le recrutement des cadres - compétents incitera leurs dirigeants- propriétaires, à déléguer leur pouvoir et à faire participer ces cadres au processus décisionnel. Ce qui n'est pas facile à admettre pour un dirigeant, propriétaire qui a investi son capital, son savoir faire et ses compétences pour bâtir son entreprise. Cette relation d'encadrement entre le cadre diplômé (compétent) et le dirigeant -non ou moins diplômé- risque d'entraver l'efficacité organisationnelle. Ces types de dirigeants ont recours au recrutement des cadres moins compétents pour sauvegarder leurs marges de manœuvre et leurs espaces d'interventions dans leurs entreprises. Dans de telles circonstances, les cadres compétents sont pénalisés.

Nous pouvons ajouter à ce point le rôle passif des entreprises algériennes, surtout les entreprises privées qui ont peu déployé les dispositifs de formation continue, en ne se souciant pas des changements et perturbations de l'environnement et du contexte actuel d'internationalisation. Elles ne pensent pas à mettre à jours les savoirs et compétences de leurs mains d'œuvre pour bien assurer leurs avenir.

Les entreprises algériennes se contentent de chercher des profils presque inexistants, au lieu de former leurs cadres internes :

- Maîtrise de la langue anglaise.
- Expérience professionnelle dans une multinationale.
- Expérience managériale dans multinationale.
- Candidat âgé de 24 à 35 ans.
- Maîtrise des outils informatiques.
- Une expérience antérieure ou des études à l'étranger sont un atout majeur.

D'ailleurs jusqu' à un passé récent, les entreprises algériennes considéraient la formation continue comme un centre de coût et non comme étant un investissement durable. Ces entreprises, en s'impliquant moins dans des processus de formation continue, ont contribué aux insuffisances des compétences de leurs effectifs, mais aussi aux insuffisances des compétences en Algérie, car en étant des pièces maîtresses de l'échiquier économique du pays, elles étaient censées développées et produire des compétences.

2-3-Migration des compétences

Depuis longtemps, le monde a connu un important mouvement de migration des compétences, qui se fait généralement dans un sens unique, en direction des pays riches et développés. Cette migration s'explique par la recherche d'un meilleur environnement par des cadres et des chercheurs, car leurs pays d'origine, qui a pourtant contribué à leur formation initiale, ne leur offrent pas les conditions nécessaires à leurs épanouissements scientifique et technologique.

C'est ainsi que ces pays assistent, impuissants, à la fuite des cerveaux qu'ils ont formés, mais pour lesquels ils n'offrent que peu de conditions favorables pour leur retour.

Pour HAYAT KENDEL⁸², le phénomène de la migration des compétences depuis l'Algérie ne date pas d'aujourd'hui. Les cadres et les chercheurs algériens ont commencé à

⁸²A voir l'article HAYET KENDEL, « Mobilité des compétences et gestion des connaissances en Algérie » publié in revue ISDM (informations, sciences, savoirs et médiations), 2005. isdms.univ-tln.fr/PDF/isdm33/isdm33_Hayat-Kendel.pdf

quitter le pays depuis les années 80. Ce mouvement alors a connu son apogée entre les années 1992 et 1996 où énormément de cadres de divers secteurs de la vie économique, sociale et culturelle ont quittés le territoire national. Les secteurs les plus touchés sont la recherche, la médecine et les nouvelles technologies.

En effet ces chercheurs et experts algériens qui sont installés à l'étranger au cours des dernières années, ont fait perdre à l'Algérie des milliards notamment en matière de coût de formation et coût d'opportunités. Reste que certains d'entre eux collaborent avec l'Algérie dans différents domaines.

Les principales destinations de ces cadres sont la France, l'Allemagne, la Belgique, la Suisse, La grande Bretagne, les pays scandinaves, Le Canada, Les Etats unis d'Amérique, et quelques pays du golf.

Pour ce qui est des statistiques, Il n'y a pas de précision sur l'exode des compétences algériennes, mais les chiffres souvent cités par la presse situent à 500 000 (parfois 1 000 000) le nombre d'algériens ayant un niveau universitaire et qui ont quitté le pays durant les dix dernières années.

L'Etat algérien conscient de ces pertes, dont il est le seul perdant a entrepris des efforts en matière d'amélioration des conditions socioprofessionnelles du travail et en matière de valorisation des compétences.

Ces efforts sont toujours maintenus pour tenter de remédier à cette exode des compétences d'une part, et pour transformer le brain drain (fuite de cerveaux) en brain gain(retour des compétences, ou gain de compétences) d'une autre part ; c'est à dire inciter les cadres expatriés à revenir investir dans leur pays.

Nous pouvons ajouter à ces trois points cités celui de :

2-4-Déperdition des compétences au niveau interne

Il existe une autre forme de fuite de compétences en interne ; elle se traduit par un des départs massifs en retraite de cadres qui disposent de connaissances et savoirs sans pour autant les léguer à leurs remplaçants respectifs. Ajoutant à cela une sous utilisation et une mauvaise prise en charge des cadres nationaux présents sur le territoire national.

Ces phénomènes de perte subite d'une grande partie du savoir et savoir-faire sont autant des facteurs de réduction du potentiel de connaissance et de compétence pour l'économie et qui est soustrait à son usage.

Malgré ce manque en matière de compétences en Algérie, le pays dispose d'une main d'œuvre très jeune perfectible, pourvu que celle-ci soit formée et valorisée.

3-Les conséquences des insuffisances de compétence en Algérie

Les insuffisances en matière de compétences ont une répercussion sur le pays, les individus et les entreprises. Parmi les conséquences les plus pertinentes, on peut citer :

3-1-Un taux chômage élevé

Le chômage est une conséquence, un résultat tant redouté par les économies du monde entier, qui ne cessent de prendre les mesures qu'il faut pour le maintenir à des niveaux relativement bas.

En Algérie, la première conséquence du manque de mobilité des compétences est l'existence d'un chômage qui est qualifié de mismatch ou d'inadéquation entre offre et demande de travail. Le chômage est d'autant plus élevé quand le mismatch est élevé.

Le problème d'insertion professionnelle se pose annuellement et concerne plus les jeunes diplômés. En effet, ce problème d'insertion est dû aux différents organismes publics ou privés qui, en constatant un manque de qualification et de compétences, s'abstiennent de recruter. Ainsi, le constat montre qu'une grande proportion de jeunes diplômés de l'université se trouvent, après leur cycle de formation, au chômage. Leur situation est préoccupante au regard des difficultés d'insertion dans le monde du travail. Bien que les pouvoirs ne cessent de mettre en place des mécanismes d'insertion des jeunes universitaires, ces diplômés sont sérieusement pénalisés; en moyenne le taux d'insertion dans le marché du travail, au titre d'un emploi permanent demeure faible.

Pour une meilleure appréhension de ce que nous avançons, nous présenterons la figure ci-dessous :

Tableau n°3 : Taux de chômage selon le niveau d’instruction, le diplôme obtenu et le sexe en (%) pour l’année 2014.

	Masculine	féminin	Total
Niveau d’instruction			
Sans instruction	2.9	4.3	3.1
Primaire	7.3	8.8	7.4
Moyen	11.2	16.2	11.7
Secondaire	7.4	14.1	8.9
Supérieur	9.7	15.9	12.6
Diplôme obtenu			
Aucun diploma	8.2	10.7	8.5
Diplômé de la formation professionnelle	10.2	16.7	11.9
Diplômé de l’enseignement supérieur	10.0	15.9	13.0
Total	8.8	14.2	9.8

Source : ONS

NB : Nous ne tiendrons pas compte du sexe de la population car il ne relève pas de notre recherche.

L’évolution du chômage indique un taux de 12.6 % touchant des personnes du cycle supérieur, contre à peine 3.1% pour les personnes sans la moindre instruction, et un taux 13% touchant des personnes ayant un diplôme de l’enseignement supérieur, contre 11.9% pour les personnes ayant un diplôme de la formation professionnelle et seulement 8.5% pour les personnes ayant aucuns diplôme. Ces chiffres ne reflètent pas une discrimination dont sont victimes les jeunes diplômés, mais une difficulté d’insertion touchant plus ces derniers plutôt que des jeunes sans instruction. Ce paradoxe est observé autant dans les pays en voie de développement notamment, où les taux de rendement d’éducation décroissent avec le niveau d’instruction. Ceci a pour explication la faible performance du système d’éducation à produire un niveau de qualification et de compétences qui correspondent aux besoins des entreprises publiques ou privés. Il y a lieu de noter que les programmes actuels de formation supérieure contrairement aux programmes anciens ont pour objectifs de rompre avec les principes empêchant tout partenariat entre les deux systèmes ; éducatif et productif.

Le niveau de l'éducation et la qualité de la formation jouent un rôle très important dans la l'employabilité des diplômés. Le manque de qualifications et de compétences de ces derniers au regard des besoins des entreprises ne fait qu'accentuer leurs peines à s'insérer sur le marché de travail.

3-2-Les difficultés à attirer les investissements étrangers hors hydrocarbure

En prenant en considération l'expérience de nombreux pays, l'IDE (l'investissement direct étranger) est considéré, aujourd'hui, comme un facteur de développement.

Ces quarante dernières années ont vu nombreux pays changer leur attitude et comportement vis à vis de l'IDE ; en effet après avoir évité cet investissement, surtout pendant les années 1970 en raison de convictions idéologiques protectionnistes, les pays en voie de développement commencent à partir des années 1990 à multiplier les efforts pour attirer l'IDE en proposant un climat d'affaires de plus en plus attractif.

Les pays ont intérêt à recevoir les IDE, car ils leurs procurent les avantages suivants⁸³ :

- L'IDE est devenu une source importante de financement extérieur privé pour les pays d'accueil (entré de capitaux) ;
- Les IDE ont un effet global positif sur la croissance des pays d'accueil ;
- Le transfert de savoir-faire technique et des techniques de management est utilisé pour améliorer la qualité du travail local, la gestion et les systèmes d'éducation et de formation ;
- En matière des importations, Les multinationales peuvent également contribuer à l'amélioration de la balance des paiements du pays d'accueil, en produisant des biens importés auparavant (substitution de l'importation), et qui peuvent dès lors être exportés (retournement de la direction des échanges) ;
- Assurer un transfert de technologie vers les pays d'accueil ;
- Réduire la puissance monopolistique des entreprises locales, et de stimuler la concurrence nationale tout en encourageant l'entreprenariat
- Ajoutant à cela l'absorption du chômage dans les pays d'accueil.

⁸³GUERID OMAR, « L'investissement direct étranger en Algérie: Impacts, opportunités et entraves », in revue recherches économiques et managériales N°3-juin 2008 de faculté des sciences économiques et commerciales et des sciences de gestion de l'université de Biskra

Concernant l'Algérie, les IDE ont connu une forte croissance depuis 1994, mais ces IDE concernent plus le secteur des hydrocarbures, les autres secteurs, quant à eux, restent moins attractifs. Ces IDE placent l'Algérie à la quatrième position de la région MENA (moyen orient et Afrique du nord), mais seulement à 50 % derrière les performances de l'Egypte et très loin derrière la Malaisie. Les causes sont attribuées aux institutions et au climat inadéquat surtout en matière de qualification et de compétences, sachant que les grandes entreprises multinationales sont très exigeantes en matière de compétences. Les besoins de compétences des ces entreprises étrangères les incitent à différer leur choix d'Algérie et aller investir là où la main d'œuvre est de qualité. Ceci dit, la déficience de l'Algérie en matière de compétences est un facteur très pertinent dans la difficulté d'attirer les IDE.

3-3-Un blocage d'innovation

« Dans la définition usuelle de l'analyse économique, il y a innovation lorsqu'une entreprise introduit sur le marché de nouveaux produits et procédés (biens et services) ou des procédés et produits considérablement améliorés. Il y a aussi innovation lorsque l'entreprise adopte de nouvelles façons pour produire, c'est l'innovation organisationnelle »⁸⁴.

L'OCDE définit le processus de l'innovation « comme l'ensemble des démarches scientifiques, technologiques, organisationnelles, financières et commerciales qui aboutissent, ou sont censées aboutir, à la réalisation de produits ou procédés technologiquement nouveaux ou améliorés »⁸⁵ (OCDE, 2005).

Les compétences, les connaissances, les apprentissages individuels et collectifs mais aussi les ressources financières mobilisées sont nécessaires à l'innovation.

L'Algérie est non seulement mal classée en matière de performance sur l'innovation, Mais le pays subit une érosion de sa position.

⁸⁴Article de BERNARD HAUDEVILLE, REDHA YOUNES BOUACIDA « Les relations entre activités Technologiques, innovation et croissance dans les PME algériennes : une étude empirique basée sur un échantillon d'entreprises », de Université Paul Cézanne - Aix Marseille III, 2006 in ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/cgm/wpaper/DR_50_0607_haudeville.pdf. p 3.

⁸⁵Ibid., P3.

L'organisation mondiale de la propriété intellectuelle⁸⁶ (OMPI) pour l'édition 2013 a dressé un nouveau classement des économies mondiales innovantes, un classement dominé par la Suisse. Voici le classement des 10 pays les plus innovants :

1. Suisse (en première position en 2012)
2. Suède (2)
3. Royaume-Uni (5)
4. Pays-Bas (6)
5. États-Unis d'Amérique (10)
6. Finlande (4)
7. Hong Kong (Chine) (8)
8. Singapour (3)
9. Danemark (7)
10. Irlande (9)

Quant à l'Algérie, elle est en bas de liste de ce classement mondial, avec une note de 23,11/100, ce qui lui vaut la place de 138ème sur 143 pays évalués. Bien sûr, il est difficile de comparer un pays émergent à des pays qui ont atteint leur développement depuis bien longtemps.

D'une manière globale en Algérie, il existe un manque significatif de moyens (chercheurs, équipements), et une faible efficacité des systèmes d'innovation due aux manques entre autres des compétences et connaissances.

3-4-La sous utilisation des outils de production

Pour Abdelkader Djeflat⁸⁷ ; la sous utilisation de l'outil de production en Algérie est évidente. Elle ne dépasse pas selon lui les 41% ces dernières années, à cause des structures productives qui mobilisent très peu leurs potentiels de compétences et de connaissances, mais aussi à cause d'obsolescence des équipements et de connaissances des hommes. Ces derniers peinent à mettre à jour leurs connaissances, non pas du fait de contrainte financière, mais de manques de facteurs incitatifs et motivants. La plupart des secteurs sont assez illustratifs de cette situation.

⁸⁶ Organisation mondiale de la propriété intellectuelle, <http://www.wipo.int/ipstats/fr/>

⁸⁷ ABDELKADER DJEFLAT, « l'Algérie et les défis de l'économie de la connaissance », in Friedrich-Ebert-Stiftung, Alger, 2008. P 15.

Pour Ouchalal Houria⁸⁸, « L'analyse de la situation qui a prévalu ces dernières années en Algérie met en évidence les dysfonctionnements et les insuffisances de l'appareil de production qui se traduisent, entre autres, par la détérioration de la situation financière des entreprises nationales, la mauvaise gestion, le manque de compétence et de qualification »

Pour Saoudi Abdelaziz⁸⁹, La moitié des entreprises publiques industrielles et 40% des entreprises industrielles privées affirment avoir utilisé leurs capacités de production à moins de 75%. Il y a donc dans l'industrie algérienne des capacités de production oisives.

Elle ajoute que la main-d'œuvre et l'équipement sont les deux facteurs de production qui posent des problèmes aux entreprises nationales. Près de 10% des chefs d'entreprise du secteur public et près de 20% du secteur privé ont cherché à recruter du personnel d'encadrement et de maîtrise et déclarent avoir trouvé des difficultés pour trouver ce personnel. De plus, 27% des chefs d'entreprises publiques et 30% des chefs d'entreprises privées jugent que le niveau de qualification et de compétence du personnel est insuffisant. Dans le domaine de l'équipement, la situation n'est pas meilleure. Notons que 62% de l'outil de production du secteur public et 35% de celui du secteur privé ont connu des pannes d'équipement. Les causes : la vétusté et le manque de maintenance. Ces pannes ont occasionné des arrêts de travail et la production.

Nous remarquons que c'est la compétence humaine qui en est la cause principale de la sous utilisation des outils de production.

3-5-Difficulté de production d'avantage concurrentiel fondé sur les connaissances et compétences

Les avantages concurrentiels traditionnels pour lesquels l'Algérie est relativement positionné (coûts de main d'œuvre, coûts et accès à l'énergie, localisation géographique), présentent des limites et constituent plus les fondements de compétitivités et d'attractivité comme c'était le cas au passé. Il y a donc une nécessité de trouver de nouvelles alternatives, c'est-à-dire de nouveaux avantages concurrentiels fondés sur les

⁸⁸ OUCHALAL HOURIA, «Les conditions d'émergence de la fonction R&D dans les entreprises publiques industrielles algériennes et la nécessité de la mobilisation de l'intelligence créative de la ressource humaine (R.H) aux besoins d'innovation technologique », in Colloque International Management et développement, mai 2014, Casablanca, Maroc. p 3.

⁸⁹ A voir l'article SAOUDI ABDELAZIZ « les entraves dont souffrent les entreprises publiques » publié au soir d'Algérie, 6 Juin 2012. <http://www.algerieinfos-saoudi.com/article-les-entraves-dont-souffrent-les-entreprises-publiques-106491143.html>.

connaissances, compétences, savoirs tacites et expérience, accumulations technologiques dans différentes entreprises et dans différents secteurs d'activité.

Il est alors primordiale de se poser la question de mobilisation des compétences et de capital intellectuel, tout en sachant que « à l'air de l'économie de savoir, les connaissances, de part leur valeur stratégique ont plus que jamais un impacte très positif sur les performances des organisations »⁹⁰.

Cependant, et à cause des insuffisances en matière de compétences et de capital intellectuel dont souffrent l'Algérie, la tâche de construire des avantages concurrentiels fondés sur les compétences et connaissances, et accumulation technologique paraît dès lors très difficile et très improbable.

4- Les démarches à suivre pour réduire les insuffisances, et les déperditions des compétences en Algérie

Il est clair que l'Algérie dispose d'une main d'œuvre assez jeune et perfectible, qui demande qu'à être bien formée. L'Etat comme les entreprises sont appelés alors à doubler leurs efforts en matière formation (l'éducation nationale, enseignement supérieur et de formation professionnelle et formation continue) afin de développer les compétences de cette main d'œuvre. Ils sont appelés, aussi, à valoriser et à motiver le capital humain en créant les conditions les plus favorables à l'épanouissement socioprofessionnels, Pour éviter les exodes et les déperditions.

Pour Hayet Kendel⁹¹ ; Et vu le nombre de chercheurs et scientifiques et de cadres algériens à l'étranger, il serait plus approprié que Algérie mette à profit leurs connaissances, savoirs faire, et compétences pour le développement du pays, sans pour autant chercher à les rapatrier physiquement. En effet, devant les difficultés de freiner l'exode des compétences, l'Algérie pourrait utiliser les NTIC qui ont bouleversé la notion d'espace-temps pour renverser la situation. Ainsi elle pourra transformer ce phénomène en gain de compétences, et ceci en encourageant ces dernières à diffuser leurs connaissances et savoirs faire via les moyens modernes de communication.

⁹⁰ ABDELKADER DJEFLAT, « l'Algérie et les défis de l'économie de la connaissance », op.cit. p-p 29-30.

⁹¹ A voir l'article HAYET KENDEL, « Mobilité des compétences et gestion des connaissances en Algérie ». Op.cit.

Il serait même préférable que ces experts algériens poursuivent leurs activités à l'étranger sachant l'écart technologique qui existe entre les entreprises algériennes et celles des pays développés. L'Etat et les entreprises doivent alors trouver les moyens d'acquisition d'au moins une partie de leur connaissance. Il est vraiment possible de coopérer avec les cadres et chercheurs installés à l'étranger, puisque des pays comme l'Inde, la Corée ou la Chine ont pu mobiliser leurs expatriés qui n'ont pas voulu rentrer, en les associant à distance aux projets de développement du pays.

Elle ajoute que, les entreprises algériennes peuvent s'approprier le savoir individuel de leurs employés avant que ceux-ci quittent l'entreprise en destination des entreprises étrangères installés dans le pays ou vers d'autres pays, en utilisant les techniques de capitalisation des connaissances, et des mécanismes de transfert interne des savoirs acquis. Ce qui permet de garder une trace réelle de cette masse de connaissance qu'ils détiennent et de transformer ainsi la connaissance tacite en connaissance explicite qui deviendra alors plus facile d'accès.

Pour abdelkader djeflat⁹², le développement d'une économie fondée sur la connaissance avec ses corollaires en Algérie permettra de pallier aux problèmes des ressources humaines, en termes de savoir, savoir faire, qualification et compétences.

Le développement des compétences de la main d'œuvre est très déterminant pour la survie des entreprises. Les économies des pays sont influencées et en dépendent aussi en très grande partie de ces compétences.

Depuis plusieurs années, l'Algérie connaît un très grand déficit en matière de compétences. Ce déficit trouve sa source aussi bien au niveau de l'appareil de l'enseignement, qu'au niveau de l'entreprise économique qui ne concourt que rarement à la formation de cadres de haut niveau.

A cet effet, des réformes drastiques comprenant plusieurs possibilités de mobilisation des compétences doivent être mise en place par les pouvoirs publics et les entreprises pour remédier à ce manque, qui est souvent à l'origine de cumul de problèmes économiques et sociaux.

⁹²A voir le livre de ABDELKADER DJEFLAT, « L'économie fondée sur la connaissance ; état des lieux et perspectives pour l'Algérie », éditions dar el adib, Oran, 2006.

Conclusion

La mondialisation et l'installation d'entreprises étrangères sur le sol algérien ont fait naître, depuis quelques années, une forte nécessité des compétences, pour ne pas dire une guerre des talents.

L'Algérie a connu ces dernières années un manque de compétences. Cela a pour cause l'exode des cadres et talents algériens vers l'étranger, la déperdition des compétences au niveau interne (départ en retraite, dispersion des compétences), et le système de formation algérien (que sa soit l'éducation national, la formation professionnelle et enseignement supérieur) et la formation continue dans les entreprise qui ont très peu assurés la tache de production de compétences, et ceux malgré les efforts et les budgets consentis par l'Etat à leur égard.

Les insuffisances en matière de compétences dont souffre l'Algérie ont des répercussions négatives sur les entreprises algériennes qui ont du mal à faire face aux exigences d'un marché de plus en plus concurrentiel. Ces insuffisances ont aussi des conséquences sur l'économie du pays dans son intégralité, d'où l'intérêt de trouver des solutions dans les très brefs délais.

Même si l'Algérie souffre de problèmes de compétences, elle dispose d'une main d'œuvre parmi les plus jeunes au monde. Les pouvoirs publics ont alors entrepris des régulations du système de formation avec l'introduction de nouvelles méthodes internationales comme la réforme LMD et les approches par compétences dans l'éducation en général.

Toutefois les autorités et les entreprises algériennes peuvent s'orienter vers d'autre solution tel que : la coopération avec les chercheurs et cadres expatriés, la gestion des connaissances, la valorisation des compétences existantes dans le territoire national.

La mobilité des compétences est un phénomène qui prend de plus en plus d'ampleur en Algérie, les entreprises comme les pouvoirs publics prennent conscience de l'importance des actifs immatériels qu'ils ont souvent tendance à négliger.

Chapitre 4

**La place de la formation au sein de l'entreprise nationale des
industries de l'électroménager**

Introduction

Autrefois, l'Entreprise nationale des industries de l'électroménager était dans une position privilégiée dans la mesure où elle avait le monopole sur le marché. La demande était supérieure à l'offre, et les produits étaient peu diversifiés. Au cours de cette période, l'ENIEM avait que rarement besoin de recourir à la formation continue de ses salariés.

Face aux contraintes de l'environnement actuel, et pour relever les défis de la concurrence, les responsables de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager avaient procédé à des remises en question profondes concernant la formation continue. Cet intérêt pour la formation continue à pour objectif l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

Le développement des compétences des salariés de l'ENIEM via la formation continue apparaît dès lors comme une solution pour faire face aux contraintes de l'environnement et à l'intensification de la concurrence.

Dans ce dernier chapitre, nous allons voir l'importance qu'accorde l'entreprise nationale des industries de l'électroménager à la formation continue. Ensuite nous allons analyser le rôle de la formation dans le développement des compétences et dans l'accompagnement de la réalisation des objectifs de l'ENIEM. Enfin nous allons vérifier l'articulation ou la désarticulation entre la formation continue et la réalisation des objectifs des salariés de cette même entreprise.

Section1 : Parcours de la recherche

Dans cette section, nous retraçons toute notre trajectoire de recherche, et ceci depuis la constitution de la problématique et formulation d'hypothèses jusqu' à la phase de synthèses. Nous mettrons avidement l'accent sur l'enquête utilisé.

Ensuite, nous allons essayer de présenter aussi brièvement que possible l'entreprise où s'est déroulée notre enquête, à savoir l'entreprise nationale de l'industrie de l'électroménager.

1-La démarche méthodologique

1-1-La phase de réflexion conduisant aux choix du sujet

Cette phase a commencé, au début de l'année théorique 2012-2013 de notre magister, et ça a presque duré toute l'année, voire un peu plus. Sachant l'importance du travail de recherche qui nous attendait, nous sommes passé progressivement d'un thème général en l'occurrence la formation continue au sein des entreprises à un véritable sujet « la formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprise publiques » donnant naissance à une problématique et donc à un projet de recherche dans un domaine du management.

1-2-La pré-enquête

Cette phase a été réalisée durant, et après la phase précédente. Les buts de cette phase qu'on peut qualifier de précoce étaient de nous aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui sont fiables, renseignées, argumentées et justifiées.

Durant cette phase, nous avons entrepris des lectures intensives des documents les plus appropriés et en relation direct avec notre problématique (mémoires, thèses, livres, manuels, revues...). En plus de ça, nous nous sommes entretenus avec plusieurs enseignants d'université pour d'éventuels conseils et orientations. Nous nous sommes entretenus aussi avec des cadres d'entreprises pour connaître la faisabilité ou non de notre recherche.

Ces deux phases ont abouti à :

1-2-1-Constitution de la problématique suivante

NB : cette problématique a été déjà citée, nous allons juste la rappeler

Face aux différents changements imposés par l'environnement, et face aux défis quotidiens, l'entreprise se doit de réagir en se basant sur ses compétences. Cependant les compétences, les savoirs et les connaissances ne cessent d'évoluer, l'entreprise doit donc les développer perpétuellement pour éviter les risques de pénurie qui mèneront à la marginalisation.

Ces compétences sont détenues, développées, mises en œuvre, partagées par des hommes, l'entreprise se doit donc de les motiver et de les satisfaire pour qu'ils mobilisent et développent davantage leurs compétences

Les salariés attendent beaucoup de la formation continue, car ils sont conscients des conséquences qu'elle peut avoir sur le développement de leurs compétences, leurs carrières, leurs motivations, leurs rémunérations et promotions, leurs efficacités...

C'est ainsi dans ce contexte qui va se poser notre problématique :

-Quel est le rôle de la formation dans le développement des compétences individuelles et collectives dans les entreprises publiques algériennes, existe-t-il une articulation entre la formation et les compétences ?

-La formation professionnelle continue conjuguée avec le développement des compétences, permet-elle d'accompagner la réalisation des objectifs des entreprises publiques ?

-Dans quelle mesure la formation professionnelle continue contribue-t-elle à la réalisation des objectifs personnels des salariés de ces entreprises publiques algériennes?

-La formation continue est-elle d'un rendement efficace au sein des entreprises publiques algériennes? Quelles sont les améliorations possibles à apporter ?

Donc notre problématique porte sur trois volets important :

Le premier concerne l'importance qu'accordent les entreprises publiques pour formation continue.

Le deuxième concerne le rôle que joue la formation continue dans le développement et l'ajustement des compétences et dans la réalisation des objectifs de ces entreprises.

Le troisième concerne l'articulation entre la formation continue et la réalisation des objectifs personnels des salariés au sein de ces entreprises (motivation, promotion, rémunération...)

1-2-2-Elaboration des hypothèses

Les hypothèses constituent l'ossature d'un travail de recherche. Le choix et la définition de ces dernières sont d'une importance capitale dans un cadre de recherche.

Pour OMAR AKTOUF⁹³ « Une hypothèse est en quelque sorte une base avancée de ce que l'on cherche à prouver. C'est la formulation proforma de conclusions que l'on compte tirer et que l'on va s'efforcer de justifier et de démontrer méthodiquement et spécifiquement ». Il ajoute que « de façon très générale on peut dire qu'une hypothèse est une supposition que l'on fait d'une chose possible ou non et dont on tire conséquence. »

Nous allons rappeler les hypothèses que nous avons choisit pour mener à terme ce modeste travail :

Dans le cadre de notre recherche, nous allons émettre un certains nombres d'hypothèses permettant de mieux encadrer et cerner notre problématique :

Hypothèse1 : nous posons l'hypothèse que, les entreprises publiques algériennes accordent de l'importance à la formation continue, dans la mesure où elles mobilisent suffisamment de ressource pour son pilotage.

Hypothèse2 : nous considérons que, les dispositifs de la formation permettent de construire et de développer les compétences des salariés des entreprises publiques algériennes, accompagnant ainsi la réalisation des objectifs fixés par ces dernières.

Hypothèse3 : enfin, la formation continue, au delà du développement des compétences des salariés, permet de parvenir à réaliser leurs objectifs individuels et personnels, notamment : en termes de niveaux de rémunération, de promotion, de carrières, motivation et satisfaction.....

⁹³OMAR AKTOUF « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations », les presses de l'université de Québec, Montréal, 1987, p 58.

Ces hypothèses vont être confrontées au terrain tout au long de notre travail, pour être validées ou invalidées.

1-3- la phase d'approfondissement

Cette phase est venue juste après la constitution de la problématique et la définition des hypothèses, elle a duré environ 10 mois, dans lesquels nous avons :

- multiplié l'exploration (livres, articles, revue, dictionnaire, mémoires et thèses), et ceux dans des bibliothèques universitaires ou des grandes écoles, mais aussi sur Internet. cette exploration a pour fin de trouver des sources et des références concernant notre étude ;
- inscrit des références très précises des documents utilisés ;
- ordonner la documentation collectée ;
- effectuer des lectures des documents en cherchant ce qu'ils apportent de nouveau par rapport aux lectures de bases ;
- fais des bilans de ce qu'on a acquis comme information et de ce qui manque ;
- effectuer des rencontres périodiques avec le directeur du mémoire, et les autres enseignants pour revoir, voir, ajuster notre travail, et pallier aux manques et aux erreurs.

Ceci a abouti finalement à la constitution des trois premiers chapitres.

1-4-l'enquête

« La recherche qualitative s'affirme, en effet, de manière croissante au sein de la communauté scientifique des sciences de la gestion. Ainsi, Garcia et Gluesing (2013) constatent que le nombre de publications d'articles portant sur des recherches qualitatives dans les revues majeures en gestion a augmenté au cours des trente dernières années. De plus, force est de constater que les grandes revues scientifiques américaines ont publiées davantage d'articles basés sur des recherches qualitatives au cours des dix dernières années que lors des vingt précédentes. Un examen attentif de ces publications démontre aussi des progrès notables sur le plan de la qualité de ces articles. »⁹⁴

⁹⁴CATHERINE PARISSIER, MADELEINE AUDET, « La recherche qualitative dans les sciences de la gestion, de la traduction à l'originalité », in revue de la recherche qualitative, volume 32, N° 2, Québec, 2013. p 1.

Pour mener à terme notre travail, nous avons opté pour une enquête qualitative qui consiste à produire et à analyser des données descriptives. Il s'agit d'étudier les phénomènes en profondeur mais tout en acceptant la spécificité, particularité des contextes et situations.

Notre choix pour cette démarche peut se justifier par notre thème et la problématique posée, mais aussi par des facteurs à observer, qui sont le plus souvent subjectifs et difficilement mesurable à savoir : l'importance qu'accordent les entreprises publique à la formation continue, l'articulation formation- développement de compétence, articulation formation continue- réalisation des objectifs des entreprises publiques. Cette méthode permet, aussi, d'explorer les émotions, les sentiments des salariés, ainsi que leurs comportements et leurs expériences personnelles, ce qui contribue à une meilleure appréhension de notre sujet.

Ce type de recherche nécessite des dispositions et intentions des interrogés, de la curiosité, de l'imagination et de la créativité, mais aussi de la logique de notre part, et ceci pour pouvoir reconnaître la diversité ou la régularité du phénomène.

Cette enquête va se traduire sur le terrain par des observations, des entretiens semi directifs avec les responsables de la formation (chargés de formation, directeurs d'unités, responsables de ressources humaines et assistants) et par un questionnaire destiné aux formés.

1-4-1-Les instrument utilisé lors de l'enquête

Comme nous l'avons déjà cité, le recueil d'informations va se faire comme suit :

A-Des entretiens semi directif où nous allons recueillir des témoignages détaillés et individualisés des responsables de la formation(chargés de formation, responsables des ressources humaine et directeurs d'unité), afin de comprendre les logiques qui sous-entendent les pratiques d'entreprise en terme de formation continue, de son importance et son articulation avec le développement des compétences des salariés et les conséquences qui en découlent. Les enquêtés sont évidemment censés produire des réponses précises à des questions précises.

L'entretien semi-directif a supposé de notre part ; la définition d'un thème général, la constitution d'un guide thématique formalisé, la réflexion sur la façon d'écoute (enregistrement, prise de notes), la réflexion sur des interventions et d'éventuelles relances.

B- Le questionnaire

Nous avons tenu compte des règles d'élaboration qu'il faut respecter (la forme des questions, leur contenu, leur agencement) pour que nos questions aient une réelle valeur descriptive et que les réponses qui en découlent soient des données fiables et utilisables.

Le questionnaire est destiné aux formés pour savoir et connaître dans quelle mesure la formation continue permet de réaliser leurs objectifs personnels notamment en termes : de motivation, d'acquisition de compétences, savoirs et connaissances, de possibilités de promotion et de carrière, et en terme des niveaux de rémunération.

Ainsi notre questionnaire est composé d'une combinaison, de différents types de questions⁹⁵ :

-Les questions de faits : Elles concernent des faits observables et facilement identifiables. Ce sont des questions de renseignement général tels que l'âge, le sexe, la profession, l'ancienneté, la formation

-Les questions fermées : Ce sont des questions dont on fixe à l'avance les modalités de réponses du genre oui/non/sans opinion. Ce sont des questions qui n'admettent ni nuance ni richesse dans les réponses. En effet, elles sont à la fois faciles à formuler et surtout à exploiter.

- Les questions couplées : C'est des questions qui sont caractérisées par une double forme d'interrogation, une forme fermée et une forme ouverte.

- Les questions cafétéria : Ces des questions où on y propose, au lieu du simple oui/non/sans opinion, une série de réponses possibles au choix.

95 OMAR AKTOUF « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations », op.cit., p-p 95-96.

Et à la fin nous avons pris en considération quelques remarques d'ordre général émanant de quelques responsables, chefs d'atelier, et ouvriers sur le point de partir en retraite, avec qui on a discuté.

1-4-2-Déroulement de l'enquête :

Concernant les entretiens semi directifs ; nous avons essayé d'interroger tous les responsables de la formation de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, et ceci dans toutes les unités et à tous les niveaux, mais ça n'a pas été le cas car un grand nombre de ces responsables ont refusé de nous répondre, sous prétexte de l'espionnage. Nous avons pourtant essayé de les convaincre qu'il s'agit juste d'une recherche universitaire mais en vain, pour eux le fait d'être enregistrés présente une menace potentielle. Malgré ces contraintes, nous nous sommes entretenu avec le maximum de responsables qui ont répondu favorablement à notre sollicitation et ceci à intervalle différent selon leurs disponibilités, et durant presque deux mois (des le début du mois de décembre 2014, jusqu'à la fin du mois de janvier 2015).

Pour ce qui est du questionnaire et sachant que l'entreprise ENIEM dispose d'un effectif de 1801 salariés, dont la majorité a fait l'objet d'une formation, nous nous sommes tournés vers l'une des unités qui dispose du plus grand nombre d'effectifs en l'occurrence l'unité froid, pour constituer notre échantillon. L'unité froid est la plus grande unité du complexe d'appareils ménagers, elle dispose à elle seule de 730 éléments repartis en catégories socioprofessionnelles comme suit⁹⁶ :

Exécution : 401 éléments, cette catégorie représente 55% de l'effectif total de l'unité ;

Maitrise : 218 éléments, cette catégorie représente 30% de l'effectif total de l'unité ;

Cadre : 111 éléments, cette catégorie représente 15% de l'effectif total de l'unité.

Cependant, pour plus de pertinence, nous avons pris en considération un élément important pour la constitution de notre échantillons au sein de cette unité à savoir uniquement les formés des années 2013 et 2014. Dans cette perspective nous avons d'après les chargés de formation de cette unité 222 agents formés (nous n'avons pas pris en considération les formations sur l'environnement) :

⁹⁶Source document interne de l'entreprise.

Exécution : 30 agents formés ;

Maitrise : 110 agents formés ;

Cadre : 82 cadres formés.

Nous avons alors constitués notre échantillon de 134 éléments parmi ces formés des années 2013, 2014, c'est-à-dire 60.37% de la population totale. Il est organisé de la manière suivante :

Exécution : 14 agents ;

Maitrise : 50 agents ;

Cadre : 70 cadres.

Donc à l'échéance 22/12/2014, nous avons distribué le questionnaire sur l'ensemble de l'échantillon et ceux dans l'ordre suivant ; tout d'abord pour les cadres, ensuite pour les agents de la catégorie maitrise, enfin pour les ouvriers d'exécution. Nous tenons à signaler que pour les ouvriers de la catégorie exécution, nous nous ne sommes pas contenté de distribuer les questionnaires, nous sommes entretenu avec eux pour leur expliquer les questions une par une, et les aider à bien remplir le questionnaire. Cette tâche a été la plus délicate dans notre recherche, car elle demande énormément d'intention et d'effort de persuasion de notre part, et ce pour mettre en confiance tous les membres de cet échantillon et les inciter à vouloir répondre à nos question avec soin.

1-5-La phase de dépouillement, d'analyse et d'interprétation de donnés

Il s'agit de la dernière étape de notre recherche, où nous allons utiliser les données et les sources collectées et rassemblées (questionnaires, entretiens, discours, archives, opinions, tendances et attitudes) pour procéder à la vérification des hypothèses. Elle implique :

- un classement des données ;
- une hiérarchisation par ordre d'importance ;
- un traitement quantitatif (statistique) et/ou qualitatif ;
- une analyse et interprétation des résultats.

2-Présentation de l'entreprise nationale de l'industrie de l'électroménager : lieu de déroulement de notre enquête

2-1-Création de l'ENIEM

E.N.I.E.M est une Entreprise Publique Économique de droit Algérien constituée le 02 janvier 1983, mais qui existe depuis 1974 sous tutelle de l'Entreprise SONELEC⁹⁷, elle est chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménager. Son siège social se situe au chef lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou. Elle dispose des unités de production Froid, Cuisson, et Climatisation qui sont implantées à la zone industrielle Aissat Idir de Oued-Aissi, distante de 7 km du chef-lieu de wilaya.

Elle dispose aussi d'une filiale sanitaire installée à Miliana, wilaya de Ain Defla, et la filiale lampe à Mohammadia, wilaya de Mascara.

L'ENIEM a été transformée juridiquement en société par actions le 8 Octobre 1989. Son capital social est de 10.279.800.000 DA détenu en totalité par la SGP INDELEC ((industrie électrodomestique)

2-2-La politique qualité et la politique environnement au sein de l'ENIEM :

2-2-1-Présentation

L'entreprise nationale de l'industrie de l'électroménager est certifiée aux normes « qualité ISO 9001/2008, et environnement ISO 14001/2004» :

- La politique qualité⁹⁸ est basée sur l'amélioration continue des processus, elle se manifeste par la volonté de la direction générale de la compréhension des besoins présents et futurs des clients afin de mettre à leur disposition les produits et services les plus compétitifs, mais aussi par la volonté de développement de la culture de l'entreprise et le professionnalisme du personnel.
- La politique environnementale⁹⁹ de l'ENIEM s'inscrit dans le développement durable en intégrant un management proactif dans le domaine de la protection de l'environnement. Pour y parvenir, elle se base sur la prévention de toute pollution,

⁹⁷ Documents internes à l'entreprise.

⁹⁸ Site web de l'entreprise

⁹⁹ Site web de l'ENIEM

la préservation des ressources, la sensibilisation et la formation, la responsabilité et l'implication du personnel.

2-2-2-Les objectifs de la politique de qualité et de la politique environnementale

Les objectifs de la politique qualité de l'entreprise ENIEM sont :

- accroître la satisfaction des clients ;
- diversifier les produit ;
- amélioration des compétences du personnel ;
- réduire les rebuts ;
- augmenter la valeur de la production ;
- améliorer le chiffre d'affaire.

Pour ce qui est des objectifs de la politique environnementale, nous retenons :

- l'amélioration de la gestion des déchets ;
- la rationalisation de la consommation des énergies et fluides ;
- la prévention des risques de la pollution ;
- la sensibilisation des parties prenantes ;
- accroître des formations du personnel sur l'environnement.

2-3- Missions de l'ENIEM

La mission de l'ENIEM est d'assurer la production, le montage, le développement et la recherche dans les différentes branches de l'électroménager notamment :

- appareils de réfrigération ;
- appareils de congélation ;
- appareils de cuisine ;

- appareils de climatisation ;
- petits appareils ménagers.

2-4-Histoire d'évolution de l'ENIEM

L'ENIEM a beaucoup évolué depuis sa création au jour d'aujourd'hui, cumulant ainsi plus de trois décennies d'expériences industrielles et de développement technologique en matière de froid, de cuisson et de climatisation :

Année 1977 : cette phase correspond au démarrage de la production de trois types de réfrigérateurs petits modèles, sous licence BOSH(Allemagne).

C'est aussi la phase du démarrage de l'ancienne usine de cuisinières et de réchauds plats, en partenariat avec SEPPEL FRICK (Allemagne).

De 1979-1982 : cette phase se caractérise par :

- le montage des premiers climatiseurs ;
- entrée dans la production des chauffes bains ;
- introduction du montage de petits appareils ménagers.

De 1983 à 1985 : c'est la phase de la création de l'ENIEM à partir de la restructuration de SONELEC.

De 1986 à 1989 : c'est la phase d'entrée d'exploitation de la nouvelle usine de grands modèles de réfrigérateur et de congélateurs, en partenariat avec les japonais MITSUBISHI-TOSHIBA

De 1990 à 1993 : c'est la phase d'entrée en production de la nouvelle usine de cuisinières en partenariat avec INTER-COOPS-TECNOGAS(Italie).

C'est dans cette même période que la production de congélateurs horizontaux a commencé, en partenariat avec le libanais LEMATIC.

Toujours durant cette période, l'ENIEM conçoit et réalise des radiateurs gaz butane à panneaux catalytiques.

De 1994 à 1998 c'est la période de :

- entrée en production de réfrigérateurs 520 L ;
- Montage de petits appareils ménagers en partenariat avec ITALISTAMP.
- certification de l'entreprise ISO par l'organisme français AFAQ/ AFNOR en 1998.

3-Organisation et effectif de l'ENIEM

3-1-Organisation

L'entreprise nationale de l'industrie de l'électroménager s'est réorganisée en centre d'activités stratégiques qui s'articulent autour de la restructuration du complexe d'appareils ménagers¹⁰⁰ :

3-1-1- La direction générale:

Chargée de définir la stratégie globale de l'entreprise, elle gère le portefeuille stratégique de l'entreprise, et exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des unités ; elle supervise l'ensemble des unités, assure le contrôle du personnel, nomme et remplace les directeurs centraux et d'unité mais aussi des cadres supérieurs.

La direction générale comprend six fonctions à savoir :

- Direction des ressources humaines ;
- Direction de planification et contrôle de gestion ;
- Direction du développement et partenariat ;
- Direction d'exploitation ;
- Direction des finances et comptabilité ;
- direction de marketing et communication ;
- direction qualité et environnement.

¹⁰⁰Documents internes de l'entreprise

3-1-2-Les unité

L'ENIEM dispose de 03 unités de production spécialisées par produits, une unité commerciale et unité de prestation technique :

Unité Froid : cette unité est spécialisée dans la fabrication réfrigérateurs et congélateurs ;

Unité Cuisson : c'est une unité qui est spécialisée dans la fabrication de cuisinières tout gaz ;

Unité climatisation : c'est une unité qui est spécialisée dans la fabrication de climatiseurs individuels et autres appareils ;

Unité de prestations techniques : c'est l'unité qui réalise des prestations techniques pour les autres unités telles que :

- les entretiens d'équipements, d'engins roulants et de bâtiments ;
- la production des pièces de rechange mécanique ;
- gestion informatique du complexe d'appareil ménager ;
- la gestion des énergies et fluides.

Unité commerciale : c'est une unité qui est chargée de la vente des produits fabriqués par les trois unités citées, du marketing, de service après ventes, du stockage des produits finis ...

Toutes ces unités sont implantées sur le même site dans la zone industrielle d'Oued Aissi.

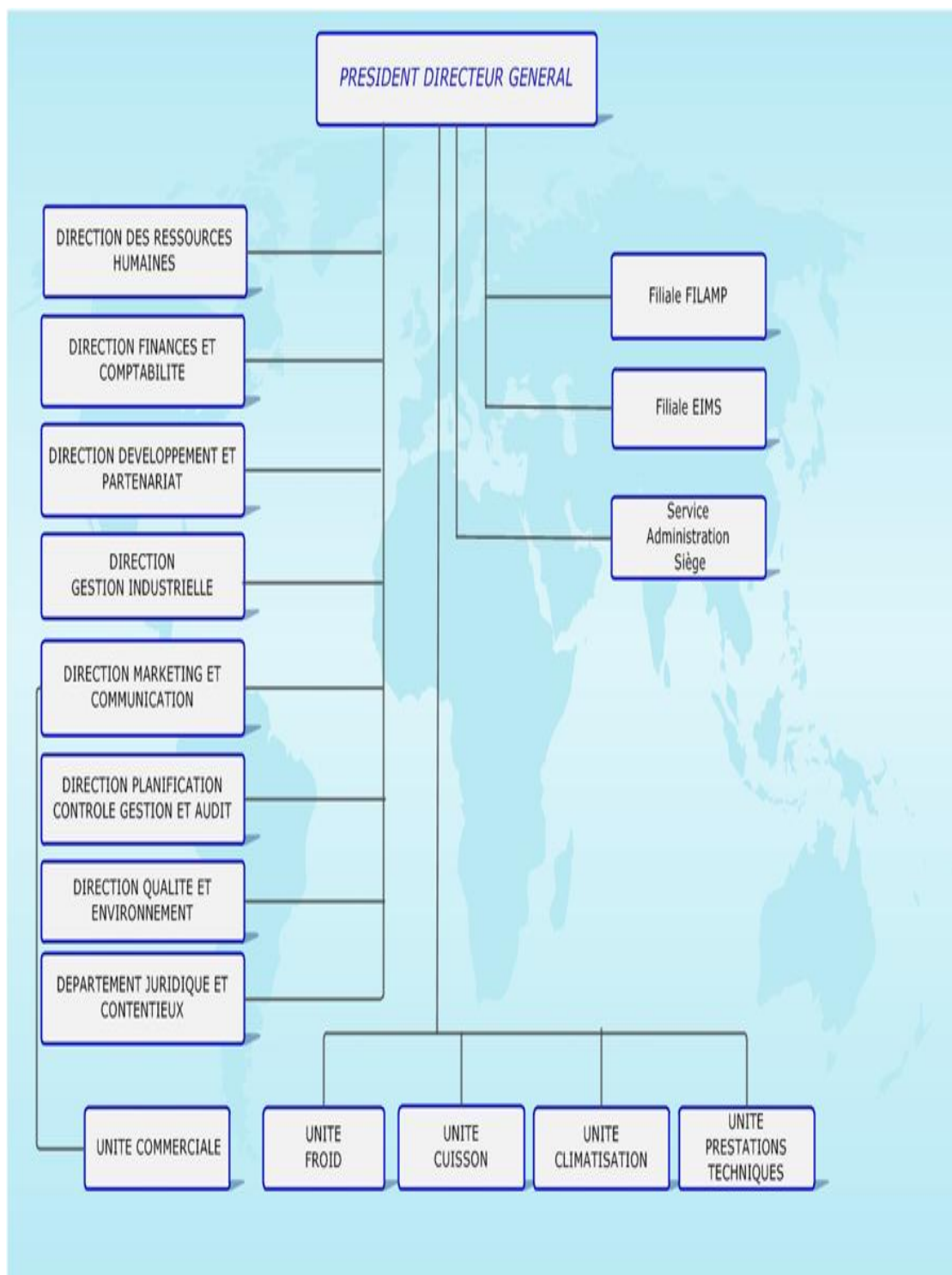
Les unités disposent d'une autonomie de la gestion étendue à l'ensemble des fonctions, elles sont, cependant, rattachées fonctionnellement à la direction générale.

3-1-3- Les filiale

La filiale FILAMP créée en 1979, elle est spécialisée dans la production des Produits d'éclairage, située à Mohammedia/ Mascara.

La filiale EIMS : l'entreprise Industrielle de Matériel Sanitaire est créée en 1979, elle est spécialisée dans la fabrication des produits sanitaires (baignoires, éviers, lavabos, receveurs de douche...)

Figure n°4 : organigramme de l'ENIEM



Source : documents interne de l'entreprise et le site internet de l'ENIEM
<http://www.eniem.com.dz>.

3-2- Les effectifs dont dispose l'ENIEM

Les effectifs de l'entreprise ENIEM pour l'année 2014 sont répartis comme suit¹⁰¹

Tableau n°5 : les effectifs de l'ENIEM pour l'année 2014

ENIEM/DRH 21/12/2014

ETAT DES EFFECTIFS PAR UNITE ET PAR GSP
AU 30/11/2014

EFFECTIFS INSCRITS AVEC PROMOTION SPECIALE															
UNITES	Exécution			Maîtrise			Cadres			Cadres Sup			Total		
	Temp	Perm	Total	Temp	Perm	Total	Temp	Perm	Total	Temp	Perm	Total	Temp	Perm	Total
D.G	2	9	11	1	13	14	2	10	12	2	27	29	7	59	66
FROID	17	384	401	5	213	218		102	102		9	9	22	708	730
CUISSON	18	155	173	4	86	90	2	36	38		4	4	24	281	305
CLIM	18	63	81	3	32	35	1	17	18		3	3	22	115	137
U.P.T	21	169	190	8	109	117	4	48	52	1	7	8	34	333	367
U.C	21	69	90	2	50	52	1	48	49		5	5	24	172	196
Total sans filiales	97	849	946	23	503	526	10	261	271	3	55	58	133	1 668	1 801

Source : documents internes de l'entreprise.

¹⁰¹Source : documents internes de l'entreprise.

Par souci de précision méthodologique, nous avons jugé utile de retracer toutes les étapes de notre recherche, tout en expliquant la démarche suivie.

Le choix de l'entreprise ENIEM est motivé par le fait que c'est une entreprise publique qui possède une vaste expérience (échec et réussite) en matière de l'électroménager.

Les entreprises publiques algériennes ont une gestion des ressources humaines relativement proche, ce qui rend possible la généralisation des résultats de notre recherche pour toutes ces entreprises.

Section2 : le rôle formation dans le développement des compétences et dans l'accompagnement de la réalisation des objectifs de l'entreprise ENIEM

Le développement des compétences est parmi les enjeux stratégiques de ces dernières années. Cela montre à quel point il est crucial d'identifier et de développer les compétences nécessaires pour relever les défis essentiels de l'organisation.

Après avoir recueilli les éléments constituant la substance de nos entretiens, leurs analyses nous permettront d'infirmer ou de confirmer les deux premières hypothèses émises au préalable.

1-La gestion des ressources humaines au sein de l'ENIEM

L'ENIEM disposait depuis sa création d'un effectif assez important. Cette proportion fait que les responsables prêtent plus attention à la ressource humaine de l'entreprise. Cette dernière est alors perçue comme étant un actif potentiel et comme étant l'une des ressources incontestable de la compétitivité et de la performance de l'entreprise, d'où l'intérêt de bien la gérer.

L'ENIEM alors déploie ses efforts concernant la gestion des ressources humaines, chaque unité alors dispose d'un département administration et ressources humaines (voir le département administration et ressources humaines de l'unité froid annexe2, page 180), coiffé par le département centrale d'administration et de ressources humaines de la direction générale. Ces départements se composent d'un personnel qui assure leur bon fonctionnement.

2-La place de formation au sein de l'entreprise ENIEM

2-1-L'importance de la formation au sein de l'entreprise

D'après les entretiens semi directifs réalisés avec les différents responsables de la formation ainsi que des pilotes de formation, nous avons retenu ceci :

- la formation continue au sein de l'ENIEM est avant tout une mise à niveau des connaissances et compétences des travailleurs, elle est considérée comme une composante principale de la gestion des ressources humaines qui est à son tour considérée comme la colonne vertébrale de l'entreprise. D'après la chargée de formation de l'unité froid¹⁰² ; la formation continue est d'une importance capitale pour l'entreprise, elle est vraiment prise en considération. Un budget lui est consacré annuellement et ce budget dépasse assez souvent les 1 % du chiffre d'affaire imposé par la loi.

-la formation constitue un volet important dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise ENIEM. Elle est considérée comme un investissement dont l'entreprise attend énormément de retour d'après la chargée de formation de l'unité prestation technique.

-la formation continue, un élément très important pour le professionnalisme des vendeurs ; estime le chargé de formation de l'unité commerciale.

-selon la responsable du département administration et ressources humaines de l'unité cuisson, la formation suit un ensemble d'étapes et de procédures réalisées par une équipe de professionnels expérimentés, ce qui explique son importance et son poids dans l'entreprise.

-l'apprentissage est très important pour les salariés et pour l'entreprise signale la responsable du département administration et ressources humaines de l'unité commerciale, et la formation facilite cet apprentissage.

2-2-Les enjeux de la formation continue au sein de l'entreprise ENIEM

D'après les entretiens que nous avons réalisés, nous pouvons récapituler deux types d'enjeux :

¹⁰²Source : entretien réalisé avec la chargée de formation de l'unité froid.

2-2-1- Les enjeux pour l'entreprise

- amélioration des connaissances et compétences des salariés de l'ENIEM en corrigeant les carences ;
- adaptation face à un environnement de plus en plus turbulent ;
- faire face à la concurrence des marchés (concurrents nationaux, concurrents étrangers) ; réaliser un avantage concurrentiel par le développement des compétences de la ressource humaine de l'ENIEM surtout les compétences distinctives.
- la formation est un support important permettant la réalisation d'un grand nombre d'objectifs de l'entreprise ENIEM ;
- amélioration continues de la qualité des produits et des procédures ;
- accompagnement de l'évolution de la technologie de l'électroménager (technologie concernant le produit lui même, technologie concernant le processus de production et l'organisation du travail) ;
- la gestion des aléas et des problèmes du quotidien (comme les absences, les stockages, les commandes aléatoires émanant de la clientèle.....) ;
- satisfaction des clients par la formation des vendeurs et commerciaux de l'ENIEM ;

2-2-2-Les enjeux de la formation pour les salariés de l'ENIEM

- amélioration des qualifications, des connaissances et des compétences des salariés de l'ENIEM, et l'acquisition des techniques et méthodes de travail les plus à point ;
- meilleure adaptation et meilleure maîtrise au poste de travail ;
- Possibilité d'une promotion, d'une reconversion ou d'une mutation ;
- satisfaction et estime de soi chez les salariés ;
- rémunération des compétences développées par les salariés, dans le cas d'une promotion ;
- accroissement de l'employabilité et la polyvalence des salariés ;
- Gestion carrières et trajectoire professionnelle ;

-motivation et mobilisation des salariés ;

2-3- Les formations sollicitées par l'ENIEM

Au sein de l'entreprise ENIEM, différentes formations sont sollicitées et ceci en fonction des besoins, des métiers et des fonctions.

2-3-1- Les formations techniques

A l'ENIEM, il y'a une prédominance des formations techniques et technologiques, ceci à cause la complexité des métiers des unités d'une part, et le nombre important des effectifs des ces fonctions techniques d'autre part.

En effet, la chimie des fluides, son traitement, son stockage, ainsi que la peinture, la tôle, la soudure, l'assemblage, la mécanique, l'électronique, l'électrotechnique, et l'entretien et maintenance des installations, nécessitent des connaissances et des compétences techniques particulièrement pointues ainsi que des mises à niveau régulières. Il est donc normal d'observer un lien étroit entre l'activité professionnelle techniques et des formations techniques tels (ingéniorat spécialisé, master, technicien supérieur, technicien, habilité d'exécution.....).

2-3-2- Les formations de bureautique et de secrétariat

En général, ce sont des formations en informatique qui concernent essentiellement les logiciels de bureautique, et des formations portant sur la communication.

2-3-3- Les formations linguistique

En général, c'est des formations concernant l'anglais, car elle est d'une importance capitale dans le milieu des affaires (communication et négociation avec les partenaires étrangers, approvisionnement à l'étranger, alliances, ...).

2-3-4- Les formations en management

Ce des formations concernant les cadres et dirigeants de l'entreprise. Elles peuvent prendre différentes formes ; colloques, master professionnel, magister, ingéniorat..., et ceci dans différents domaines de management au sein de l'entreprise, tels les ressources humains, la gestion financière, le marketing et communication, la stratégie, le control de gestion et l'audite, le coaching...

2-3-5- Les formation de sécurité

Les formations relatives à la sécurité concernent principalement les services d'exploitation et de maintenance, elle comprend des faits et gestes et postures à conduire pour une meilleure sécurité des agents et des sites où interviennent ces agents.

2-3-6- Les formations ISO

L'entreprise ENIEM est certifiée ISO 9001 qualité et ISO 14001 environnement. Le renouvellement de ces versions ISO exige de ENIEM d'offrir des formations pour les salariés afin de prendre connaissances des contenues de ces nouvelles versions, ainsi les mettre en œuvre efficacement.

3- Le déroulement de la formation au sein de l'entreprise ENIEM

Les responsables de formation de l'ENIEM affirment unanimement, que le déroulement formation au sein de leur entreprise n'est pas différent des autres entreprises (politique de formation qui se traduit par un plan de formation), cependant quelques spécificités peuvent exister.

3-1-La formation s'inscrit dans un cadre globale de la stratégie de l'entreprise

La formation continue, au sein de l'ENIEM, est un élément de la stratégie globale de l'entreprise, en lien direct avec ses orientations. Le chargé de formation de la direction générale affirme que certes la formation se fait à base des besoins, mais elle ne doit pas être en contradiction avec les grands axes stratégiques de l'ENIEM. L'établissement d'un lien entre les objectifs de développement visés par l'entreprise et la définition des besoins de formation de son personnel est plus que nécessaire (recensement des besoins en formation à partir des objectifs stratégique de l'entreprise).

Dans cette entreprise, on parle aussi de la stratégie formation, en parallèle avec la stratégie globale, pour la définition des grands axes de la formation continue, tels le professionnalisme, l'amélioration continue des compétences du personnel...

Nous avons voulu apporter plus d'éclaircissement sur ce point, mais c'est tout ce qui nous a été donné, vue la sensibilité du ce point qui est la stratégie d'entreprise.

3-2- Le recueil des besoins en formation

Le recueil de ces besoins en question se fait dans chaque unité de l'entreprise ENIEM, et ceci par des rencontres entre les chargés de la formation des unités et les responsables de structure qui sont en contact direct avec les salariés.

Les responsables de structure font savoir aux chargés de formation et ce au long de l'année ; les manques, les carences et les écarts des compétences des salariés qu'il faut corriger.

Les besoins exprimés par les salariés sont pris en considération, du moment qu'ils ne soient pas en contradiction avec le poste occupé, ainsi qu'avec les objectifs de l'entreprise. Pour la responsable d'administration et ressources humaines de l'unité commerciale, il est inadmissible que les salariés essayent de faire des formations pour leurs intérêts personnels à travers l'entreprise ENIEM.

Ces besoins recensés sont alors mis en regard avec les responsables des ressources humaines, et les directeurs des unités, puis présenter au chef de service des ressources humaines de la direction générale, puis au directeur général. Le budget de la formation ainsi que les grandes priorités, axes, et objectifs la concernant la formation continue sont alors déterminés.

Une fois que ces besoins sont analysés, les directeurs, les responsables d'administration et ressources humaines, et chargés de formation de différentes unités reçoivent alors une note rédigée, et avalisée par la direction générale contenant les objectifs de l'entreprise, et la politique de formation.

3-3- La réflexion et la mise en œuvre des actions de formation

Avant la mise en œuvre effective des actions de la formation, les chargés de formation élaborent des scénarios et construisent des référenciés. Ils déterminent aussi les priorités pour assurer le mieux possible la réussite de formation.

C'est durant cette phase que des appels d'offres sont lancés et que les organismes de formation sont sélectionnés. « La sélection des ces organisme se base sur des critères ; tel le prix des formations, la pertinence des formations, l'expérience des organismes sollicités,

la possibilité de déplacement des formateurs à l'intérieur de l'entreprise surtout pour des formations concernant les catégories socioprofessionnelles maîtrise et exécution »¹⁰³.

Une fois que tout est prêt, les candidats qui feront objet d'une formation sont informés sur le déroulement de la formation (interne, externe, tout les jours, à raison de deux fois par semaine, en alternance...) et sur ce que l'entreprise attend d'eux à leurs retours. Ceci fait, la formation peut démarrer.

3-4- Le retour de la formation et l'évaluation

Juste après leurs retours, une évaluation à chaud des formés est mise en œuvre, pour connaître leurs avis sur la pertinence et la qualité de la formation dont ils ont fait objet.

Ensuite, il est demandé aux formés de mettre en œuvre leurs nouvelles capacités, connaissances, compétences dans leurs postes de travail respectifs et ce pour pallier aux manques, et aux insuffisances et pour faire face aux difficultés, et exigences.

Après quelques mois, survient l'évaluation à froid, qui est réalisée par les responsables de ces formés, puis communiquer aux chargés de formation.

Après diagnostic de la situation, et si un écart en compétences demeure toujours le même pour certains formés, l'entreprise procède aux actions correctives suivantes :

- reconduire les organismes qui offrent des formations de qualité. Les autres organismes dont les formations proposées étaient incomplètes sont annulés pour d'autres actions de formation à venir.
- offrir d'autres formations aux salariés pour compléter les formations précédentes.
- orienter les salariés vers d'autres postes plus évidents s'ils n'apprennent pas dans le poste déjà occupé.

4- La formation un levier de développement des compétences au sein de l'ENIEM

A coté du capital, la technologie, l'information et toutes les autres ressources, les compétences dont dispose l'entreprise permettent d'accroître la performance de manière durable, du moins si elles sont gérées de manière adéquate. L'ENIEM étant au courant de

¹⁰³ Chargé de formation de la direction générale.

ce fait, essaye de mieux développer les compétences de ses salariés notamment à travers la formation continue et ce malgré la difficulté et le manque de moyens.

Chaque entreprise qui se dit vouloir développer les compétences de ses salariés doit avoir des outils d'évaluation de compétences ; c'est-à-dire des instruments permettant de repérer l'écart entre les compétences acquises et les des compétences requises (tels : la gestion prévisionnelle des emplois et de compétences, les bilans compétences, les référentielles compétences....). Par faute de moyens, et d'échecs d'établissement des référentiels compétences en 2008 et 2010, l'ENIEM utilise uniquement les entretiens d'appréciations individuels, et l'observation au quotidien selon les responsables.

C'est à base de ces entretiens individuels et de ces observations que les écarts de compétences sont plus aux moins connus, et que les besoins de formation sont recensés. Les actions de formation sont établies, puis lancés conformément aux objectifs de l'entreprise.

Les chargés de formation, et les responsables ressources humaines affirment que ce qui est recherché en premier lieu par la formation continue au sein de l'ENIEM c'est les compétences, ceci dit le développement des compétences est l'essence et la raison d'être de la formation continue au sein de cet établissement.

Cependant, il n'est pas facile de connaître l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'ENIEM à cause d'absence de référentielle compétence. Ceci dit, pour connaître l'incidence de la formation continue sur le développement des compétences (individuelles et collectives) au sein de l'entreprise, l'avis des salariés et responsables, ainsi que les résultats escomptés par l'entreprise est plus que primordiale.

Les salariés estiment assez souvent être plus compétents après avoir fait l'objet d'une formation continue, dans la mesure où :

- Ils estiment avoir plus de connaissances, de savoir en rapport direct ou indirect avec leur poste
- ils maîtrisent de plus en plus le contexte de leurs travail ;
- Ils se sentent plus efficaces et perdent moins de temps dans l'exécution des tâches ;
- ils se disent plus productifs, et plus professionnels ;

-ils se voient de plus en plus capables d'assumer d'autres postes avoisinant les leurs (polyvalences).

Pour les responsables, la formation a une incidence sur les compétences de l'entreprises dans la mesure où quelques temps après la formation (de 6 mois –2ans) :

- l'entreprise acquiert plus de force et de savoir ;
- le professionnalisme est au rendez vous ;
- les problèmes internes auxquels l'entreprise est confrontée (problèmes techniques, problèmes de production et les problèmes organisationnels.....) se font moins sentir ;
- l'entreprise fait face d'avantage aux exigences externes, et ce par l'acquisition des savoirs et connaissances les plus à jours ;
- la qualité des produits est améliorée ;
- les ventes augmentées, et les clients sont de plus en plus satisfaits ;

Dans l'entreprise ENIEM, La formation continue consacrée au développement des connaissances, des compétences et des qualifications de la main-d'œuvre est vraiment prise en considération car son importance est capitale dans la gestion des ressources humaines. Des moyens financiers, humaines, matériels sont alors mis en œuvre et mis à la disposition de la formation continue, et ce pour assurer son bon fonctionnement au sein de cette entreprise.

Quand les besoins en formation sont bien recensés et que les formations sont pertinentes, elles permettent le développement des compétences des salariés.

Ces compétences mises en œuvre dans les postes de travail permettent d'alléger les difficultés et problèmes auxquels est confrontée l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, elles accompagnent ainsi la réalisation de ses objectifs.

Section3 : Le rôle de la formation dans la réalisation des objectifs des salariés de l'ENIEM

Dans cette section, nous allons analyser les données recueillies par le biais de questionnaire, pour connaître le rôle que joue la formation continue dans la réalisation des objectifs individuels des salariés formés en 2013 et 2014.

1-Identification des traits de notre population questionnée (échantillon)

Rappelons que sur 222 éléments formés de l'unité froid en 2013 et 2014, nous avons constitué un échantillon de 134 éléments, soit 60.37% de la population totale. Ces derniers repartis comme suit :

Exécution : 14 agents ;

Maitrise : 50 agents ;

Cadre : 70 cadres.

Sur 134 éléments, nous avons 108 qui ont répondu à notre questionnaire, soit un taux de réponse de plus de 80,60% de la population ciblée répartie comme suit :

1-1-Selon la catégorie socioprofessionnelle :

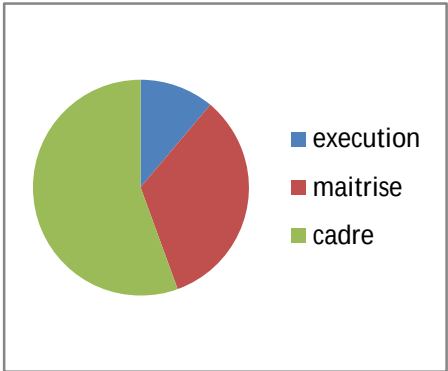
Tableau n° 6: répartition de la population selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Les réponses	Les pourcentages
Execution	12	11,11%
Maitrise	36	33,33
Cadre	60	55,56
Totale	108	100%

Source : établie par nos soins à partir des réponses des questionnaires

A partir de ce tableau, nous pouvons dire que nous avons nos réponses comme suit ; 55,56 % de réponses émanent des cadres, et 33,33% d'agents de maîtrise, et 11,11% des ouvriers d'exécution. Dès lors, nous pouvons avancer que les cadres sont les premiers formés au sein de l'entreprise ENIEM, après viennent les agents de maîtrise, ensuite ceux de l'exécution.

Figure n°5 : répartition de la population selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau ci dessus

1-2-Selon le sexe

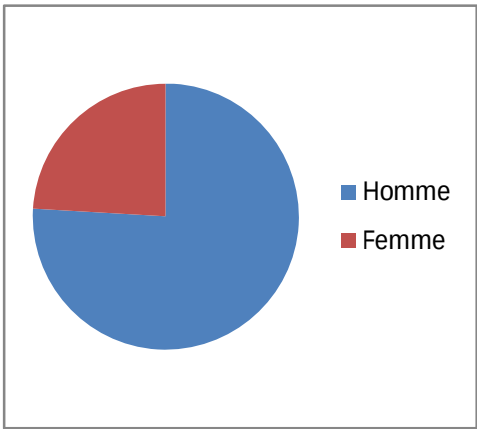
Tableau n°7 : répartition de la population selon le sexe

sexe	Les réponses	Les pourcentages
hommes	82	75.92%
Femmes	26	24,08%
Totale	108	100%

Source : établie par nos soins à partir des réponses des questionnaires

Nous remarquons qu'on a plus de réponses d'hommes que de femmes. Cet exemple est très révélateur quant à la domination d'effectif masculin au sein de cette entreprise industrielle.

Figure n°6 : répartition de la population selon le sexe



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau ci dessus

1-3-L'âge

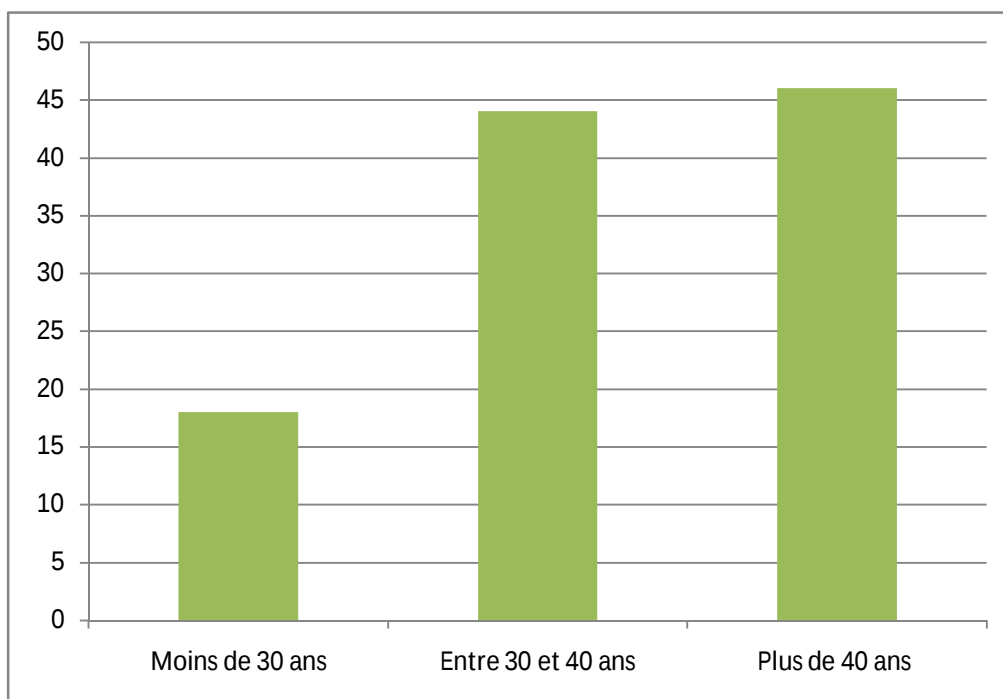
Tableau n° 8: âge de la population

âges	Les réponses	Les pourcentages
Moins de 30 ans	18	16,66%
Entre 30 et 40 ans	44	40,74%
Plus de 40 ans	46	42,60%
total	108	100%

Source : établie par nos soins à partir des réponses des questionnaires

Nous remarquons que nous avons 16,66% des réponses des formés âgés moins de 30ans, et 40,74 des formés âgés entre 30 et 40 ans, et enfin 42,60% des formés âgés plus de 40 ans.

Figure n°7 : âge de la population



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau ci dessus

1-4-Ancienneté

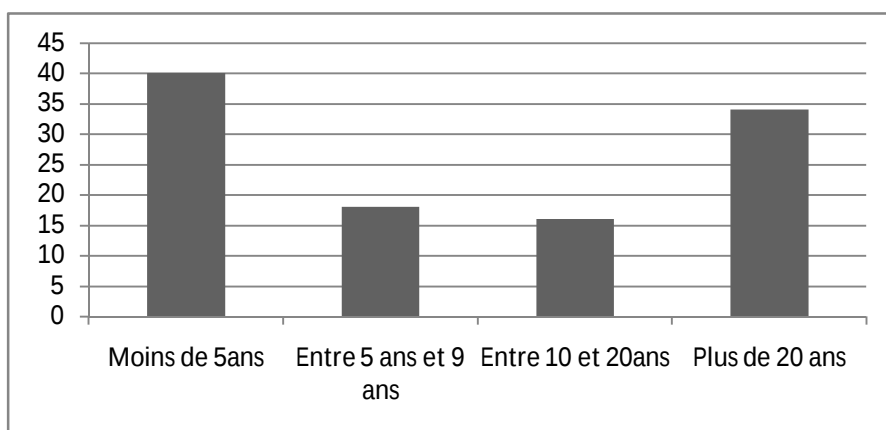
Tableau n° 9: expérience de la population

Les réponses	Les fréquences	Les pourcentages
Moins de 5ans	40	37 ,03%
Entre 5 ans et 9 ans	18	16,67%
Entre 10 et 20ans	16	14,81%
Plus de 20 ans	34	31,49%
totale	108	100%

Source : établie à partir à partir des réponses des questionnaires

L'observation de ce tableau démontre que les salariés qui ont répondu aux questionnaires ont des expériences variées ; 37,03 d'entre eux ont une expérience qui est moins à 5 ans, 16,67 ont une expérience entre 5 ans et 9 ans, 14,81 ont une expérience entre 10 et 20 ans, 31,49 ont une expérience supérieure à 20 ans.

Figure n°8 : expérience de la population



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau ci dessus

2-L'avant formation

Dans cet axe nous analyserons comment est ce que les formés perçoivent la formation avant qu'ils en fassent objet:

2-1- Perception des efforts de l'entreprise en termes de formation continue

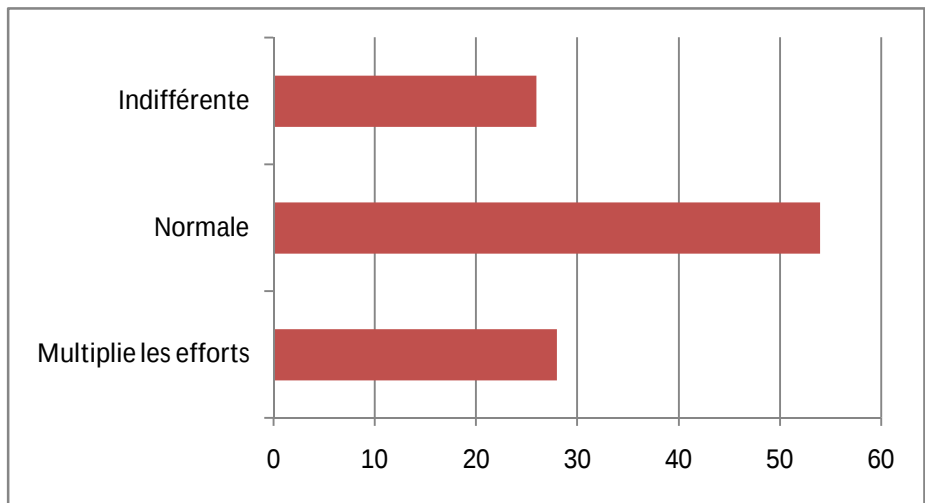
Tableau n°10 : perception des efforts de l'entreprise en termes de formation continue

Les réponses	fréquences	Pourcentages
Multiplie les efforts	28	25,92%
Normale	54	50%
Indifférente	26	24,08%
Totale	108	100%

Source : établie à partir des réponses des questionnaires

D'après ce tableau, 50% de la population estime que leur entreprise aborde la formation d'une manière naturelle, 25,92 de la population pense que l'entreprise multiplie les efforts en terme de formation, tandis ce que 24,08 de cette même population estime que l'entreprise est indifférente et forme très peu. Si nous observons méticuleusement nos résultats, nous remarquerons que ce sont les salariés de la catégorie exécution et quelques salariés de la catégorie maîtrise qui estiment que l'entreprise est indifférente et forme peu, ce qui n'est pas d'avis des cadres. Nous dirons que l'entreprise forme normalement, cependant nous ne pouvons pas nier que c'est les cadres qui sont le plus formés au sein de l'ENIEM.

Figure n°9 : perception des efforts de l'entreprise en termes de formation continue



Source : élaboré par nos soins à partir du tableau ci-dessus

2-2-L'importance de la formation pour les salariés

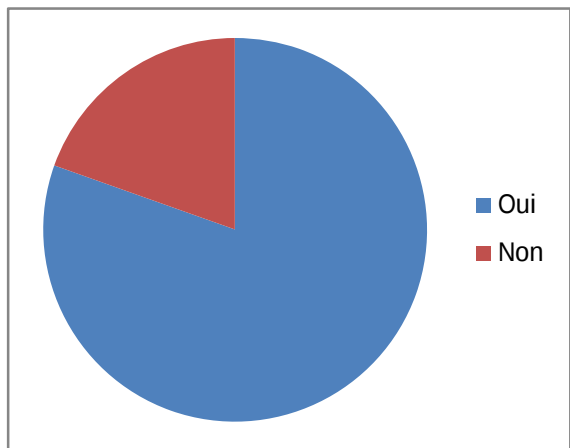
Tableau n°11 : l'importance de la formation pour les salariés

Les réponses	fréquences	Pourcentages
oui	84	77,78%
non	24	22,22%
totale	108	100%

Source : établie à partir des réponses des questionnaires

Nous apercevons que la majorité des réponses de la population était « oui ». En effet ces salariés espèrent que la formation continue leur permettra ; d’acquérir de nouvelles connaissances, de développer de nouvelles compétences et aptitudes, de maîtriser plus leurs postes, de faire l’objet de promotion, de faire l’objet d’augmentation des rémunérations, de gérer leurs carrière et trajectoire professionnelle...

Figure n° 10: l’importance de la formation pour les salariés



Source : élaboré à partir du tableau ci dessus

2-3-La motivation à l’idée d’être formé

Tableau n° 12: la motivation à l’idée d’être formé

Les réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	74	68,52%
Non	18	16,67%
Indifferent	16	14,81%
Totale	108	100%

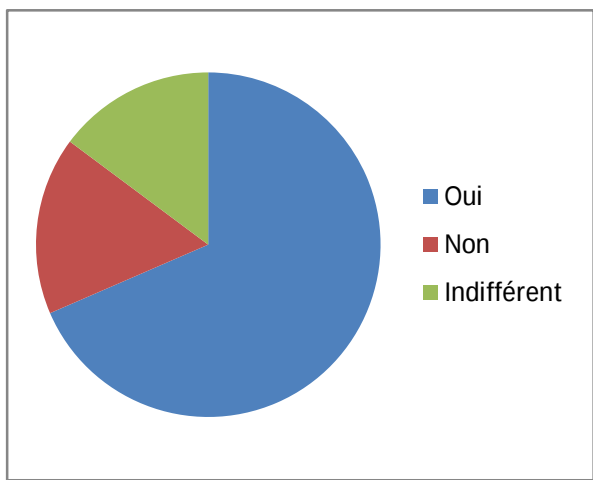
Source : les réponses des questionnaires

La majorité des salariés de la population est motivée à l’idée d’être formé, cela s’explique par une volonté d’apprendre, et le souhait de réaliser leurs objectifs personnels (développement de compétences et de connaissances, possibilité d’une promotion,

flexibilité, possibilité d’augmentation de niveau de rémunération, adaptation au poste, carrières...), ainsi que celui de réaliser les objectifs de l’entreprise.

Toutefois, il est à signaler qu’une minorité de salariés reste sans motivation, voire indifférents à l’idée d’être formés. cela peut s’expliquer par l’idée que la formation théorique manque de pertinence, mais aussi par la perception négative de la formation assimilée à la reconnaissance d’un manque de compétence, ou encore par un rejet de modalité de la formation jugée trop scolaire.

Figure n° 11: la motivation à l’idée d’être formé



Source : élaboré par à partir du tableau ci dessus

2-4- Avis d’une formation continue

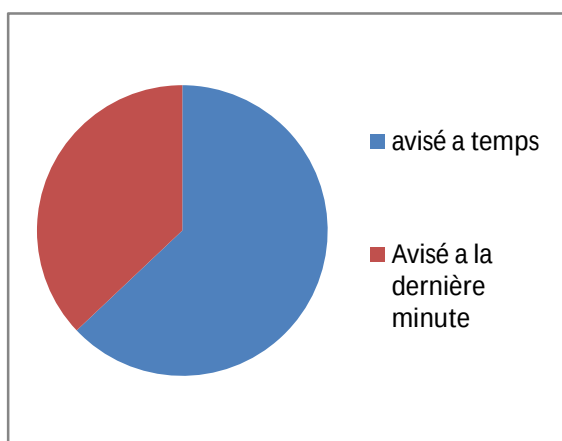
Tableau n°13 : avis d’une formation continue

Les réponses	Fréquences	Pourcentages
Avisé à temps	68	63%
Avisé à dernière minute	40	37%
Totale	108	100%

Source : les réponses des questionnaires

Ce tableau révèle que 63% des formés ont été avisés à temps quant à leurs formations continues, tant dis que 37% des formés sont avisés à la dernière minute. Ce qui révèle l'existence des problèmes de communication au sein de l'ENIEM, notamment avec les ouvriers des ateliers.

Figure n° 12: avis d'une formation continue



Source : établie à partir de tableau ci dessus

3-L'après la formation

Nous allons examiner dans quelle mesure la formation permet-elle de réaliser les objectifs des salariés (compétences, connaissances, aptitude, rémunération, satisfaction personnel, estime de soi, motivation, promotion, carrière...)

3 1- La pertinence des formations

Tableau n° 14: le niveau de pertinences et de complétude des formations

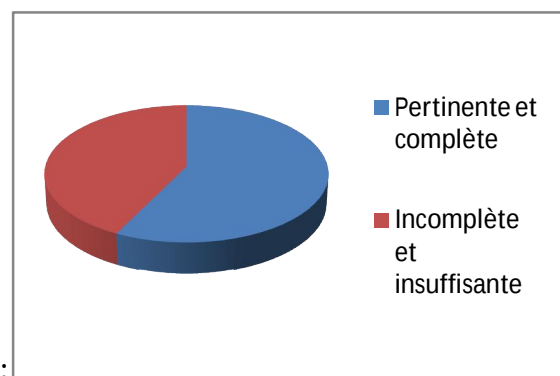
Les réponses	Fréquence	Pourcentage
Pertinente et complète	62	57,40%
Incomplète et insuffisante	46	42,60%
totale	108	100%

Source : les réponses des questionnaires.

Nous tenons à signaler que 57,40% des formés interrogés estiment avoir fait l'objet des formations pertinentes et complètes, contre 42,60% des formés qui estiment que les formations dont ils ont fait l'objet présentent des insuffisances.

Dans les deux cas présents, les formés feront savoir leurs avis sur la formation aux chargés de formation de leurs unités via un processus qui est l'évaluation à chaud, ces derniers décideront alors des actions correctives à entreprendre.

Figure n°13 : le niveau de pertinences et de complétude des formations



Source : le tableau ci-dessus.

3-2- Le développement des compétences, aptitudes et connaissances via la formation

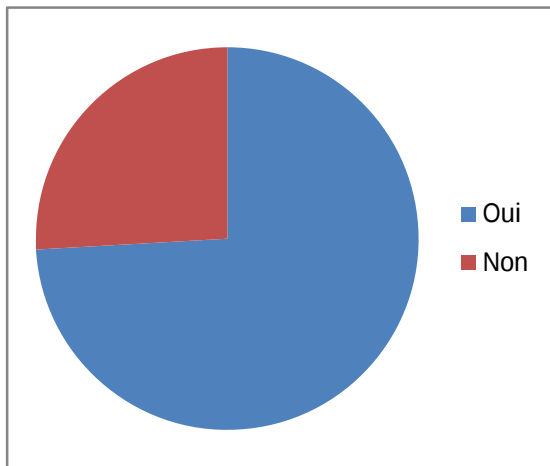
Tableau n°15 : développement des compétences, aptitudes et connaissances des formés

Les réponses	Fréquences	Pourcentages
oui	80	74%
non	28	26%
totale	108	100%

Source : le questionnaire

D'après nos questionnaires, 74% des salariés estiment avoir développés leurs compétences, connaissances et aptitudes. ils estiment acquérir les savoir et les savoir faire et connaissances nécessaires pour le bon exercice de leurs activités. Cependant 26% des formés estiment ne pas pouvoir développer leurs compétences et capacités via la formation, cela à pour cause ; la qualité de formation suivie et leurs faible capacités d'apprentissage.

Figure n°14 : développement des compétences, aptitudes et connaissances des formés



Source : le tableau ci-dessus

3-3-L'efficacité après la formation

Tableau n°16 : efficacité des formés après leurs formations

Les réponses	Fréquences	Pourcentages
oui	80	74%
non	28	26%
Je ne sais pas	0	0%
totale	108	100%

Source : les données recueillies par les questionnaires

Nous remarquons que les 74% formés qui ont développé leurs compétences, affirment être plus efficaces dans leurs postes grâce à la mise en œuvre effective des acquis de la formation. Par contre les 26% formés qui n'ont pas développé leurs compétences affirment ne pas être plus efficaces après leurs formations. Ceci dit, Le développement des compétences permet d'augmenter l'efficacité des travailleurs.

En effet, nous tenons à préciser, que ce point est lié au point précédant (développements de compétence / efficacité).

Figure n°15 : efficacité des formés après leurs formations



Source : le tableau ci-dessus

3-4- Les promotions, mutations et changements de poste des formés après la formation

Tableau n° 17: les promotions, mutations et changements dont fait l'objet les formés après leurs formations.

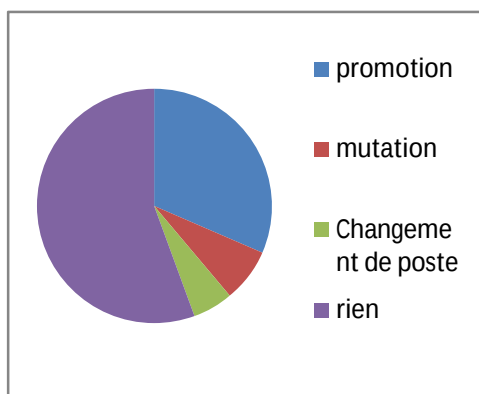
Les réponses	fréquences	Pourcentages
promotion	34	31,50%
mutation	8	7,40%
Changement de poste	6	5,55%
rien	60	55,55%
totale	108	100%

Source : les données recueillis par les questionnaires

Nous constatons que 55,55 % des questionnés n'ont fait l'objet ni de promotion, ni de mutation ni de changement de poste même si certains d'entre eux affirment en faire l'objet d'une promotion prochainement. 31,50% de ces formés affirment avoir fait l'objet d'une promotion après leurs formation. 7,40% d'entre eux ont fait l'objet d'une mutation après leur formation. Les 5,55% restants affirment avoir faire l'objet d'un changement de poste.

Ce qui attire notre attention est que l'ENIEM ne procède automatiquement à la promotion, et/ou à la mutation de ces salariés juste après leurs formations, il faudrait que ces derniers développent davantage leurs compétences (promotion aura lieu après plusieurs formations).

Figure n° 16 : les promotions, mutations et changements dont fait l'objet les formés après leurs formations.



Source : élaboré à partir du tableau ci-dessus

3-5-Les augmentations des rémunérations des formés après leurs formation

Tableau n°18 : augmentation des rémunérations des formés

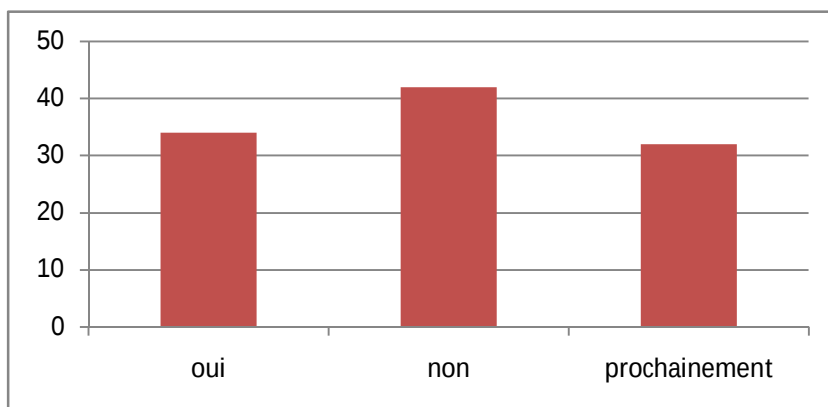
Les réponses	Fréquences	Pourcentages
oui	34	31,50%
non	42	38,88%
prochainement	32	29,62%
totale	108	100%

Source : les données recueillies par les questionnaires

La lecture de ce tableau montre que les 31,50% des formés affirmant être promus à des postes supérieurs ont tous fait l'objet des augmentations au niveau de leur rémunération. 38,88 % des formés affirment que leur rémunération n'a pas fait l'objet d'une augmentation, quant aux 29,62 % restant, ils confirment que leurs rémunérations vont augmenter prochainement. Ces derniers ont une vision très optimiste quant à leur avenir.

Nous signalons qu’au sein de l’ENIEM et dans la plus part des entreprises algériennes, la politique d’individualisation des rémunérations (rémunération des compétences) n’est pas d’actualité. Les formés compétents auront des augmentations de rémunération uniquement dans le cas d’une promotion, et dans certains cas de mutation.

Figure n° 17: augmentation des rémunérations des formés



Source : le tableau ci-dessus

3-6-La motivation et la mobilisation des compétences après la formation

Tableau n°19 : la motivation et la mobilisation des compétences des formés

Les réponses	fréquences	Pourcentages
Motivé, je mobilise mes compétences	84	77,77%
Motivé, mais je ne mobilise pas mes compétences	0	0%
Immotivé, je ne mobilise pas mes compétences	10	9,30%
Immotivé, mais je mobilise mes compétences	14	12,93%
totale	108	100%

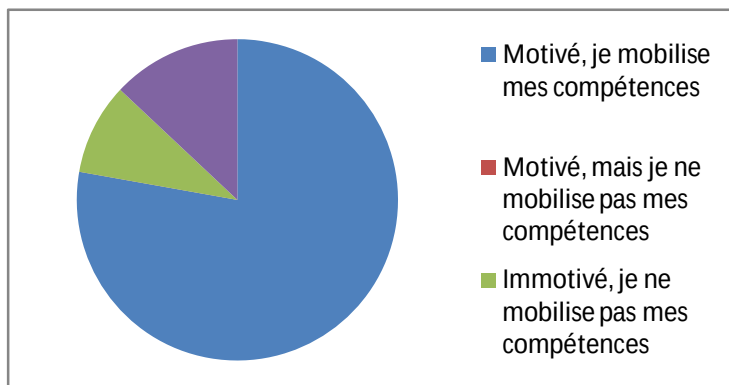
Source : les données recueillies par les questionnaires

Nous observons que 77,77% des salariés sont motivés par leurs formations et mobilisent donc leurs compétences. Cependant, 22,23% des formés ne sont pas motivés après leurs formations, mais seulement 9,30% d’entre eux ne mobilisent pas leurs compétences, les

12,93% restants font preuve de conscience professionnelle et mobilisent leurs compétences.

Nous dirons que les salariés motivés mobilisent leurs compétences, ceux qui ne sont pas motivés sont départagés entre ceux qui mobilisent et ceux qui ne mobilisent pas leurs compétences.

Figure n°18 : la motivation et la mobilisation des compétences des formés



Source : élaboré à partir du tableau ci dessus

3-7- Le sentiment d'estime de soi chez les salariés après leurs formations

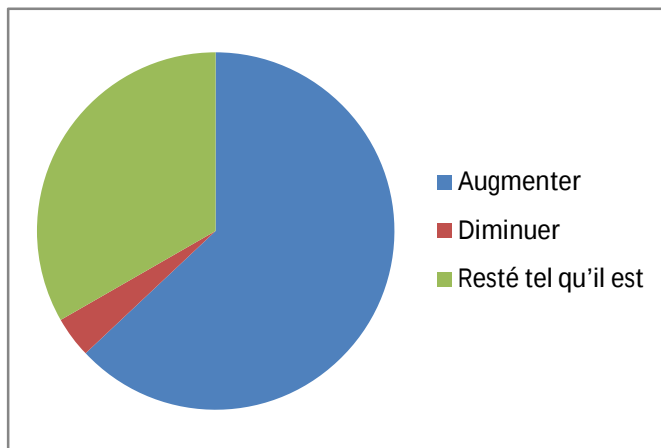
Tableau n°20 : l'estime de soi des formés après leurs formations

Les réponses	fréquences	Pourcentages
Augmenter	68	62,96%
Diminuer	4	3,70%
Resté tel qu'il est	36	33,34%
totale	108	100%

Source : les réponses aux questionnaires

Nous remarquons que le sentiment d'estime de soi chez près de 62,96% des formés a augmenté après leurs formations, car ils ont plus de maîtrise et plus de confiance grâce aux développements de différents savoirs, et de connaissances. 33,34% d'entre eux affirment avoir le même sentiment d'estime chez soi. Les 3,70% restant affirment que le sentiment d'estime chez eux a baissé.

Figure n°19 : L'estime chez soi des formés après leurs formations



Source : élaboré à la base du tableau ci dessus

3-8-La reconnaissance des formés envers leur entreprise

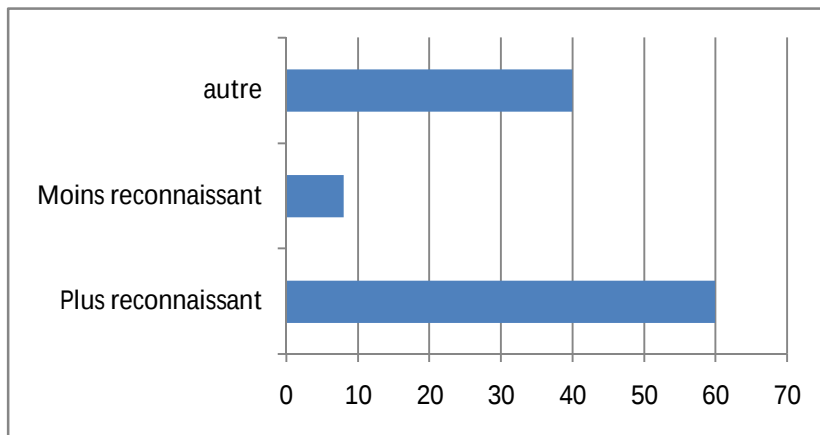
Tableau n°21 : La reconnaissance des formés envers leur entreprise

Les réponses	fréquences	Pourcentages
Plus reconnaissant	60	55,56%
Moins reconnaissant	8	7,41%
autre	40	37,03%
totale	108	100%

Source : les questionnaires

Plus de 56% des formés sont plus reconnaissant envers leur entreprise, estimant que cette dernière fait suffisamment d'effort concernant la formation continue (fréquence et qualité de formation). 7,41 % des formés sont moins reconnaissants estimant que l'entreprise forme juste pour former. 37,03% des formés ne sont ni plus reconnaissant, ni moins reconnaissant considérant que certes l'entreprise appréhende bien la formation continue mais reste des paramètres à revoir et améliorer.

Figure n°20 : La reconnaissance des formés envers leur entreprise



Source : établie à partir de tableau ci dessus

3-9-La formation, un outil qui favorise les bons rapports et réduit les conflits tout en développant l'esprit d'équipe

Tableau n°22 : résolution des conflits via la formation continue

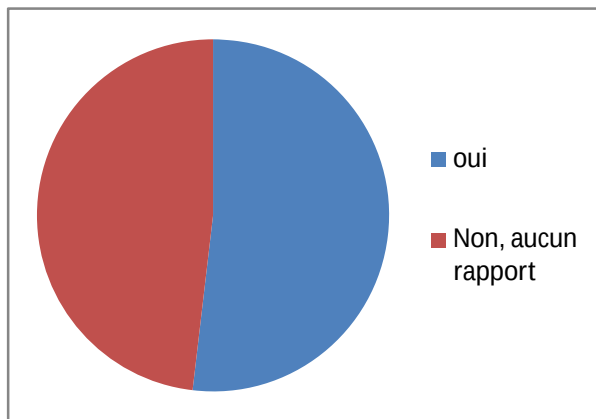
Les réponses	fréquences	Pourcentages
oui	56	51,85%
Non, aucun rapport	52	48,15%
total	108	100%

Source : les questionnaires

Pour 51,85% des formés, la formation continue joue un rôle primordiale dans la résolution des conflits et ceci en favorisant les bons rapports et en développant l'esprit d'équipe chez les salariés, mais pour les 48,15% des formés restants, la formation n'a aucun rapport avec la résolution des conflits.

La vision de la formation continue comme étant un outil de réduction des conflits est départagée selon les observations et les convictions des salariés formés.

Figure n°21 : résolution des conflits via la formation continue



Source : élaboré à partir de tableau ci dessus

3-10-La formation, comme outil de réalisation des objectifs des formés

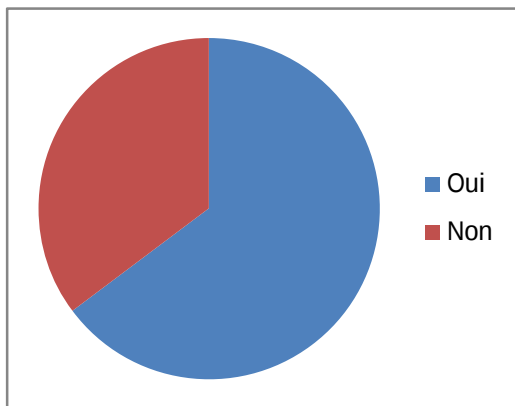
Tableau n° 23: la formation, un outil de réalisation des objectifs des formés

Les réponses	Fréquences	Pourcentages
Oui	70	64,81%
Non	38	35,19%
Total	108	100%

Source : les réponses des questionnaires

Ce tableau révélant que 64,81% des formés affirment qu'en général la formation a permis de réaliser leurs objectifs personnels (compétences, connaissance, savoir, efficacité, motivation, promotion, rémunération, carrière, réduction de conflit, estime de soi...), par contre 35,19% d'entre eux estiment que la formation n'a pas contribué encore à la réalisation de leurs objectifs personnels. Ceci est dû, d'une part, à la pertinence de la formation et, d'autre part, à la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Figure n°22 : la formation, un outil de réalisation des objectifs des formés



Source : élaboré à partir du tableau ci-dessus

4-Les suggestions

-Il est préférable que l'ENIEM dispose des référentielles compétences, et ce pour mieux dégager les écarts entre les compétences acquises et celles requise, les ajuster et statuer sur les références développées.

- Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, afin d'éviter les obsolescences de compétences, ainsi disposer à temps des connaissances, savoirs, compétences les plus à point.

- Bien définir les actions par rapport aux besoins, et choisir des formations pertinentes pour éviter l'inutilité d'apprentissage.

- ne pas confier au formés des taches qui ne correspondant pas à ce qui leur a été proposé en formation.

- Mettre en place une démarche knowledge management pour assurer la gestion des connaissances et la diffusion des acquis de la formation pour les autres membres d'organisation, car il est maintenant admis que les connaissances, les savoir et compétences sont des ressources particulières permettant à l'entreprise de réaliser des avantages compétitifs.

- Développer des systèmes de veille et d'intelligence économique, pour une efficacité a long terme.

- Assurer les moyens de diffusion de l'information et communication, particulièrement entre la hiérarchie et les ouvriers des ateliers.
- Mettre en place une politique d'individualisation des rémunérations pour une meilleure valorisation des compétences.
- Mettre en place des moyens de motivation (ergonomie, la sécurité, rémunération, communication...), de salariés et des formés afin que ces derniers mobilisent davantage leurs compétences, et collaborent avec la direction.
- Assurer une bonne perception de la formation de la part des salariés.

Nous concluons qu'au niveau de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, la formation continue permet de réaliser les objectifs personnels de la majorité des salariés formés, à moyen et à long terme.

Les objectifs personnels des salariés (compétences, connaissance, savoir, efficacité, motivation, promotion, rémunération, carrière, réduction de conflit, estime de soi, satisfaction...) ne sont pas tous atteints d'emblée après la formation, c'est l'interactivité de cette dernière qui permet de répondre de manière plus au moins exhaustive aux objectifs personnels des salariés.

Conclusion

Ce chapitre a mis l'accent sur les enjeux des compétences pour l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, qui s'est mise alors à accentuer ses efforts en matière de formation continue pour développer les connaissances, savoirs, compétences requises sur le plan individuel et sur le plan collectifs pour s'adapter aux changements et l'emporter face à la concurrence.

La formation continue confère aux salariés de cette entreprise (ENIEM) de nombreux avantages à savoir le développement des compétences et savoirs, la promotion, l'augmentation de rémunération, la gestion de carrière, la motivation, la satisfaction, l'estime de soi et de résolution des conflits...et ce à moyen et à long terme.

Le rôle de la formation continue au sein de l'entreprise ENIEM est double ; elle permet d'un coté l'accompagnement de la réalisation des objectifs de l'entreprise (qualité, flexibilité, compétitivité, adaptabilité.....), mais elle joue aussi un rôle dans la réalisation des objectifs individuels des salariés.

Cependant un certains nombres d'insuffisances demeurent toujours au sein de cette entreprise d'où la nécessité de revoir et d'améliorer certains paramètres portant sur la formation continue, et certaines décisions concernant les compétences. Il faut aussi revoir certaines pratiques et méthodes de la gestion des ressources humaines.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le renouvellement technologiques, les nouvelles normes qualités, la concurrence mondialisée et les autres paramètres liés au changement et à l'insertion dans un environnement incertain et complexe ont assuré de manière incontournable et irréversible le passage vers une nouvelle ère de l'immatériel où l'investissement intangible dépasse alors celui de l'équipement. Les investissements dans la production, le développement et la diffusion des connaissances, savoirs et compétences via la recherche et développement, l'apprentissage, l'éducation et formation, la formation sont alors de plus en plus fréquents.

Les compétences et connaissances sont, aujourd'hui, considérées comme des éléments incontournables à la survie des entreprises. En effet, ces dernières sont appelées à se réorganiser sans cesse en vue de l'incertitude de l'environnement, pour répondre aux nouveaux défis économiques.

Cependant, les compétences ne sont jamais statiques et connaissent à leur tour de profondes évolutions, transformations, et bouleversements. C'est pourquoi il devient primordial de les réajuster en permanence en utilisant les différentes formes d'apprentissage.

La formation continue apparaît comme une composante essentielle du développement des ressources humaines de l'entreprise, lesquelles sont nécessaires au développement économique. Elle permet de développer et d'améliorer les connaissances et compétences des salariés de l'entreprise, elle rend possible l'adaptation des qualifications spécifiques des travailleurs à leurs besoins, elle permet aussi de préparer et de prévoir les profonds changements technologiques et organisationnels. Un plus grand nombre d'études empiriques ont montré que la formation continue est capable d'avoir des impacts non négligeables sur la performance de l'entreprise.

L'Algérie souffre d'un manque considérable de compétences. Ce manque a pour explication :

- l'exode massif des cadres vers l'étranger,
- les départs en retraite, et la déperdition des compétences sur le marché nationale,
- la qualité du système de formation algérien,

-la politique de formation des entreprises algériennes qui contribue que très peu au développement des compétences des salariés.

Pour pallier à cette crise de compétences, et face aux mutations de l'environnement, Le pouvoir algérien commence, dès lors, à procéder aux réformes de son système de formation avec la mise en place d'un système rénové et stable touchant l'éducation nationale, l'enseignement supérieur et la formation professionnelle, se conformant ainsi aux standards internationaux. Ajoutant à cela les partenariats noués avec les organismes et les programmes étrangers, et la collaboration avec les compétences algériennes résidentes l'étranger.

Avec tous ces efforts, et malgré les améliorations, l'Algérie ne parvient toujours pas à combler comme il se doit le manque de compétences. Cependant, notre pays collabore toujours avec des analystes et experts nationaux et étrangers d'éducation et de formation pour continuer à améliorer son système de formation.

En ce qui concerne les entreprises algériennes notamment publiques et quelques grands groupes privés, conscients de l'ampleur de la tâche, elles multiplient les efforts en formation continue pour produire des compétences répondant à leurs besoins. Ceci est rendu manifeste par l'introduction des entreprises étrangères et les organismes de formation privé sur le sol algérien. D'ailleurs, certaines entreprises sont même parvenues à avoir leurs propres organismes de formation.

La formation continue dans les entreprises algériennes peut permettre de développer les compétences de la main d'œuvre et réaliser les objectifs des entreprises. Elle peut aussi contribuer à la réalisation des objectifs personnels des salariés formés (rémunération, motivation, promotion, satisfaction, estime de soi...).

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre recherche, et que notre problématique se pose d'une manière cruciale.

Après avoir élaboré une partie théorique conceptuelle, définissant les paradigmes utilisés dans la présente étude, prenant ainsi en considération la vaste littérature, les discours théorique et les approches conceptuelles de différents auteurs, et écoles, nous avons entamé notre enquête.

A cet effet, nous avons décidé de mener notre enquête au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, dite « ENIEM » qui est l'une des entreprises publiques les plus anciennes en Algérie. Concurrencées par des entreprises nationales et surtout étrangères dans le domaine de l'électroménager, elle tente de mobiliser, et de développer au mieux les compétences de sa main d'œuvre pour l'emporter face à cette concurrence rude, ainsi réaliser ses objectifs. Pour ce faire, l'entreprise ENIEM fait souvent appel à son système de formation continue.

Cette recherche qui se veut ambitieuse dans le traitement des aspects et phénomènes se heurte à des problèmes d'ordre méthodologique, surtout au niveau de la collecte des données. Ainsi, notre méthode se veut qualitative (entretiens semi directifs, observation et questionnaires) ; où les différentes variables les plus pertinentes de notre recherche sont, en effet, testées.

Nous tenons à signaler que dans nos recherches, nous étions confrontés à certaines difficultés. La vérification sur le terrain de certaines variables était difficile de par leur caractère qualitatif.

Le travail mené au sein de cette entreprise a permis de corroborer nos hypothèses à différents degrés à savoir :

Sachant les avantages que le système de formation peut procurer pour l'organisation et pour les salariés, ainsi son interdépendance avec les autres éléments composant la fonction ressources humaines (le système promotion, la gestion des rémunérations, la gestion de carrières, gestion des compétences, systèmes d'évaluation...), l'entreprise ENIEM accorde une importance assez particulière son système de formation continue. En effet, la formation est réellement prise en charge dans cette entreprise dans la mesure où un budget considérable lui est consacré, et qu'une équipe de professionnels assurent son pilotage.

La formation continue au sein de cette entreprise assume bien son rôle de pièce maitresse dans l'ajustement et le développement des compétences individuelles et collective des salariés de l'entreprise, mais à condition qu'elle soit pertinente et en rapport direct avec les besoins identifiés. Néanmoins, un bon cadre d'apprentissage doit être mis en place par l'entreprise, pour le bon déroulement de la formation. Avec le développement des compétences des salariés, la formation continue permet d'accompagner en grande partie la

réalisation des objectifs de l'entreprise ENIEM (qualité, productivité, efficacité, compétitivité, adaptation, flexibilité, performance...).

La formation continue assure et permet aussi la réalisation des objectifs individuels des salariés (promotion, gestion de carrière, développement des compétences, acquisition de nouveau savoir, résolution de conflit, satisfaction, motivation, épanouissement, maîtrise....), à moyen et à long terme. Cependant, certaines variables comme la rémunération ; est plus au moins dépendante de la formation, elle découle en grande partie de la gestion des ressources humaines.

La formation continue est un levier de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques algérienne. Elle est aussi un moyen permettant de réaliser les objectifs individuels des salariés de ces entreprises. Il en résulte alors l'implication et la collaboration des ces salariés.

Néanmoins des pistes et solutions tel l'élaboration des référentiels compétences, l'introduction de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le choix pertinent des organismes de la formation..., sont à entreprendre pour améliorer l'efficacité des systèmes formation continue au sein des entreprises publiques algériennes.

Même si notre recherche a atteint les objectifs qu'elle s'est fixée à savoir l'étude de la formation continue et son articulation avec le développement des compétences et la réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes. Elle ne prétend nullement à l'exhaustivité. Elle est destinée à se poursuivre et à se compléter en suscitant de nouvelles interrogations et en esquissant des voies pour les recherches à venir.

Annexes

Annexe1 : Les principaux textes régissant la formation et l'enseignement Professionnel

Le cadre juridique de la formation continue comporte plusieurs textes couvrant des périodes et des contextes différents. En effet, la lecture des textes datant des années 1970 et 1980 permet de comprendre l'importance accordée à la formation, initiale et continue, en entreprise et d'apprécier l'effort consenti par les entreprises publiques pour le développement des ressources humaines.

Les nouveaux textes reflètent la volonté politique de redynamiser la formation professionnelle en entreprise. Les principaux textes sont :

_ Loi n⁰ 90-11 relative aux relations de travail. Selon l'article 7, les travailleurs ont l'obligation de «participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur».

_ Loi n 81-07 relative a l'apprentissage qui pour objet de définir l'apprentissage, son champ d'application ainsi que les conditions et les modalités de sa mise en œuvre. Selon l'article 6 « L'apprentissage est sanctionné par un diplôme d'aptitude professionnelle délivré par l'administration chargée de la formation professionnelle dans les conditions et formes qui sont fixées par voie réglementaire ». Selon l'article 18 L'apprenti doit :

- accomplir les tâches qui lui sont confiées dans le cadre des activités liées à l'apprentissage, objet du contrat,
- observer les horaires légaux du travail fixés pour la branche d'activité concernée et l'assiduité aux cours de formation complémentaire,
- obéir à son employeur dans la limite des termes du contrat,
- aider, selon ses capacités physiques et intellectuelles, l'employeur dans son travail,
- éviter la dégradation des moyens de travail,
- compenser le temps d'inutilisation pour raison de santé ou absence, à l'exclusion des congés rémunérés.

Les modalités d'application de ce dernier alinéa sont fixées par voie réglementaire.

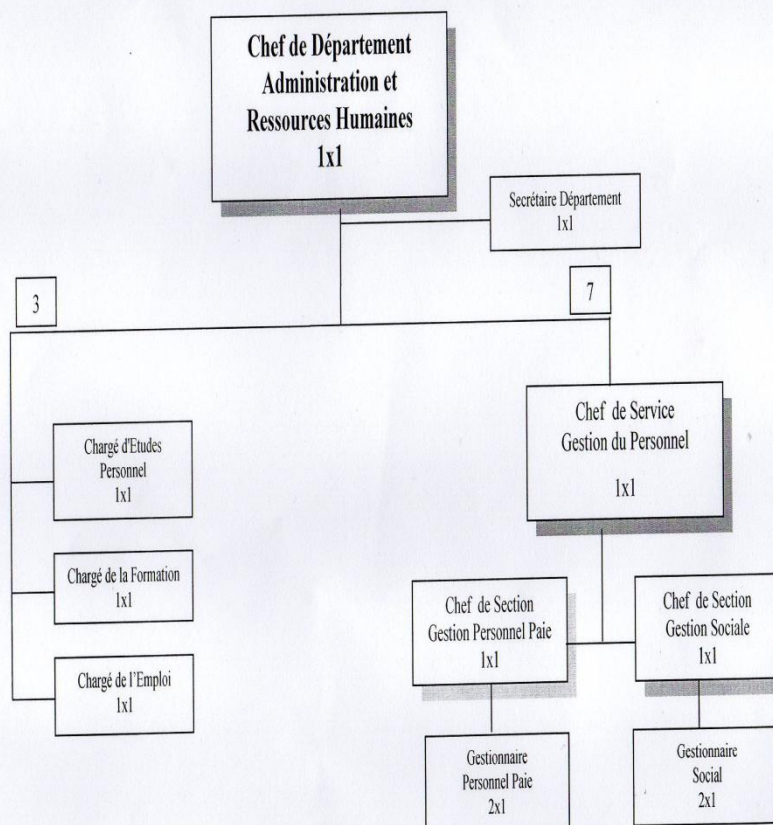
_ Décret n⁰ 82-298 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise.

- _ Décret n° 90-138 relatif à création, organisation et fonctionnement du centre d'études et de recherche sur les professions et les qualifications(C.E.R.P.E.Q).
- _ Décret n° 90-235 relatif au statut type des établissements de formation professionnelle.
- _ Décret n° 92-27 relatif au statut type des centres de formation professionnelle et de l'apprentissage.
- _ Décret n° 92-27 portant sur Portant statut type des centres de formation professionnelle et de l'apprentissage.
- _ Arrêté du 04/08/91 Portante approbation du cahier des charges relatif aux établissements agréés de formation professionnelle.
- _ Arrête du 4/10/2002 Fixant le cahier des charges relatives à la création et l'ouverture d'un établissement privé de Formation Professionnelle.
- _ décret exécutif no 98-363 du 15 novembre 1998 modifiant et complétant le décret exécutif no 98-114 du 18 avril 1998 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale no 302-090 intitulé «Fonds de promotion de la formation professionnelle continue».
- _ Décret n° 98-355 portant création, organisation et fonctionnement du Fonds national de développement de l'apprentissage et de la formation continue (FNAC).

Annexe 2 : Département administration et ressources humaine (unité froid).

DEPARTEMENT ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES (UNITE FROID)

(12 Postes)



Annexe3 : Questionnaire concernant les formés.

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de magistère en sciences de gestion spécialité, « Management des entreprises », ayant pour sujet : La formation, un outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques. Cas de L'ENIEM. Nous vous prions de bien vouloir répondre au présent questionnaire.

N.B : Il est à noter que l'anonymat de la personne est sauvegardé, les informations recueillies ont une seule fin à savoir, celle de la recherche universitaire.

Questionnaire concernant les formés

Identification :.....

Age :.....

Sexe :

Ancienneté :.....

Nature du poste :.....

Nature du poste occupé précédemment :.....

Formation initiale :.....

Formations continues dont vous avez bénéficiés à l'entreprise :

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

Année de la dernière formation dont vous avez bénéficié :.....

Q1 : Qu'en pensez-vous de la gestion des ressources humaines au sein de votre entreprise ?

A- D'une importance capitale ☐

B- Se réduit à la simple administration du personnel ☐

C- Présente uniquement dans les discours ☐

D-Autre ☐

Q2 : Qu'en pensez-vous des efforts de votre entreprise concernant la formation continue ?

1-Multiplie les efforts ☐

2-Normal ☐

3-Indifférente ☐

Q3 : La formation continue est-elle importante pour vous ?

-Oui ☐

-Non ☐

-Si c'est oui pourquoi ?

Q4 : Est-ce que vous êtes motivé à l'idée d'être formé ?

-Oui ☐

-Non ☐

-Indifférent ☐

- si c'est oui, quelles sont vos motivations ?

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

Q5 : êtes-vous avisé quand vous faites l'objet d'une formation continue ?

-Avisé à la dernière minute ☐

-Avisé temps ☐

Q6 : Que pensez-vous des formations dont vous avez fait l'objet ?

- Pertinente et complète ☐

- Incomplète ☐

- Médiocre ☐

Avez-vous informé les responsables sur la qualité de la formation ?

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

Q7 : La formation dont vous avez fait l'objet a –t- elle permit le développement de vos compétences, connaissances, et capacité ?

-Oui ☐

-Non ☐

Si c'est oui, comment ?

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

Q8 : Croyez-vous plus efficace, après votre formation ?

-Oui ☐

-Non ☐

-Je ne sais pas ☐

Q9 : avez-vous fait l'objet d'une promotion, ou d'une mutation ou de changement de poste après votre formation ?

-Promotion ☐

-Mutation ☐

-Changement de poste ☐

-Rien ☐

Q10 : votre salaire a –t-il fait l'objet d'une augmentation après la formation?

-Oui ☐

-Non ☐

-prochainement ☐

- Si c'est non, pensez-vous aller en faire l'objet prochainement ?

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

Q10 : Après la formation, êtes-vous motivé en donnant le meilleur de vous-même ?

	Je mobilise mes compétences	Je ne mobilise pas mes compétences
Motivé		
immotivé		

Q11 : Qu'en est-il de votre sentiment d'estime chez vous après votre rentrée de formation ?

-Augmenté ☐

-Diminué ☐

-Resté tel qu'il est ☐

Q12 : Etes vous plus reconnaissant à l'entreprise maintenant que vous êtes formé ?

-Plus reconnaissant ☐

-Moins reconnaissant ☐

-Autre ☐

Q13 : pensez-vous que la formation favorise de bons rapports et réduit les conflits à l'intérieur de l'entreprise tout en développant l'esprit d'équipe?

-Je pense que oui ☐

-Je ne pense pas ☐

-Non, aucun rapport ☐

Q14 : Quel en est du rôle de la formation suivi dans la progression de votre carrière ?

-Important ☐

- moins important ☐

Si c'est important pourquoi ?

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

Q15 : En définitive la formation vous a permis de réaliser vos objectifs personnels ?

Oui ☐ non ☐

Mes remerciements MEKSEM amine

Annexe4 : Guide d'entretien destiné aux responsables de la formation dans l'entreprise.

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de magistère en sciences de gestion spécialité, « Management des entreprises », ayant pour sujet : La formation, outil de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprises publiques. Cas de L'ENIEM. Nous vous prions de bien vouloir répondre au présent entretien.

N.B : Il est à noter que l'anonymat de la personne est sauvegardé, les informations recueillies ont une seule fin à savoir, celle de la recherche universitaire.

Guide d'entretien destiné aux responsables de la formation dans l'entreprise

Identification

Identification de l'entreprise :

Identification :

Age :.....

Sexe :.....

Expérience :.....

Poste occupé actuellement :.....

Les questions d'entretien

Q.01. Quelle est l'importance de la formation continue au sein de la fonction ressources humaines de votre entreprise ?

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

Q.02. Quelles sont les enjeux de la formation continue pour votre entreprise et pour vos salariés ?

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

Q.03. Quelles sont les raisons ou les paramètres qui vous poussent à procéder à la formation de vos salariés ?

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

Q.04. L'avis des salariés désirants êtres formés est-il pris en considération ? Dans quelle mesure ?

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

Q.05. Qui décide des actions de la formation et comment se concrétisent-elles sur le terrain ?

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

Q.06. Quelle est l'importance de la notion compétences (je dis bien au pluriel) au sein de votre entreprise? Constitue -t- elle le l'élément principal qui vous pousse à lancer des formations ?

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

Q.07. Dans quelle mesure la formation contribue-t- à la résolution des problèmes et des difficultés auxquels l'entreprise est confrontée ?

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

Q.08. Dans quelle mesure permet-elle la réalisation des objectifs des formés ?

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

Q.09. Quelles sont vos remarques lors de la rentrée des formés de leur formation ou de leur stage ?

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

Q.10. Évaluez-vous les actions de la formation ? Si c'est oui, selon quels paramètres ?
Comment corrigez-vous alors les écarts qui peuvent exister ?

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

Bibliographie

1- Ouvrages

- AKTOUF OMAR « *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations* », les presses de l'université de Québec, Montréal, 1987.
- ARDOUIN THIERRY, « *Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer.* » 2^{ème} édition, Dunod, 2006.
- ARGYRIS CHRIS, SCHON DONALD A, « *Apprentissage organisationnel: théories, méthode, pratique* », Edition de Boeck université, Paris, Bruxelles, traduction de la première édition, par Marianne Aussanaire et Pierre Garcia-Melgares , 1996.
- AUBERT JACQUES, GILBERT PATRICK, PIGEYRE FREDERIC, « *Management de compétence* », Dunod, Paris, 2002,
- AUBERT NICOLE, « *diriger et motiver : secrets et pratiques* », édition d'organisation, PARIS, 1996.
- BARTOLI ANNIE, « *Le management des organisations publiques* », Dunod, Paris, 1997.
- BELANGER LAURENT, PETIT ANDRE, BERGERAN JEAN LOUIS « *gestion de ressources humaine, une approche globale et intégrée.* » GAITAN MORIN EDITEUR, QUEBEC, 1984.
- BELET DANIEL, « *Devenir une vraie entreprise apprenante, les meilleurs pratiques* », Editions des organisations, Paris, 2003,
- BERNIER PHILIPPE, « *Fonction responsable formation* », Editions Dunod, Paris, 2007,
- BEYOU CLAIRE, « *Manager des connaissances* », édition Liaison, 2003.
- BUCK JEAN YVE, « *Le management des connaissances et de compétences en pratique* », éditions d'organisation, Paris, 2003.-
- COHEN ELIE, « *dictionnaire de gestion*», Casbah Edition, ALGER, 1998.
- Collectif, « *Management des compétences, réalisations, concepts, analyse* », Dunod, Paris, 2002.
- Collectif, « *Stratégor* », Dunod, 2004.
- DANIEL PERMARTIN, « *La compétence au cœur de la GRH* », Editions management et société, 2005.
- Dictionnaire le rebert, edition 2001.
- DEJOUX CECILE, « *Gestion des compétences et GEPEC* », Dunod, Paris, 2008.

- DJEFLAT ABDELKADER, « l'économie fondée sur la connaissance ; état des lieux et perspectives pour l'Algérie », éditions dar el adib, Oran, 2006.
- FILLOL CHARLOTE, « *L'entreprise apprenante : le knowledge management en question ?* » préface de BERNARD MONTMORILLON, Edition l'Harmattan, Paris, 2009.
- JOLIS NADINE. « *Piloter les compétences : de la logique de poste à l'atout compétence.* », Editions d'Organisation, Paris, 1997.
- KELLER LAURANT, « *Les clés de la motivation au travail* », Edition l'Harmattan, Paris, 2007.
- LE BOTERF GUY, « *Construire les compétences individuelles et collectives, agir et réussir avec compétence* », éditions d'organisation, Paris, 2010
- LE BOTERF GUY, « *De la compétence, essai sur un attracteur étrange* », éditions d'organisation, PARIS, 1994.
- LEBOYER CLAUDE LEVY, « *La gestion des compétences, une démarche essentielle pour la compétitivité de l'entreprise* », Deuxième édition, éditions d'organisation, PARIS, 2009.
- .LEBOYEUR CLAUDE-LEVY, « *La gestion des compétences* », éditions d'organisation, Paris, 1996.
- LEBOYER CLAUDE LEVY, « *La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies* », deuxième édition, éditions d'organisation, Paris, 2003.
- LIGER P. « *Le marketing des ressources humaines* »,Dunod, Paris, 2004.
- MEIGNANT ALAIN, « *Les compétences de la fonction ressources humaines : diagnostic et action* », *edition de Liaison, Paris, 1995.*
- MEIGNANT ALAIN, « *Manager la formation* », 7^{ème} Editions, éditions liaisons, Paris, 2006.
- MERCK BERNARD, SUTTER PIERRE ERIC, « *Gestion des compétences, la grande illusion pour un new deal compétence* » « Préface de HUBERT LANDIER DE BOEEK Editions, 2009.
- OUDET SOLVEIG FERNAGU, « *Organisation du travail et développement des compétences ; construire la professionnalisation* » préface de MICHEL DEVELAY, édition l'Harmattan, paris, 2006.
- PERMARTIN DANIEL, « *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ?* », Éditions management société, 1999.
- PRAX JEAN YVES, « *Le Guide du Knowledge Management* », Dunod 2000.

- PROBST GILBERT-J-B, BUCHEL BETTINA-S-T, « *la pratique de l'entreprise apprenante* », traduit par PATRICK DETZEL, Edition des organisations, Paris, 1997.
- ROUSSEL PATRICE, « *La motivation au travail, concepts et théories* », Edition EMS, PARIS, 2001.
- ROUSSEL PATRICE, « *Rémunération, motivation et satisfaction au travail* », édition Economica, PARIS, 1996.
- SONNTAG M, « *Développer et intégrer la formation en entreprise.* » Edition liaison, 1994.
- TARRONDO JEAN-CLAUDE, « *Le management des savoir* », PUF, Paris, 1998, p32.
- SEKIOU, BLONDIN, FABI, BAYAD, PERRETTI, ALIS, CHEVALIER « *la gestion des ressources humaine* », 2^{ème} Editions, DE BOECK, Paris, 2004.
- SERUPIA SEMUHOZA ETIENNE, « *Théories de la motivation au travail* », édition l'Harmattan, PARIS, 2009.
- SOYEURS JAQUES, « *Fonction formation* », Editions des organisations, Paris, 2003.
- VAN BEIRENDONCK LOU, « *Management des competences* », De Boeck, Bruxelles, 2004.
- WARNIER VANESSA, « *Construire les compétences stratégiques, le cas de la dentelle HAUT de gamme* », VUIBERT, 2008.
- YENAT ZAHIR, SCOUARNEC ALINE, « *Perspectives sur la GRH au Maghreb ; Algérie, Maroc, Tunisie* », Editions Vuibert, Paris, 2006.
- ZARAFIAN PHILIPPE, « *Objectif compétence* », Editions liaisons, Paris 2001.

.

2- Articles et revues

- BESSIRE DOMINIQUE, « *Définir la performance* », in revue « Comptabilité, contrôle, audit », 1992, t5.
- CAZAL DEDIER, DIETRICH ANNE, « *Compétences et savoirs entre GRH et stratégie ?* » in les cahiers de la recherche, Janvier 2003.
- DJEFLAT ABDELKADER, « *L'Algérie et les défis de l'économie de la connaissance* », in Friedrich-Ebert-Stiftung, Alger, 2008.
- GERARD FRANCOIS MARIE, LAVENDHOMME ERIC, ROGIERS XAVIER, « *La formation continue, pour qui, comment, avec qui ?* » in bureau d'ingénierie en éducation et formation(BIEF), Louvain la neuve, 1997.

- GUERID Omar, « *L'investissement direct étranger en Algérie: Impacts, opportunités et entraves* », in revue recherches économiques et managériales N°3-juin 2008 de faculté des sciences économiques et commerciales et des sciences de gestion de l'université de Biskra.
- KONING GERARD, « *L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux* », in Revue française de gestion, janvier, février, 1994.
- MATMATI MOHAMED, SCHMIDT DIETER, « *auto diagnostic des ressources humaines avec les tic* », in Personnel, revue N°34, 2002.
- MORANA JOELLE, BRAHIMI FOUZIA, FERNANDEZ DOMINIQUE BONET, TEULON FREDERIC, « *Compétences de la main-d'œuvre locale en Algérie et management de projets nationaux : Le cas de l'autoroute Est- Ouest* », in Working Paper 2014-247, IPAG business school, paris.
- PARADEISE CATHERINE, LICHTENBERGER YVES, « *Compétence, compétences* », in sociologie du travail vol43, n°1, 2001.
- PARISSIER CATHERINE, AUDET MADELEINE, « *la recherche qualitative dans les sciences de la gestion, de la traduction a l'originalité* », in revue de la recherche qualitative, volume 32, N° 2, Québec, 2013.
- SANNI YOYA HACHIMIA, « *La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure* », article publié dans l'édition électronique Aline Guimont, université de Laval, Canada, 2003.

3- Séminaires et colloques

- BOSCH MARC, « *Deux paradoxes dans la performance de l'organisation* », in actes VII^{ème} congrès de l'AGRH, Paris, 1998.
- CNPF, Journées internationales de Deauville, 1998 : « *Objectif compétence* » omet, Octobre, 1998.
- DJEFLAT ABDELKADER, « *L'Economie et la gestion de la connaissance, Nouvelles bases de la compétitivité : Définitions et enjeux* », in Colloque international sur: l'économie de la connaissance, Faculté Des Sciences Economiques et de Gestion – Université de Biskra, 2005.
- MOUSSAOUI LAMRI, « *Le système de formation dans le développement des compétences ; l'expérience algérienne.* » in Comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie, janvier, 2011.

- OUCHALAL HOURIA, «*Les conditions d'émergence de la fonction R&D dans les entreprises publiques industrielles algériennes et la nécessité de la mobilisation de l'intelligence créative de la ressource humaine (R.H) aux besoins d'innovation technologique* », in Colloque International Management et développement, mai 2014, Casablanca, Maroc.
- TOUMSIN CHRISTOPHE, « *La formation en entreprise : enjeux et stratégies* », in 2^{ème} passerelle à Horaire dessalle, Management international, 2005
- OUERGHI MALIKA, « *La gestion par la compétence, une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise Française: Du discours aux pratiques* », in XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, MONTREAL, JUIN, 2007.
- YOUCEFI RACHID, HADJAR ASSIA, « *le développement des compétences ; conceptions et processus* », in colloque international : évolution des emplois et des compétences et mutations de la fonction ressources humaines, université de Mascara, 2012.

4- Documents, rapports, actes et publications d'institutions

- CLEMENT SYLVAIN, BOUGAULT HERVE, FILIPIAK EWA, «*Les mécanismes de financement de la formation professionnelle : Algérie, Maroc, Sénégal, Tunisie* », document n^o 14 de l'agence française du développement, édition Magellan&Cie, paris, 2005.
- convention collective de l'entreprise ENIEM.
- Documents interne de l'entreprise ENIEM.
- La fondation européenne pour la formation « Les dispositifs de la formation continue en Algérie » in ETF, 2003.
- OCDE, « *Du bien être des nations : le rôle du capital humain et social* » les éditions de l'OCDE, paris, 2001.

5- Site internet

- Bernard HAUDEVILLE BERNARD, BOUACIDA REDHA YOUNES, « Les relations entre activités Technologiques, innovation et croissance dans les PME algériennes : une étude empirique basée sur un échantillon d'entreprises », de Université Paul Cézanne - Aix MarseilleIII,2006inftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/cgm/wpaper/DR_50_0607_haudeville.pdf.

- KENDEL HAYET, « *Mobilité des compétences et gestion des connaissances en Algérie* » publié in revue ISDM (informations, sciences, savoirs et médiations), 2005. isdms.univ-tln.fr/PDF/isdms33/isdms33_Hayat-Kendel.pdf.
- METAIS EMANUEL, « *Comment dépasser le débat entre approche par les ressources et approche par l'industrie : vers la notion de la polyvalence stratégique* », in Groupe EDHEC www.strategieaims.com
- Ministère de l'éducation national : [www. Education.gov.dz](http://www.education.gov.dz).
- Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. www.mesrs.dz
- Organisation mondiale de la propriété intellectuelle, <http://www.wipo.int/ipstats/fr/>.
- Office nationale des statistiques : [www. ons.dz](http://www.ons.dz).
- Site internet de l'ENIEM <http://www.eniem.com.dz>

6- Presse

- El watan, quotidien national d'information.
- le soir, quotidien national d'information.
- Le temps d'Algérie, quotidien national d'information.
- liberté, quotidien national d'information.
- tout sur l'Algérie, journal électronique, www.tsa.com.
- SAOUDI ABDELAZIZ « *Les entraves dont souffrent les entreprises publiques* » publié au soir d'Algérie, 6 Juin 2012. <http://www.algerieinfos-saoudi.com/article-les-entraves-dont-souffrent-les-entreprises-publiques-106491143.html>.

Table des matières

Introduction générale.....	2
Chapitre 1 : L'apprentissage au cœur des pratiques de l'entreprise.....	8
Introduction	9
Section1 : Apparition de l'entreprise apprenante.....	10
1-Les nouvelles tendances affectant l'entreprise.....	10
1-1-Le bouleversement de la technologie.....	10
1-2- La mondialisation.....	11
1-3-L'intensification de la concurrence.....	11
1-4-Les nouvelles normes qualités.....	12
2-Emergence de l'entreprise apprenante.....	13
2-1-Origine du concept.....	13
2-2-Définitions de l'entreprise apprenante.....	13
2-3- De l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel.....	14
2-3-1-L'apprentissage individuel.....	15
A-L'approche behavioriste.....	15
B-L'approche cognitive.....	15
C- L'approche socioconstructiviste.....	16
2-3-2- le processus d'apprentissage organisationnel.....	17
3-3-Le knowledge management, un outil au service de l'organisation apprenante.....	18
4- Les raisons de l'apprentissage.....	19
4-1- L'apprentissage grâce aux tensions et aux crises.....	19
4-2-Apprendre grâce aux ressources latentes.....	20
4-3- Le benchmerking.....	21
-4-Apprendre de ses erreurs.....	21
5- Les conséquences de l'apprenance pour l'entreprise.....	22
5-1-Avantages managériaux.....	22
5-2-Avantages organisationnels.....	22
5-3-Avantage de créativité et d'innovation.....	23
5-4- Avantages relationnels et sociaux.....	23
Section2 : la formation continue aux services des entreprises	24
1- La formation continue.....	24
1-1Historique de la formation professionnelle continue.....	24
1-1-1- Jusque 1970.....	24

1-1-2-De 1970 aux jours d'aujourd'hui.....	25
1-2-Définition de la formation professionnelle continue.....	26
1-3-Les objectifs de la formation professionnelle contenue.....	27
A-Pour les salariés.....	27
B-pour l'entreprise.....	28
1-4-Typologie de formation professionnelle contenue.....	30
1-4-1-Formation d'adaptation professionnelle.....	30
1-4-2- La formation de professionnalisation.....	31
1-4-3-La formation d'engagement.....	31
1-4-4-La formation de régulation socioprofessionnelle.....	32
2-La Politique de la formation.....	32
2-1-Objectifs de la politique de formation.....	33
2-1-1-La performance.....	33
A- La performance individuelle dans l'emploi.....	33
B- La performance de l'unité du travail.....	34
2-1-2-Projet.....	34
A-Réussir un investissement.....	34
B-Réussir un changement d'organisation.....	34
C-Favoriser l'évolution des métiers.....	35
D-Faire évoluer la structure qualifiante.....	35
2-1-3-Parcours.....	35
A- L'insertion.....	35
B- La promotion.....	36
C-Mobilité interne.....	36
3-Le plan de la formation.....	36
3-1-Les démarches du plan de formation.....	37
3-2- Les étapes du plan de formation.....	38
Etape1.....	38
Etape2.....	39
Etape3, 4	39
Etape5.....	40
Etape6, 7	40
Etape8.....	40
Conclusion	42
 Chapitre 2 : Les compétences ; sources incontestables de la réussite des entreprise.....	 43
Introduction	44
Section I : La compétence. Exploration des valeurs.....	45
1-La compétence, un concept aux multiples facettes.....	45
1-1-Naissance du concept de compétence	45
1-2- Définition de la compétence.....	46
1-2-1- Compétence individuelle.....	47
1-2-2 .La compétence collective.....	49

2- Les différentes approches de la compétence.....	51
2.1. L'approche par le savoir.....	52
2.2. L'approche par le savoir faire.....	52
2.3. L'approche par les comportements et le savoir être.....	53
2.4. L'approche mixte.....	54
2.5. L'approche cognitive.....	54
3- La gestion des compétences.....	55
4-Les enjeux majeurs de la démarche compétence.....	56
4-1-Les enjeux pour l'entreprise.....	57
4-1-1- La qualité et l'amélioration continues des produits.....	57
4-1-2- La gestion des aléas.....	58
4-1-3 Rendre facile les évolutions technologiques et organisationnelles.....	58
4-1-4-Dépasser les limites du formalisme et de la planification.....	59
4-1-5-Promouvoir l'image de l'entreprise	59
4-2-Les enjeux de la logique compétence pour les salariés.....	60
4-2-1-Accroître l'employabilité des salariés.....	60
4-2-2-Gestion des carrières.....	61
4-2-3. Le développement personnel	61
5-Rémunération des compétences.....	61
Section 2. La compétence au cœur de la stratégie de l'entreprise.....	62
1-Les fondements théoriques de l'approche par les ressources.....	63
1-1-Présentation.....	64
2- L'approche par les compétences, un continuum.....	67
2-1- Présentation de l'approche par les compétences.....	67
2-2- Identification des compétences stratégiques.....	68
3-Les capacités dynamiques pour mieux reconfigurer les ressources et compétences.....	70
4-Les apports et limites de l'approche par les ressources et les compétences.....	71
4-1-Les apports.....	71
4-2- Les limites.....	72
5- Le lien entre la compétence et performance de l'entreprise.....	73
5-1-Essai de définition de la performance.....	73
5-2- Evaluation de la performance.....	75
5-3- L'articulation compétence et performance.....	77
Section3 : Articulation motivation-compétence et compétence-motivation.....	79
1-Présentation de la notion motivation.....	80
1-1-Essai de définition du concept motivation.....	80
1-2- Les théories de la motivation.....	82
1-2-1-Les théories du contenu.....	82
A-Théorie de la hiérarchisation des besoins.....	82

B-La théorie bi factorielle de Herzberg.....	83
C-La théorie d'Alderfer.....	83
D-Le model des besoins manifestes de Murray.....	84
1-2-2- Les théories du processus.....	84
A-La théorie de l'équité.....	85
B-Théorie de la gestion des attentes ou système VIE.....	85
C-La théorie de la fixation des objectifs.....	86
2-La motivation au cœur de la mobilisation, du développement et de mise en œuvre des compétences	87
3-Le chemin inverse, de la compétence à la motivation.....	88
Conclusion	91
Chapitre3 : la formation et la compétence de la main d'œuvre algérienne.....	92
Introduction	93
section1 : Le cadre de la formation en Algérie.....	94
1-Histoire de la gestion des ressources humaines en Algérie.....	94
1-1-Les années 1960.....	94
1-2-Les années 70.....	95
2-3-Les années 80.....	96
1-4-Les années 85-90.....	96
1-5-Depuis la mi-des années 90.....	97
2- Etat des lieux de la formation en Algérie.....	99
2-1-L'éducation nationale.....	99
2-2-L'enseignement supérieur.....	101
2-3-La formation et l'enseignement professionnel.....	102
2-3-1-Le secteur public.....	103
2-3-2-Le secteur privé.....	106
3- La formation continue mise en œuvre par les entreprises.....	107
3-1-La culture de formation acquise des entreprises publiques.....	107
3-2-Quelques éléments de la situation actuelle concernant la formation professionnelle continue.....	107
Section2 : La problématique des compétences en Algérie.....	109
1-L'importance du capitale humain	110
2-Les compétences en Algérie, entre manque et déperdition.....	111
2-1-L'inadéquation du système éducatif.....	113
2-2-L'entreprise algérienne en état de défaillance.....	113
2-3-Migration des compétences.....	114

2-4-Déperdition des compétences au niveau interne.....	115
3-Les conséquences des insuffisances de compétence en Algérie.....	116
3-1-Un taux de chômage élevé	116
3-2-Les difficultés à attirer les investissements étrangers hors hydrocarbure.....	118
3-3-Un blocage d'innovation.....	119
3-4-La sous utilisation des outils de production.....	120
3-5-Difficulté de production d'avantage concurrentiel fondé sur les connaissances et compétences.....	121
4- Les démarches à suivre pour réduire les insuffisances, et les déperditions des compétences en Algérie.....	122
Conclusion	124
Chapitre4 : La place de la formation au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager.....	125
Introduction	126
Section1 : Parcours de la recherche.....	127
1-La démarche méthodologique.....	128
1-1-La phase de réflexion conduisant aux choix du sujet.....	127
1-2-La pré-enquête.....	127
1-2-1-Constitution de la problématique suivante.....	128
1-2-2-Elaboration des hypothèses.....	129
1-3-la phase d'approfondissement.....	130
1-4-L'enquête.....	130
1-4-1-Les instruments utilisés lors de l'enquête.....	131
A-Des entretiens semi directif	131
B-Le questionnaire	132
1-4-2-Déroulement de l'enquête	133
1-5-La phase de dépouillement, d'analyse et d'interprétation de donnés.....	134
2-Présentation de l'entreprise nationale de l'industrie de l'électroménager : lieu de déroulement notre enquête.....	135
2-1-Création de l'ENIEM.....	135
2-2-La politique qualité et la politique environnement au sein de l'ENIEM.....	135
2-2-1-Présentation.....	135
2-2-2-Les objectifs de la politique de qualité et de la politique environnementale.....	136
2-3- Missions de l'ENIEM	136
2-4-Histoire d'évolution de l'ENIEM.....	137
3-Organisation et effectif de l'ENIEM.....	138
3-1-Organisation.....	138
3-1-1- La direction générale.....	138
3-1-2-Les unités.....	139

3-1-3- Les filiales.....	139
3-2- Les effectifs dont dispose l'ENIEM.....	141
Section2 : Le rôle formation dans le développement des compétences et dans l'accompagnement de la réalisation des objectifs de l'entreprise ENIEM.....	142
1-La gestion des ressources humaines au sein de l'ENIEM.....	142
2-La place de formation au sein de l'entreprise ENIEM.....	143
2-1-L'importance de la formation au sein de l'entreprise.....	143
2-2-Les enjeux de la formation continue au sein de l'entreprise ENIEM	143
2-2-1- les enjeux pour l'entreprise	144
2-2-2-Les enjeux de la formation pour les salariés de l'ENIEM.....	144
2-3- Les formations sollicitées par l'ENIEM.....	145
2-3-1- Les formations techniques.....	145
2-3-2-Les formations de bureautique et de secrétariat.....	145
2-3-3- Les formations linguistique.....	145
2-3-4- Les formations en management.....	145
2-3-5- Les formation de sécurité.....	146
2-3-6- Les formations ISO.....	146
3- Le déroulement de la formation au sein de l'entreprise ENIEM.....	146
3-1-La formation s'inscrit dans un cadre globale de la stratégie de l'entreprise.....	146
3-2- Le recueil des besoins en formation.....	147
3-3- La réflexion et la mise en œuvre des actions de formation.....	147
3-4- Le retour de la formation et l'évaluation.....	148
4- La formation un levier de développement des compétences au sein de l'ENIEM.....	148
Section3 : Le rôle de la formation dans la réalisation des objectifs des salariés de l'ENIEM.....	151
1-Identification des traits de notre population questionnée (échantillon).....	151
1-1-Selon la catégorie socioprofessionnelle	151
1-2-Selon le sexe.....	152
1-3-L'âge.....	153
1-4-Ancienneté.....	154
2-L'avant formation.....	155
2-1- Perception des efforts de l'entreprise en termes de formation continue.....	155
2-2-L'importance de la formation pour les salariés.....	156
2-3-La motivation à l'idée d'être formé.....	157
2-4- Avis d'une formation continue.....	158
3-L'après formation.....	159
3 1- La pertinence des formations.....	159

3-2-Le développement des compétences, aptitudes et connaissances via la formation.....	160
3-3-L'efficacité après la formation.....	161
3-4- Les promotions, mutations et changements de poste des formés après la formation.....	162
3-5-Les augmentations des rémunérations des formés après leurs formations.....	163
3-6-La motivation et la mobilisation des compétences après la formation.....	164
3-7- Le sentiment d'estime de soi chez les salariés après leurs formations	165
3-8-La reconnaissance des formés envers leur entreprise.....	166
3-9-La formation, un outil qui favorise les bons rapports et réduit les conflits tout en développant l'esprit d'équipe	167
3-10-La formation, comme outil de réalisation des objectifs des formés	168
4-Les suggestions.....	169
Conclusion	171
Conclusion générale.....	172
Annexes	177
Bibliographie	189
Table des matières.....	195

Résumé

Le présent mémoire traite la problématique de la formation et son articulation avec le développement des compétences et la réalisation des objectifs des entreprises publiques algériennes. Il nous était nécessaire de toucher à plusieurs niveaux d'analyse : les ressources humaines, la stratégie, l'apprentissage, l'organisation apprenante, la formation continue, les compétences et leurs renouvellements, la motivation comme condition et résultat de développement de ces compétences, et leurs représentations en Algérie, ainsi, que dans l'entreprise nationale des industries de l'électroménager.

En suivant le cheminement de notre analyse, nous pouvons avancer que la formation continue pertinente permet de développer les compétences des salariés et accompagne bien la réalisation des objectifs de l'entreprise ENIEM.

En développant les compétences au sein de l'entreprise ENIEM, la formation continue permet de réaliser les objectifs personnels des salariés de cette entreprise et ceci à moyen et à long terme.

Mots clés : les compétences, la formation continue, la motivation, les objectifs d'entreprise, les objectifs personnels des salariés.

ملخص :

يتناول موضوع هذه المذكرة إشكالية التكوين و علاقته أو تفاعله مع تنمية المهارات و تحقيق أهداف الشركات العامة الجزائرية. كان من الضروري لنا أن نلمس عدة مستويات من التحليل : الموارد البشرية، الإستراتيجية، التعلم، المنظمة المتعلمة، التكوين المتواصل، المهارات و تجديدها، الحوافز كشرط و نتيجة لتنمية المهارات، و كذا تمثيلها في الجزائر و الشركة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

بعد التحليل، يمكننا القول بأن التكوين المتواصل الملائم يسمح في تنمية مهارات الموظفين و يساهم في تحقيق أهداف الشركة ENIEM.

بتنمية المهارات داخل الشركة ENIEM التكوين المتواصل يسمح بتحقيق الأهداف الشخصية لموظفي هذه الشركة و هذا على المدى المتوسط و البعيد.

كلمات مفتاح : المهارات، التكوين المتواصل، الحوافز، أهداف المؤسسة، الأهداف الشخصية للموظفين.