

**République Algérienne Démocratique et Populaire**

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche**

**Scientifique**

**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**

**Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion**

**Département des Sciences de Gestion**

## **Mémoire**

**Réalisé en vue de l'obtention d'un Diplôme de  
Magister en Sciences de Gestion  
Option : Gestion des entreprises**

### **Thème :**

*Perception de la formation et la construction de compétences dans les  
entreprises publiques algériennes.*

*Illustration à partir du cas d'Algérie Telecom, Sonelgaz et Saidal.*

**Encadré par :**

*Dr Brahim GUENDOUI*

**Réalisé par :**

*Mr Belkacem BOUKHEROUF*

### **Membres du jury:**

- 1. Pr KHERBACHI Abdelhamid, Professeur Université Abderrahmane Mira de Béjaïa, Président*
- 2. Dr GUENDOUI Brahim, Maître de conférences (A, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. Rapporteur*
- 3. Dr LARABI Kheloudja, Maître de conférences (A) Université Abderrahmane Mira de Béjaïa, Examinatrice*
- 4. Dr SI MOHAMED Djamel, Maître de conférences (A), Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Examineur*

*--- Janvier 2011 ---*

**République Algérienne Démocratique et Populaire**

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche**

**Scientifique**

**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**

**Faculté des sciences économiques et des sciences de gestion**

**Département des Sciences de Gestion**

## **Mémoire**

**Réalisé en vue de l'obtention d'un Diplôme de  
Magister en Sciences de Gestion  
Option : Gestion des entreprises**

### **Thème :**

*Perception de la formation et la construction de compétences dans les  
entreprises publiques algériennes.*

*Illustration à partir du cas d'Algérie Telecom, Sonelgaz et Sidal.*

#### **Encadré par :**

*Dr Brahim GUENDOUI*

#### **Réalisé par :**

*Mr Belkacem BOUKHEROUF*

#### **Membres du jury:**

5. Pr KHERBACHI Abdelhamid, Professeur Université Abderrahmane Mira de Béjaïa, Président
6. Dr GUENDOUI Brahim, Maître de conférences (A), Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. Rapporteur
7. Dr LARABI Kheloudja, Maître de conférences (A) Université Abderrahmane Mira de Béjaïa, Examinatrice
8. Dr SIMOHAMED Djamel, Maître de conférences (A), Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Examineur

--- Janvier 2011 ---

## *Remerciements*

Ce travail est bien plus qu'un œuvre individuelle mais surtout le résultat de soutiens, d'assistance et d'aides émanant de plusieurs personnes que je ne saurai jamais remercier assez.

Mes remerciements vont prioritairement à Docteur Brahim Guendouzi, mon encadreur qui, à travers ses conseils et ses orientations, sa disponibilité et la confiance qu'il m'a accordé, m'a conforté dans mes efforts et m'as permis d'avancer à pas constants et à accomplir cette œuvre. Les membres du jury qui ont eu l'amabilité de lire et d'évaluer ce travail trouveront, ici, l'expression de ma considération et de mon respect

Je remercie aussi l'ensemble des cadres des entreprises publiques visitées pour leur collaboration franche et soutenue. Je désire mentionner la disponibilité des Directeurs des ressources humaines des trois entreprises Saida1, Sonelgaz et Algérie Telecom qui, en toute modestie, ont compris la portée de mon travail et m'ont grandement soutenu.

Mes collègues Oussalem Mohand Ouamar, Moukkes Farid et Zerkhefaoui Lyès m'ont tous prodigué des conseils et ont permis l'aboutissement de ce travail. Qu'ils trouvent, ici, l'expression de ma gratitude et de ma reconnaissance. À travers eux, je désire exprimer ma reconnaissance à l'ensemble de mes collègues et de mes enseignants qui m'ont beaucoup appris durant mon cursus de graduation et de post-graduation.

Yazid Zerourou, jeune Directeur d'un établissement de formation, a lui aussi apporté une assistance logistique considérable. À lui vont mes remerciements.

Des amis et d'autres personnes anonymes ont apporté leur contribution à la réalisation de ce mémoire. À eux tous, je dis «Merci».

## *Dédicaces*

*À ma famille  
Et à tous mes amis*

# **Le sommaire**

Introduction générale

## **Partie 1 : mutations économiques et raffermissement du rôle de l'Homme comme acteur des compétences**

### **Chapitre I – Les mutations mondiales au cœur des bouleversements des compétences et des économies nationales**

Section 1 - Une économie de plus en plus ouverte à la concurrence

Section 2 - L'organisation du travail à la lumière des mutations industrielles

Section 3 - Avènement de l'entreprise apprenante

### **Chapitre II – l'humain et les compétences et leur nouvelles positions dans le management**

Section 1 - L'évolution historique du concept de la compétence

Section 2 - Des logiques tayloriennes aux logiques cognitives de division du travail

Section 3 - Les mutations technologiques et transformations des portefeuilles de compétences

## **Partie 2 : la formation et la logique de compétences dans les entreprises publiques algériennes : articulations ou désarticulations ?**

### **Chapitre III : la formation des salariés en Algérie et logique des compétences dans les entreprises**

Section 1 : la formation professionnelle des salariés en Algérie : entre théorie et pratiques.

Section 2 : la logique des compétences dans les entreprises publiques, un flou managérial

### **Chapitre IV : l'effort de formation et les compétences dans les entreprises publiques algériennes, objet de perceptions divergentes**

Section 1 : objet et sujet de l'enquête

Section 2 : la formation dans les entreprises publiques, déterminants et portée à partir des résultats de l'enquête

Section 3 : logique de compétences et formation, quelles recommandations ?

Table des matières

Bibliographie

Annexes

## **Liste des tableaux et des figures**

## **I – Tableaux**

**Tableau 1** – Six modes d’expression de l’apprenance et quelques exemples

**Tableau 2** – description des caractéristiques d’une compétence individuelle

**Tableau 3** – Fonctions de gestion des ressources humaines où une approche de gestion de compétences peut jouer un rôle

**Tableau 4** – Evolution des parcours de licences et des effectifs LMD de 2004 à 2007

**Tableau 5** – Récapitulatif de l’Etat quantitatif des Infrastructures de formation professionnelle

**Tableau 6** – Répartition des effectifs par sexe et groupes socioprofessionnels

**Tableau 7** – Répartition et évolution des effectifs du groupe par groupes professionnels

**Tableau 8** – Récapitulatif des actions de formation durant l’année 2008

## **II – Figures**

**Figure 1** – Comparaison des approches anglo-saxonne et française des compétences

**Figure 2** – Canaux de développement du capital compétences

**Figure 3** – Répartition par filiales des effectifs statutaires de Sonelgaz

# ***Introduction***

---

## ***générale***

---

**Introduction générale**

L'environnement des entreprises connaît aujourd'hui des mutations profondes : internationalisation sous toutes ses formes des facteurs de production, part grandissante et accélération de l'innovation et de la recherche dans la production des biens et services (conception, gestion, marketing...), importance accrue des facteurs financiers dans les décisions industrielles, élargissement de la concurrence aux pays émergents. Cette ouverture globale<sup>1</sup> des économies conjuguées à une accélération technologique sans précédent conduisent à des remises en cause permanentes de l'existant en capital aussi bien technique qu'humain.

Ces mutations économiques et industrielles (externalisation, filialisation, spécialisation, produits complexes,...), combinées aux nouvelles perceptions de la place du travail, aux évolutions démographiques, aux exigences de flexibilité, de rentabilité et d'employabilité accrue, impliquent de nouvelles compétences et un intérêt manifeste à la question du capital humain. En effet, le développement des compétences<sup>2</sup> des salariés ainsi qu'une gestion optimale du capital humain contribuent à favoriser et à améliorer le dynamisme et la performance économique des entreprises.

Face aux nouveaux besoins, des entreprises, relatifs à la demande de flexibilité, adaptabilité, réactivité, les organisations du travail fondées sur la pure logique taylorienne par postes fixes au sein d'organigrammes pyramidaux semblent aujourd'hui largement dépassées. Accroître le professionnalisme individuel et collectif, introduire une capacité à travailler en structures mobiles, permettre une prise en charge d'activités relevant d'une nature de plus en plus immatérielle<sup>3</sup>, tels sont les nouveaux impératifs qui président à une réflexion nouvelle sur les modes de gestion des ressources humaines en entreprise et le renforcement de leurs capacités. Former les salariés est, aujourd'hui, un enjeu et un axe stratégique que les entreprises semblent décidées à développer.

---

1 Michel-Henry Bouchet, «La globalisation,; introduction à l'économie du nouveau monde». Pearson Education, 2005

2 Guy Le Boterf, *De la compétence*, Paris, Editions d'Organisation, 1994.

3 Gil Philipe, «Les nouveaux métiers de la formation, développer des nouvelles compétences». Dunod, 2004



Les processus de production et la création de valeur exige, chaque jour davantage, des doses importantes de connaissances et des habiletés professionnelles par le fait de l'intégration, par ces processus, de plus de technologies et de savoirs.

Les entreprises algériennes, soumises à la pression de l'ouverture économique et à une concurrence de plus en plus aigüe, prennent conscience de la nécessité cardinale de l'effort d'intégration de nouveaux savoirs et de l'investissement dans l'Homme et du capital<sup>4</sup> qu'il recèle. Cela s'est traduit par un renforcement de l'effort et de la place de la formation des salariés afin d'acquérir de nouvelles compétences, faciliter leur mobilité et consolider leur employabilité.

Cela n'est pas sans conséquences sur les salaires, les carrières et les entreprises elles-mêmes qui revoient leurs systèmes de décisions, d'incitations et de coordination. L'enjeu étant d'allier entre le renforcement des compétences individuelles et la consolidation du construit collectif, lui-même générateur d'aptitudes individuelles.

La logique consistant à former un salarié à coût rationnel tout en tenant compte des types de compétences et des savoirs exigés par la conjoncture devrait donc pousser les entreprises à établir des plans de formations de plus en plus rigoureux ; rigueur qui se traduit par une mise en valeur de l'intérêt stratégique de la formation

Face à un environnement changeant et incertain, devant la nécessité d'adaptation stratégique et organisationnelle générées par l'ouverture de l'économie algérienne, quels seraient donc les efforts des entreprises algériennes pour développer de nouvelles compétences et renforcer l'adaptabilité de leurs ressources humaines ? Conformément à

---

4 Guy Le Boterf «Construire les compétences individuelles et collectives» Editions d'Organisations, 2006.

l'appréhension de l'évolution de leurs environnements respectifs, comment s'effectuent les choix en termes de pratiques de formation ?

*Quels seraient les déterminants de choix et de mise en formation et quelle perception en a-t-on à son égard aussi bien du point de vue du salarié que de celui de l'employeur ? Si des enjeux, réels ou supposés, existent, de quel ordre seraient-ils ?*

*œuvre de la*

*Quelle serait la logique poursuivie jusque là et existe-t-il réellement une articulation entre d'une part la formation et la démarche compétences et d'autre part, entre la formation et la stratégie globale des entreprises publiques algériennes ? Quelles sont les pistes d'améliorations possibles pour renforcer l'efficacité de la formation ?*

Pour répondre à ces questionnements, nous avons choisi, comme champs d'investigation, trois entreprises publiques économiques que sont Algérie Telecom, Sonelgaz et Sidal.

Le travail est réparti en deux parties complémentaires :

- La première partie, sectionnée en deux chapitres, aborde des aspects contextuels liés aussi bien à l'évolution de l'environnement qu'à la question des compétences proprement dite. Un premier chapitre contextualise la problématique dans une optique des transformations globales de l'économie mondiale. Suivra un chapitre qui aborde le rôle de l'Homme comme capital dans la nouvelle économie fondée sur le savoir et l'apprenance, l'évolution de la question des compétences et l'intensification, par les entreprises, de leur effort d'investissement dans les intangibles.

- La deuxième partie est dédiée à l'exploration des expériences d'un échantillon d'entreprises publiques économiques que ci-dessus citées. Un premier chapitre est consacré à la présentation des procédés méthodologiques et la justification du choix de l'échantillon. Suivra un chapitre où il sera procédé à l'exposition des résultats du traitement et de l'analyse des informations ainsi que les commentaires associés.

### **Hypothèses de travail :**

S'appuyant sur la démarche universaliste donnant pour positif l'impact des efforts de formation sur la construction de compétences dans les entreprises, notre recherche visera à comprendre non pas les processus de mise en œuvre ou à mesurer l'impact de celle-ci sur les apprenants mais plutôt à comprendre sa perception par les pilotes<sup>5</sup> de la formation au sein de

---

<sup>5</sup> Ici, on définit les pilotes comme l'ensemble des acteurs qui, à l'intérieur de l'entreprise, sont institutionnellement investis de la mission de participer à la définition d'une stratégie de formation et à en assurer le déploiement puis le contrôle. Cette définition exclut, de fait, les formés puisque leur intervention est indirecte et donc constitue des pilotes non institutionnalisés. Cette définition, nous l'avons voulu restrictive en nous intéressant aux seules institutions mais pas aux individus au sein des entreprises.

leurs entreprise respectives et de l'importance de la prise de conscience de l'importance de celle-ci et de son articulation possible à la stratégie de l'entreprise. De ce fait, nous partons de deux hypothèses de travail :

**Hypothèse 1 :**

La formation est un élément moteur de construction de compétences individuelles et collectives au sein des organisations et de ce fait, il existe une relation entre les intentions des entreprises engagées dans une démarche de construction de compétences et l'intensité de l'effort consenti par celles-ci pour sa concrétisation ; de ce fait, elles déploient des démarches globales et innovantes pour y parvenir.

**Hypothèse 2 :**

La prise de conscience se traduit, chez les pilotes de la formation dans les entreprises, par une articulation de celle-ci à la stratégie de gestion des ressources humaines sinon à la stratégie globale de l'entreprise et cela se traduit par la création de dispositifs d'opérationnalisation exécutés par les pilotes de formation.

# **Partie 1 :**

# **Mutations**

# **économiques et**

# **raffermissement du**

# **rôle de l'Homme**

# **comme acteur des**

# **compétences**

## **Introduction de la partie**

L'économie mondiale connaît depuis quelques décennies des transformations majeures qui vont en s'accéléralant. Les entreprises, fer de lance de ces transformations, s'adaptent et y introduisent dans leur management des pratiques qui vont au delà du simple accommodement mais qui anticipent les tendances lourdes de ces mutations. L'accéléralation technologique des

trente dernières années est révélatrice du rôle de l'intelligence humaine dans l'organisation, intelligence qu'il convient d'entretenir, d'encourager et de capitaliser.

L'introduction, par Gary Becker, de la notion du capital humain dans les années soixante a accéléré la réflexion autour de la place de l'Homme dans l'entreprise et son management et autour de la question des compétences et leur production.

Le marketing, devenu, l'activité créatrice de valeur, a replacé le client dans l'entreprise comme partie prenante à part entière et a généré un engagement à l'entretien de cette relation avec celui-ci. Il en est ressorti qu'au fur et à mesure que les pratiques du marketing y sont introduites, les Hommes prennent de plus en plus d'importance et leur rôle se raffermi.

Le marché du travail s'étant transformé en devenant exigeant a fait prendre conscience aux acteurs, individuels et organisationnels, du caractère périssable des compétences et de la nécessité de leur renouvellement permanent. Les acteurs de la formation, au plan institutionnels, ont, à leur niveau, introduit des réformes de sorte à égaliser les outputs du système éducatif, de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur aux attentes de la sphère économique.

Le renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines et l'intrusion du savoir comme base de compétitivité et d'innovation a donc impacté sur la formation perçue alors comme le levier principal de création de compétences et de leur renouvellement. Les entreprises se sont lors engagées dans des restructurations et des innovations orientées vers l'Homme pour en tirer un maximum de valeur par le renforcement des compétences qu'il détient et qu'il est en mesure de déployer.

La notion de compétence devient donc le nouveau leitmotiv des entreprises qui cherchent à en construire davantage et mieux. Ceci pour se prémunir des transformations d'un environnement instable et sans cesse évolutif.

Cette première partie cerne les contours des transformations majeures et l'intrusion de la notion de compétence, de l'entreprise apprenante et du savoir.



# **Chapitre I :**

## **Les mutations mondiales au cœur des bouleversements des compétences et des économies nationales**

**Chapitre I – Les mutations mondiales au cœur des bouleversements  
des compétences et des économies nationales**

### **Introduction du chapitre:**

Nombreux sont les pays qui ont réformé radicalement leurs politiques, leurs systèmes et leurs institutions d'enseignement et de formation professionnels, souvent dans le cadre de réformes plus larges du système éducatif, afin de leur permettre de répondre de manière plus efficace aux changements du marché de l'emploi, de relever les défis qui s'annoncent et de



surmonter les grandes lacunes de leurs systèmes existants. Cette modification des politiques découle d'un ajustement structurel et d'une crise budgétaire dans bon nombre d'économies en développement et en transition ainsi que, dans beaucoup d'autres, d'une redéfinition du rôle de l'Etat dans la vie économique et sociale.

Les crises économiques et les accélérations technologiques bouleversent les structures des marchés, redéfinissent les rôles des organisations et des acteurs et définissent les contours des stratégies à adopter. Aussi bien pour les entreprises face aux concurrents que pour leurs salariés sur le marché du travail, la survie requiert une acquisition accrue de compétences, une réactivité et une capacité d'adaptation. Pour les salariés, la formation est, à bien des égards, un outil permettant d'atteindre cet objectif.

Ce chapitre abordera l'évolution de l'environnement des entreprises et de la concurrence ainsi que l'organisation des processus du travail à la lumière des mutations industrielles survenues depuis la fin des années 60 et évoquer le concept de l'entreprise apprenante et ce que ce concept implique.

## **Section 1 - Une économie de plus en plus ouverte à la concurrence :**

### **Introduction**

Dans un contexte mondialisé et de plus en plus ouvert, l'accroissement de la productivité des facteurs de production et le renforcement des sources de valeur aussi bien au client qu'à l'entreprise sont des exigences de compétitivité notamment dans des secteurs où la demande évolue et se renouvelle rapidement et où le comportement du consommateur change et les tendances technologiques s'accroissent.

## **A- Des changements en profondeur**

Les grandes forces qui sous-tendent le changement dans le monde du travail sont la mondialisation, le progrès rapide des technologies de l'information et de la communication, l'évolution des marchés financiers, les nouvelles stratégies commerciales, les nouvelles pratiques de gestion et les nouvelles formes d'organisation du travail. Ces forces sont interdépendantes et se renforcent mutuellement. Elles annoncent l'avènement d'une économie et d'une société dans lesquelles la production de biens et de services est de plus en plus tributaire du savoir et des qualifications.

L'interdépendance entre les pays ne cesse de s'accroître depuis quelques décennies, mais la mondialisation ne touche pas au même rythme toutes les activités et tous les secteurs économiques. Le secteur des biens industriels marchands et le secteur des services sont particulièrement exposés à la concurrence internationale<sup>6</sup>. Dans le secteur des services, la concurrence est accentuée par la diffusion des technologies de l'information et de la communication et par le mouvement de libéralisation. L'expansion du commerce électronique et des autres services disponibles sur Internet renforce cette tendance. La concurrence qu'exercent les pays à moindres coûts et à forte productivité sur les entreprises nationales contraint ces dernières à adopter des technologies et des modes de production plus efficaces. Il est de plus en plus fréquent que des concurrents étrangers produisent des biens et offrent des services directement dans le pays où ils investissent.

Mais l'exposition à la concurrence internationale offre aussi l'occasion de tirer des enseignements pour améliorer l'organisation du travail, ce qui toutefois n'est possible que si la main-d'œuvre est suffisamment instruite et formée. Les pratiques performantes mises au point dans un pays sont reprises ailleurs, non seulement dans les multinationales, mais aussi d'une entreprise à l'autre. Un nombre croissant de sociétés recourent à l'externalisation et recourent aux technologies de l'information pour accroître la capacité des entreprises qui font partie de leur chaîne logistique de renforcer leur propre compétitivité et donc de s'adapter aux nouvelles exigences en matière de productivité, de qualité, de flexibilité et de délai de livraison, à l'échelle mondiale.

---

<sup>6</sup> Robert Reich, L'économie mondialisée. Montrouge, Dunod, 1992.

## **A-1- bouleversements structureaux et managériaux**

Les entreprises, dans une dynamique de mondialisation soutenue des économies, sont confrontées, dans leurs stratégies de croissance, à la nécessité de construire davantage de compétences à déployer sur des marchés économiquement, certes, homogénéisés mais culturellement différents et complexes. C'est là que la place de l'humain, en tant que moteur de l'entreprise, trouve toute sa place et son importance et son rôle moteur.

Aussi, l'avènement de nouvelles formes organisationnelles conduit à articuler les stratégies de production sur de nouvelles compétences, durables, distinctives et donc avantageuses. Ceci amène les entreprises à créer, renforcer et animer l'élément humain de sorte à ce qu'il soit le moteur de ces changements au cœur de son action et gérer la pression concurrentielle qui l'accompagne.

Mais cette pression n'est pas seulement subie par les entreprises mais aussi, et surtout, par les prétendants au marché du travail, devenu de plus en plus exigeant et sélectif. Aujourd'hui, à de nouveaux marchés correspondent de nouvelles compétences et qualifications, sans cesse changeantes et renouvelées. Cette dynamique est évidemment la résultante, en grande partie, des évolutions technologiques et des bouleversements des formes organisationnelles traditionnelles. Des entreprises de petite taille et de dimension nationale, on est passé à des groupements multinationaux donc l'action productive est globalisée et dont l'élément humain est appelé à mouvoir et à faire montre d'une mobilité à l'international ; ce qui appelle à des compétences nouvelles, variées et adaptatives. Maîtriser plusieurs langues, avoir des aptitudes renforcées au travail dans un groupe multiculturel, connaître les méandres de la négociation internationale adaptée culturellement, sont autant de compétences – devenues basiques – pour quiconque prétendrait gagner sa place sur le marché international du travail.

L'intégration de l'économie mondiale par les pays africains est très faible. Une mesure utilisée pour évaluer l'intégration d'un pays à l'économie mondiale est la part des exportations manufacturières par rapport aux exportations totales (ou par rapport aux exportations hors ressources principale, comme le pétrole pour le cas algérien). Cette mesure, indique, d'une certaine façon, la capacité d'un pays à engendrer des gains découlant des transferts de technologies et sa capacité à produire selon les standards et les normes internationaux.

## **A-2- L'éducation et la formation, un enjeu prioritaire des économies nationales**

L'élément humain, dans sa dimension individuelle et dans ses interactions et dynamiques avec les groupes constitués, à bien des égards, une source sûre de valeur<sup>7</sup>.

C'est ainsi que le développement d'un pays n'est plus mesuré par le simple indicateur du PIB ou du PIB/habitant mais par un indice plus parlant et complexe : l'Indice du Développement Humain – IDH.

L'Indice du Développement Humain est un indice de qualité de vie définie comme la capacité d'un humain d'avoir une longue vie et en santé d'être éduqué et d'avoir accès à des ressources nécessaires pour un niveau de vie acceptable.

Cet indice montre que le seul indicateur de la richesse monétaire d'un pays n'est pas suffisant pour rendre compte de la richesse d'un pays et de sa capacité à s'intégrer fortement dans l'économie mondiale.

Le niveau de l'éducation et de formation dans un pays occupe, de plus en plus, de la place dans la définition des notions de développement, d'attractivité et de compétitivité. Cela est d'autant vrai qu'aujourd'hui, l'économie n'est plus celle du capital technique mais celle du capital humain, de l'intelligence et du savoir.

La création d'un avantage comparatif par les ressources se recentre vers la capacité d'un pays à valoriser des ressources humaines et à en faire un élément différenciateur et valorisant en comparaison aux autres pays. Il ne suffit plus d'avoir des ressources du sol ou du sous-sol particulier pour construire un avantage par rapport au reste des pays, mais cela est possible par la ressource humaine, l'intelligence, la technologie...etc.

L'Inde est, à ce titre, un exemple édifiant de l'importance de la ressource humaine qualifiée dans une économie de réseaux technologiques, d'internet et, tout simplement, d'informatique. Avec environ trente millions d'ingénieurs développeurs, il est devenu le carrefour mondial de la recherche-développement dans le domaine des nouvelles technologies et s'est transformé, si l'on puisse dire, en «District humain» des nouvelles technologies.

---

<sup>7</sup> Tarondeau J.C, Le management des savoirs. Collection Que sais-je ?, (1998), n°3407, Puf.

Des politiques d'éducation et de formation ont été mises en œuvre dans l'objectif de devenir une force dans le domaine des nouvelles technologies. Le pari semble réussi si l'on se fie au nombre de multinationales – leaders dans leurs domaines respectifs pour la plupart – qui s'y sont installés dans la province de Bangalore.

Il faut aussi noter que ces politiques se sont traduites, au fil des années, par une prise de conscience de la part des entreprises à la nécessité de recruter, de former et de maintenir une ressource humaine à haut potentiel de savoir, d'intelligence et de compétence. C'est ainsi que – orientées et soutenues par les efforts institutionnels et étatiques d'éducation formelle et académiques – se sont développées des stratégies de développement et de renforcement des compétences dans tous les secteurs des économies nationales, de l'agriculture aux services, en passant par l'industrie manufacturière.

Rompre avec cette logique standard met au premier plan l'élément humain et sa participation au bon fonctionnement des entreprises. Les différentes théories comme les pratiques du management ont manifesté un intérêt croissant à ce dernier en lui accordant un rôle stratégique au sein des entreprises, dépassant de loin l'administration du personnel inspirée du management scientifique de Taylor (Organisation scientifique du travail) caractérisé par une parcellisation des tâches, séparation de la conception et l'exécution (cols bleu et col blanc), chronométrage des opérations, système formel de contrôle, système de rémunération stimulant ( au rendement), ... etc.

### ***B- L'élément humain, le nouveau vecteur du développement***

Le rôle stratégique de l'élément humain et la gestion des ressources en tant que fonction prépondérante et spécifique dans les entreprises trouvent leurs origines dans l'instauration du système de Direction Par Objectifs (DPO) au début des années 1970 et la mise en place des cercles de qualités dans les années 1980 qui se caractérisent par une décentralisation des objectifs, délégation de responsabilités, promotion proportionnelle aux résultats, autonomie, reconnaissance, motivation, etc. Tout cela en vue de canaliser les stratégies des salariés - acteurs au service des objectifs de l'organisation.

### **B-1- Les compétences, nouveau capital**

Le renforcement de ses compétences, par la formation et la mise à niveau, paraît, alors, être plus qu'une nécessité mais une exigence et une nécessité. Recruter, former et faire durer la capacité des humains à produire, à être productifs et rentables : voilà l'enjeu principal de l'entreprise moderne d'aujourd'hui.

Ce défi se pose à toutes les entreprises, quel que soit leur taille ou leur secteur d'activités. Les PME, ayant longtemps, sous-estimé la problématique des compétences, se tournent aujourd'hui vers la question en consacrant aussi bien de la réflexion que des ressources humaines et financières<sup>8</sup>.

Dans le contexte de mondialisation, les entreprises voient leurs dynamiques et leurs stratégies fondamentalement affectées par les fragilités des positions concurrentielles. C'est dans cette nouvelle configuration que les petites et moyennes entreprises acquièrent un rôle renouvelé et construisent des originalités de fonctionnement particulièrement dans l'articulation entre exigences productives et compétences.

L'enjeu pour les entreprises industrielles et de services est de s'adapter à une économie d'environnement instable et fluctuante, à des ressources humaines disponibles plus rares avec de nouvelles formes de rapport au travail et enfin à une transformation continue des organisations. Pour les salariés, l'enjeu est de construire un parcours professionnel à travers des mobilités sur un marché du travail non plus seulement interne à l'entreprise, mais de plus en plus externe et professionnel.

De nouvelles compétences sont aujourd'hui mobilisées par les PME, amenées de plus en plus à arbitrer entre les aspirations légitimes de savoir-faire, les exigences réglementaires et les exigences concurrentielles. Cet arbitrage peut se faire dans un cadre de fonctions déjà présentes au sein de l'entreprise ou passer par la mise en place de nouvelles normes productives, organisationnelles ou réglementaires impliquant un réel effort d'adaptation du dirigeant et des salariés<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Organisation de Coopération et de Développement Economiques, 1991. "Formation spécifique à l'entreprise". Perspectives de l'emploi. Paris: OCDE. p.135-175.

<sup>9</sup> Zino Khelfaoui, *Adaptations productives des PME et nouvelles formes de compétences*. Communication donnée au colloque international sur «Formation, développement des compétences et performance des PME : Enjeux et Défis.» CREAD, 13-15 Mars 2006, Alger.

Effectivement, l'enjeu aujourd'hui pour les PME, est que la formation n'est pas seulement un besoin mais une exigence et aussi, elle ne concerne pas le seul encadrement intermédiaire ou le personnel d'exécution. Même les gestionnaires au plus haut de la pyramide décisionnelles doivent subir des formations et renforcer leurs compétences pour relever les défis qui se posent à leurs entreprises. C'est d'autant vrai que les études ont démontré que plus la taille de l'entreprise décroît plus la productivité, les revenus et les conditions de travail ont tendance à se dégrader<sup>10</sup>.

La construction de compétences, leur consolidation et leur déploiement dans la stratégie d'entreprise préside, aujourd'hui, au jeu concurrentiel de plus en plus intense et surtout complexe. Cela est d'autant vrai si l'on considère le caractère très instable de l'environnement externe, l'évolution des stratégies de veille et les mécanismes d'intelligence industrielle.

Si la mondialisation ne peut pas avoir de conséquences directes sur les politiques de formation continue dans les entreprises, elle influence fortement celles de gestion des emplois et des carrières par l'accélération du vieillissement des technologies et des processus et son corollaire, l'évolution des métiers. Dans cette optique, la direction des Ressources Humaines doit devenir une partie intégrante du management de la technologie. Le directeur des ressources humaines voit donc son pouvoir confirmé au sein de l'entreprise et sa place devient stratégique, puisque c'est de lui et de ses anticipations que dépend en grande partie la pérennité de l'entreprise. Car "un des enjeux réels de notre temps concerne le management des procédés, des techniques, des méthodes, mais surtout des Hommes, de leurs expertises et de leurs compétences, qui relève de la direction des ressources humaines à travers, justement, les compétences."<sup>11</sup>

On voit aussi apparaître de manière croissante, le besoin des collaborateurs de multinationales à se former à l'interculturel, besoin qui reflète parallèlement celui de communiquer et de comprendre les autres cultures.

La pression de l'environnement politique, économique et social avec la mondialisation et la financiarisation de l'économie, oblige en permanence les entreprises, à développer leur rentabilité, par le renforcement du couple compétitivité-prix, et à améliorer la qualité de leurs

---

10 Rapport sur l'emploi dans le monde 2004-05. Emploi, productivité et réduction de la pauvreté. Organisation Internationale du Travail, 2005.

11 Dimitri Weiss, *La fonction Ressources Humaines*, édition des Organisations 1995

produits et de leur fonctionnement. En effet, l'évolution des marchés, le développement de la concurrence, l'internationalisation, les nouvelles technologies et l'évolution des comportements d'achat et de consommation sont autant de facteurs d'incertitude. L'organisation cherche à redéfinir ses missions de façon à s'adapter de façon proactive. Cette dynamique organisationnelle passe par des investissements en recherche et développement, en acquisition de ressources humaines, technologiques, en lancement de nouveaux produits, en réorganisation. Ces investissements constituent un ensemble de capacités permettant à l'entreprise d'envisager les résultats qu'elle souhaite et l'exploitation efficace de ses capacités suppose une gestion quotidienne des activités, tendue vers la réalisation de ces résultats.

La pérennité et le succès de l'entreprise constituent l'intérêt partagé par tous les dépositaires d'enjeux et des parties prenantes dans l'entreprise. Selon l'approche par les ressources, la performance organisationnelle se manifeste à travers la création d'un avantage concurrentiel durable fondé sur un capital humain hautement qualifié et hautement impliqué, grâce à un ensemble de pratiques de ressources humaines, et à travers la formulation et la mise en œuvre d'une stratégie dynamique et prospective de gestion de ces ressources, permettant de disposer des connaissances et des compétences nécessaires pour faire face aux défis actuels et futurs. Ainsi, les choix judicieux de pratiques de ressources humaines à mettre en place et leur cohérence avec la stratégie de l'entreprise peuvent conférer une meilleure performance.

œuvre

### ***B-2- Le savoir, une nouvelle économie***

On assiste, à travers le monde, à l'émergence d'économies et de sociétés fondées sur le savoir et les qualifications. L'idée-force est que l'éducation et la formation occupent aujourd'hui une place centrale pour relever le double défi auquel sont confrontés tous les pays : celui de la mondialisation à visage humain, qui veut concilier compétitivité sur les marchés mondiaux et garantie à tous les citoyens de l'accès à un emploi décent et de la pleine participation à la vie économique et sociale.

Les pays qui ont pu investir depuis longtemps dans l'éducation et la formation ont réussi jusqu'à présent à s'adapter et à tirer profit de l'évolution de l'ordre mondial, mais pour les pays en développement, où l'instruction et la formation ne concernent encore aujourd'hui qu'une minorité, il leur est difficile de tirer parti de l'ouverture de l'économie mondiale, malgré leurs efforts pour moderniser leur économie. Le BIT défend l'idée que, si elles s'inscrivent dans un environnement économique national et international favorable, «*l'éducation et la formation*



*peuvent aider les pays, les entreprises et les particuliers à tirer avantage de la mondialisation et à s'adapter aux contraintes qu'elle impose, à améliorer l'emploi, les revenus et les conditions de vie.»<sup>12</sup>*

D'ailleurs, la réforme des systèmes comptables nationaux et les nouvelles normes comptables intègrent des aspects de l'investissement immatériel dont la formation et le capital humain. Il reste à relativiser la pertinence des mesures à adopter tant l'élément humain demeure toujours et, dans l'évolution des contextes et des théories, un actif spécifique.

Il faut, aussi, noter que les modèles de gestion des ressources humaines tendent, par l'effet de la mondialisation, à s'homogénéiser tant le modèle anglo-saxon se diffuse plus que d'autres. Ceci est expliqué par Hawley par le phénomène d'isomorphisme qu'il définit comme «*un processus qui contraint une unité dans une population à ressembler aux autres unités car elles sont toutes face aux mêmes conditions environnementales*»<sup>13</sup>

Ceci se vérifie à travers la généralisation du système anglo-saxon de formation (LMD) et l'approche par compétences – APC qu'il sous-tend. Cette dernière est développée autour de l'objectif de valoriser le rôle de l'apprenant par la modulation des contenus enseignés et des méthodes utilisées dans la diffusion et la transmission des savoirs. Les pratiques du coaching, du recyclage, des stages d'immersion et autres s'en inspirent profondément. Aussi important, l'approche par compétences est dédiée à renforcer la spécialisation des savoirs chez l'apprenant en définissant, à l'avance, le champ des compétences qu'il doit acquérir. Dans les entreprises, notamment celles dont la contribution financière à l'effort de formation est important, il est facile de conclure que, lors des actions de formations, elles cherchent à faire acquérir aux bénéficiaires les compétences voulues et pour nécessaires pour le développement des plans d'action stratégiques.

Il est clair que les programmes sont définis par les centres de formations universitaires et autres en collaboration avec les entreprises qui, à travers l'expression de leurs besoins spécifiques,

---

12 Conférence Euro-Maghrébine organisée par le Ministère de la Formation professionnelle et le Bureau de l'OIT à Alger sur le thème "la Formation, l'emploi et l'employabilité", les 27, 28 et 29 avril 2002. Cette idée est une synthèse des approches de l'OIT sur les questions en relation à l'emploi et la formation ainsi que leur rôle dans la construction des économies nationales.

13 Cité dans GRH, mutations économiques et innovations technologiques. In Cahiers Français N° 333

orientent et déterminent, en partie, les contenus et la portée des programmes<sup>14</sup> de ce système donc des compétences à associer à chaque programme.

## Conclusion

Même si les recherches ne s'accordent pas, dans leurs conclusions, sur la place de la formation dans le développement d'un pays ou d'une région, il reste certain que l'effet corrélé liés à la productivité industrielle et l'attractivité économique est réel et que les pays ayant investi dans l'effort de formation sont ceux qui intègrent mieux les technologies<sup>15</sup> et donc accèdent aux innovations et à la performance économique. Car par delà tout, la formation, et partant les compétences et le stock du capital humain développé et détenu par un pays n'est pas sans effet sur la prospérité économique notamment dans les pays développés. La substitua bilité capital / travail étant infirmée, les économistes tendent à considérer que ces deux facteurs sont partiellement complémentaires. Ceci ne réduit pas la ferveur de ceux qui défendent la thèse selon laquelle ce sont les capacités d'organisation des processus de production – donc les compétences organisationnelles – et non les compétences individuelles issues de la formation qui expliquent les différences<sup>16</sup> de performances économiques d'un pays à un autre.

---

14 L'Afrique dans le système LMD - licence-master-doctorat: la réforme de toutes les révolutions : le cas du Gabon. Editions de l'Harmattan, 2006.

15 Harmonisation des programmes de l'enseignement supérieur en Afrique: Une stratégie de l'Union africaine, Union africaine, Réunion du bureau de la Conférence des ministres de l'Education de l'Union africaine (COMEDAF II+), Addis-Abeba, Ethiopie du 29-31 mai 2007.

16 Buechtemann F & Soloff D.J. Enseignement général, formation professionnelle et économie. Formation et emploi N° 50, 1995. Pages de 5 à 17.

## **Section 2 - L'organisation du travail à la lumière des mutations industrielles.**

### **Introduction**

Le concept de "mutations industrielles" couvre l'ensemble des changements structurels qui affectent la production industrielle et les services et notamment l'internationalisation ou globalisation croissante de la production et des marchés, les changements technologiques et le développement de nouveaux systèmes de production et d'organisation du travail.

Ces bouleversements – anticipés ou subis par les entreprises – sont vécus comme des occasions de changements profonds dans les organisations et des étapes de réflexions stratégiques autour de ce qui convient d'appeler «l'adaptation».

#### ***A- Le progrès technique, moteur des mutations et du changement***

Le rythme du progrès technique s'est accéléré de façon inédite au cours des dernières décennies, de même que celui du transfert des technologies entre les entreprises, les secteurs et les économies. Les progrès qui ont le plus d'impact sur les marchés du travail et sur le travail concernent l'informatique, la technologie de l'information, les télécommunications et la recherche spatiale (système de positionnement global, météorologie, énergie, biotechnologie, etc.).

En fixant de nouveaux critères de qualité pour les produits et les services, la mondialisation, pour ainsi dire, impose le recours à la technologie. L'incidence du progrès technique sur la demande de qualifications<sup>17</sup>(et donc sur l'emploi) varie selon qu'il s'accompagne ou non de changements dans l'organisation du travail ou de l'adoption de nouvelles pratiques commerciales. On peut donc dire que l'offre de formation et sa qualité déterminent le potentiel productif de la technologie tout autant que le recours à la technologie détermine les besoins de qualifications. Par conséquent, le développement des qualifications par la formation devrait être la réponse stratégique au progrès technique, à la mondialisation et aux autres forces qui agissent sur les marchés du travail.

#### **A-1-La technologie, source de bouleversements des compétences**

Les analystes soulignent la sophistication accrue de la nouvelle génération de technologies, en particulier dans le domaine de l'information et de la communication, et de certains procédés de fabrication, laquelle ne saurait manquer de se répercuter sur la productivité et sur la demande de main-d'œuvre, dont on exige des qualifications techniques de plus en plus pointues assorties de toutes sortes de compétences, et que l'on doit rémunérer en conséquence.

Ces nouvelles technologies réduisent la demande de main-d'œuvre non qualifiée et confèrent une valeur accrue aux détenteurs de hautes qualifications et compétences dans les pays industriels. Dans le secteur des services, le progrès technique a donné lieu à de nouvelles catégories de professions très qualifiées dans le domaine des soins de santé, du traitement de l'information et des services financiers et commerciaux; de même, dans le secteur de la production de biens, la force physique et la discipline comptent moins désormais que les qualités humaines, la flexibilité et le sens de l'initiative.

Cela ouvre de nouvelles possibilités aux individus qui possèdent les atouts nécessaires.

On peut distinguer entre deux grandes catégories de changement technologique. D'une part, l'innovation, qui aboutit à la distribution de nouveaux produits ou de nouveaux procédés, créant pour ainsi dire un nouveau marché. D'autre part, la rationalisation, par laquelle une entreprise parvient à produire des biens et services conventionnels avec un meilleur rendement,

---

<sup>17</sup> Jean-Marie Peretti, Ressources Humaines. Vuibert, 8<sup>ème</sup> édition, 2004

tout en usant des facteurs de manière plus économique, méthode qu'ont appliquée en particulier l'industrie automobile et la sidérurgie .

L'organisation du travail revêt une extrême importance, car les choix d'organisation ont une incidence directe sur la manière dont une technologie est mise en œuvre - et par qui - pour produire tels ou tels biens ou services.

### **A-2- Le marché du travail très exigeant**

Le marché du travail reposant sur des qualifications, des grilles de rémunération, une fixation de la main-d'œuvre et une pérennité de l'emploi liées à un salaire en partie fonction de l'ancienneté, a éclaté en marchés segmentés marqués par une mobilité fonctionnelle organisée de la main-d'œuvre, ainsi qu'une rémunération plus individualisée, liée à la loyauté et reposant sur les compétences évaluées par l'employeur. La promotion sociale interne et externe importante, qui avait accompagné les mutations structurelles des économies et des sociétés, s'est fortement ralentie pour laisser la place à un monde de travail où l'ascension sociale est moins aisée que durant la période des «Trente Glorieuses».

Aujourd'hui, l'on assiste à la naissance de formes atypiques du travail : emploi à temps partiel, travail temporaire, travail indépendant. Ceci est le résultat de ces restructurations industrielles induites par la mondialisation.

Deux facteurs incitent les entreprises à recourir à ces formes de travail. Le premier est l'intérêt qu'elles ont à faire du coût de la main-d'œuvre, non plus un coût fixe mais un coût variable, en particulier dans les pays où les conventions collectives alourdissent ce coût, et dans ceux où la législation du travail ne s'applique pas aux formes atypiques. Le deuxième facteur est la volonté d'opérer un déplacement de main-d'œuvre des marchés du travail internes aux marchés extérieurs, plus concurrentiels et moins coûteux.

Dans ce contexte, il est d'autant plus nécessaire que les travailleurs engagés dans des formes atypiques d'emploi (des femmes dans leur majorité) aient accès à la formation.

L'émergence de la logique de la compétence au début des années 1990 dans le contexte de globalisation des marchés au nom de la concurrence et de l'exigence de la compétitivité a manifestement confirmé l'importance des ressources humaines dans le développement et le

maintien de l'avantage compétitif (compétences distinctives) des firmes. Ce courant d'idées définit la compétence comme un ensemble de savoirs mis en action en vue de réaliser une performance. Cette logique tend, aujourd'hui, à durcir les relations d'emploi (exigences pour pouvoir à un poste par exemple) et l'élaboration des politiques de gestion des ressources humaines dans ce contexte de changement afin que les entreprises soient flexibles (éviter l'irréversibilité des actions), réactives (répondre efficacement au changement de l'environnement) et proactives (anticiper les changements qui pourraient survenir), des caractéristiques qu'exigent tant l'environnement externe que interne.

Selon *Philippe Zarifian*, ce modèle introduit trois caractéristiques<sup>18</sup> majeures représentant les mutations actuelles du contenu du travail, en l'occurrence : l'événement, la communication et le service.

L'enjeu pour les entreprises industrielles et de services est de s'adapter à une économie d'environnement instable et fluctuante, à des ressources humaines disponibles plus rares avec de nouvelles formes de rapport au travail et enfin à une transformation continue des organisations. Pour les salariés, l'enjeu est de construire un parcours professionnel à travers des mobilités sur un marché du travail non plus seulement interne à l'entreprise, mais de plus en plus externe et professionnel.

Ainsi, tout ce qui se rapporte à l'élément humain est intégré dans la démarche stratégique de l'entreprise. La stratégie d'entreprise détermine non seulement l'organisation du travail, mais aussi le niveau de compétence du capital humain nécessaire au fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, les différentes stratégies des entreprises sont liées à la formation soutenue par les entreprises. Dans une démarche orientée vers l'innovation, les stratégies d'entreprise sont regroupées<sup>19</sup> en quatre catégories:

- *Réduction des coûts* : Les principales caractéristiques de cette stratégie sont généralement le contrôle des dépenses et des charges. Il est dès lors probable que les établissements qui adoptent une telle stratégie sont moins susceptibles de former leurs employés.

---

18 ZARIFIAN Philippe, *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*, Edition Liaisons, 1999.

19 Lacoursière, R., B. Fabi, J. St-Pierre et M. Arcand « Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste ». *Revue Internationale PME*, (2005).

- Innovation et expansion* : Les entreprises adoptant une telle stratégie accordent une grande importance à la recherche-développement (R-D), à l'innovation et à l'expansion de leur marché. Elles cherchent à créer ou à augmenter des avantages comparatifs afin d'accroître (ou du moins, de maintenir) leur part de marché par l'élargissement de la gamme de leurs produits et services ainsi que par l'expansion géographique de leur marché. En effet, celui qui développe une nouvelle idée a de ce fait un certain pouvoir sur le marché. Ainsi, on peut raisonnablement penser que de telles entreprises ont besoin d'une accumulation de connaissances relativement élevée au sein de leur effectif et qu'elles sont plus susceptibles d'offrir une formation à leurs employés.
- Amélioration de la qualité* : Les entreprises qui considèrent cette stratégie comme importante cherchent à augmenter leurs avantages comparatifs en se distinguant par la qualité de leurs produits et services. Il est raisonnable de s'attendre à ce que ces entreprises investissent dans leur main-d'œuvre pour augmenter les habilités de leurs employés à chercher constamment des moyens d'améliorer la qualité.
- Ressources humaines* : Cette stratégie concerne la collaboration accrue entre la direction et les employés, le perfectionnement des compétences des employés, le renforcement de la participation des employés et l'amélioration des mesures du rendement. Une telle stratégie permet aux entreprises de stimuler l'effort individuel des employés en leur inculquant un sentiment d'appartenance à l'entreprise. La productivité des employés se trouve ainsi augmentée. On peut raisonnablement penser qu'une telle stratégie favorise la formation des employés.

Il faut juste penser que les mutations dépassent le stade de «restructurations» donc agissent plus sur le système dans sa globalité que sur l'un des aspects de l'industrie pris séparément. Comme il faut aussi parler de mutations économiques tant l'industrie ne peut pas présenter un cas particulier en la matière. La crise financière actuelle et le grippage des différents systèmes de politiques sociales et des régimes de retraites à travers le monde y sont concernés. Par ailleurs, l'Algérie ne déroge pas à cette règle.

Les changements technologiques rapides et marqués et l'intensification de la concurrence internationale ont substantiellement contribué à augmenter l'importance de l'innovation dans la croissance économique. En effet, il est généralement reconnu que les entreprises qui innovent sont plus rentables, qu'elles croissent plus rapidement et qu'elles créent davantage d'emplois. Le processus menant à l'innovation au sein d'une entreprise requiert un haut niveau de capital

humain chez les travailleurs. Afin de participer pleinement à ce processus, les travailleurs doivent non seulement posséder des connaissances de base solides par l'entremise du système d'éducation mais aussi avoir la possibilité d'acquérir de la formation sur le marché du travail. La formation, suivie au sein de l'entreprise, permettrait donc de prolonger le processus d'acquisition des connaissances, de renouveler ou d'adapter les compétences initiales acquises par les travailleurs et de les faire contribuer à l'amélioration de la productivité ou à l'innovation<sup>20</sup>.

## **B- Facteurs de croissance de la productivité et évolution du contexte de l'entreprise**

Pour comprendre l'importance de la formation pour les entreprises et la nécessité qu'elles ont de s'y consacrer, il faut examiner les causes de fluctuation de la productivité et tenir compte de la rapidité de l'évolution de l'environnement externe et interne de l'entreprise. Cette évolution<sup>21</sup> a un impact profond sur les stratégies dont disposent les entreprises et sur leurs besoins de formation.

### **B-1- Nouveau contexte et nouvelles configurations**

Au cours des dernières décennies, on a assisté à une *mutation technologique* radicale avec l'arrivée des technologies de l'information et de la communication (TIC). Les nouveaux systèmes informatiques et les nouveaux moyens de communication sont des technologies polyvalentes, d'une importance aussi considérable que les applications de la vapeur et de l'électricité lors des précédentes révolutions technologiques<sup>22</sup>. Globalement, ces technologies ont permis d'augmenter la productivité dans de nombreuses branches d'activité. Pour ce qui est du développement des compétences et de la mise en valeur des ressources humaines, elles ont eu des effets contrastés. D'un côté, elles ont demandé des niveaux de compétence plus élevés et permis de décentraliser et de rendre moins répétitive la production de biens et de services. D'un autre côté, elles ont facilité la propagation de la fabrication en série aux pays en développement.

---

20 Baldwin, J. R. (1999), *Innovation, formation et réussite*. Direction des Etudes Analytiques, Statistiques Canada, Document N° 137.

21 Développement et générations futures: Rapport sur le développement dans le monde, 2007 (Washington, DC).

22 Gospel, H.; Fiedler, M., 2007: The long-run dynamics of big firms: The 100 largest employers, from the US, UK, Germany, France, and Japan, 1907-2002, King's College, Université de Londres. Cité dans Regards sur l'éducation. Organisation de coopération et de développement économiques OCDE, Paris (2005).



L'importance des TIC ne doit toutefois pas masquer l'émergence d'autres technologies nouvelles, telles que la biotechnologie et la nanotechnologie, qui commencent à jouer un rôle dans certains secteurs. Elle ne doit pas non plus masquer l'importance de nombreux changements technologiques et organisationnels de moindre ampleur, comme ceux qui se produisent dans l'industrie du bâtiment, engendrés par la découverte de nouveaux matériaux, équipements et outils.

Productivité et compétitivité sont induites par la technologie (c'est ce que l'on appelle la «poussée technologique» ou *technology-push*), mais aussi par le marché (c'est-à-dire stimulées par la demande ou *market-pull*)<sup>23</sup>. Pour ce qui est des marchés de produits, on assiste depuis plusieurs décennies à une ouverture croissante de ces marchés et à un recul constant de leurs frontières géographiques. Ce phénomène, qui est souvent désigné par le terme de mondialisation, est induit en partie par la technologie (TIC, amélioration des télécommunications, baisse du prix des moyens de transport, par exemple) et en partie par la politique (la réduction par les gouvernements nationaux des entraves au commerce et des obstacles à l'investissement, par exemple).

Un autre aspect de la mutation technologique et commerciale est le *raccourcissement du cycle de vie des produits et services*. Ainsi, un produit qui aurait auparavant duré dix ans peut très bien n'être aujourd'hui acceptable et en vogue que pour quelques années. Ce phénomène génère une exigence de nouvelles connaissances et d'innovation ainsi que de compétences et de méthodes de travail susceptibles de rester en phase avec les changements.

*La mondialisation des marchés financiers* affecte, elle aussi, de manière croissante le contexte au sein duquel les entreprises opèrent et modifie leurs stratégies. Des aspects tels que l'expansion des flux monétaires internationaux, l'interdépendance des marchés financiers, le développement des marchés internationaux par fusions et acquisitions, la diffusion des notions d'actionariat, les prises de participations privées et les investissements dans des fonds spéculatifs, sont de nature à pousser les entreprises vers plus de productivité, plus d'innovation et plus de rentabilité. Mais ils peuvent aussi les conduire à penser à court terme et à fermer ou à

---

23 Rosenberg, N., 1975: *Perspectives on technology* (Cambridge, London and New York: Cambridge University Press). In Rapport V de la 97ème Conférence Internationale du Travail, BIT 2008.

vendre certains pans de leurs activités, entraînant de graves conséquences économiques et sociales<sup>24</sup>.

L'introduction de *nouvelles pratiques de travail* – par exemple, la gestion des stocks en flux tendu, le travail en équipe, la gestion de la qualité totale et la recherche de méthodes optimales<sup>25</sup> – change également le mode de gestion des entreprises et peut exiger des compétences nouvelles. La diffusion de nouvelles formes dites précaires (du point de vue des salariés) et flexibles (pour les managers) a fait prendre conscience aux salariés et aux prétendants au marché de l'emploi de la nécessité d'une base large de compétences à même de se donner plus de chance à se maintenir dans le monde du travail en cas de crise ou de restructurations industrielles induites par les réformes et les stratégies. Ainsi, beaucoup de salariés multiplient les occasions de formation et de renforcement de capacités pour assurer une employabilité maximale.

Enfin, les changements opérés dans la *structure de l'entreprise* sont également importants. De nombreuses entreprises reconfigurent actuellement leurs frontières. On assiste ainsi à une évolution vers des formes d'organisation plus décentralisées et à un écrasement accru des niveaux hiérarchiques internes au sein des entreprises. De même, on constate des changements dans les frontières de certaines sociétés, avec une augmentation de l'externalisation et de la délocalisation. La gestion de la chaîne de valeur et la concentration d'entreprises sont devenues ces derniers temps d'importants éléments des stratégies et des structures organisationnelles des entreprises.

La concurrence, axée traditionnellement sur les prix, glisse vers de nouveaux déterminants tels que l'image, la chrono-compétition et la qualité. Cette dernière, conçue comme une somme d'efforts organisationnels tendant à dépasser «le normal» et à se soumettre à des standards gagnants, préside à l'action de toutes les entreprises, toutes tailles et tous secteurs confondus. Ainsi, elle devient le leitmotiv des managers et inscrit, de façon renouvelée, l'entreprise dans une dynamique de recherche permanente de compétitivité et de recherche de valeur aux parties prenantes.

---

24 Gospel, H.; Pendleton, A., 2005: Corporate governance and labour management: An international comparison (Oxford University Press). Cité dans Productivité et capital humain pour le « tiers inférieur», Andrew Jackson (Article).

25 Hayter, S., 2002: «Négociations collectives et égalité de revenus dans un monde en intégration», Education ouvrière: La protection du salaire, 2002/3, no 128

## **B-2- L'adaptation, une nécessité**

L'élément humain, toujours au centre des préoccupations organisationnelles, devient, donc, l'acteur autour de qui va s'opérer cette adaptation. Mais la question que se poseraient les organisations est de savoir quels seraient les moyens les plus adéquats pour ajuster ces bouleversements et les faire correspondre aux ressources disponibles notamment humaines<sup>26</sup>?

C'est à partir de là que l'intérêt des actions de la formation, du renforcement des compétences et d'auto-évaluation se fait sentir. Ayant pris une dimension stratégique, les recherches parlent aujourd'hui de capital humain comme moteur d'innovation et d'«adaptation» dans des environnements de plus en plus concurrentiels.

Aussi, la transition théorique observée au sujet de la notion de la rationalité – où tous les courants sont passés d'une construction des analyses à partir du point de vue selon lequel la rationalité<sup>27</sup> est substantielle (illimitée) à une analyse partant du caractère limité de celle-ci – a conduit à une remise en cause des paradigmes anciens notamment en stratégie d'entreprise.

Cela a permis une claire démarcation entre la sphère des compétences et des apprentissages organisationnels d'une part et ceux de individuels d'autre part en rendant compte du fait que le portefeuille de compétences d'une organisation n'est pas la somme de celles détenues par les individus qui y interviennent. Ceci en raison des distorsions dans la communication intra-organisationnelle et des pertes qui en résultent.

La littérature avance déjà depuis quelques années, que nous sommes entrés dans l'ère de «l'économie du savoir»<sup>28</sup>. Cette nouvelle conception, témoignant de plusieurs transformations

---

26 Jean-Marie Peretti. Op.cit

27 Il y a autant de comportements que de situations de gestion dans les entreprises auxquelles les acteurs peuvent être confrontés. C'est en partant de ce postulat que J. March a remis en cause le caractère illimité de la rationalité des agents. Aussi, il convient de noter que la théorie normative définit un seul comportement optimal or que sa remise en cause ouvre la voie à une multiplicité des cas et donc de comportement optimaux.

28 L'économie du savoir se réfère également à l'économie basée sur la connaissance qui «rend compte du fait que depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, les processus de production intègrent de plus en plus d'activités basées sur la connaissance. La connaissance – plus encore que l'information – devient le principal facteur de production, à l'opposé de la société industrielle, où le rôle primordial était joué par le facteur capital». En bref, plusieurs auteurs (Boyer 2002; Foray 2000; Laroche 2001; OCDE) s'entendent pour dire que l'économie du savoir ou encore l'économie basée sur la connaissance est caractérisée par la production, la diffusion et l'utilisation du savoir et de l'information et que les déterminants du succès des économies nationales sont maintenant plus que jamais dépendants des capacités à produire et utiliser la connaissance et le savoir.

majeures, renvoie entre autres à d'importantes modifications tant au niveau de l'organisation du travail que du marché du travail et plus spécifiquement en ce qui a trait à la mobilité et au développement de carrière.

Il est à noter que l'abandon de «Direction de personnel» et «Direction des Ressources Humaines» pour «le management des ressources humaines» n'est pas un simple changement de littérature mais traduit, dans la réalité, des bouleversements profonds dans la conception de la ressource humaine<sup>29</sup> en tant que fonction de gestion et maillon de la chaîne de valeur et de l'individu en tant qu'élément déterminant dans la création de la valeur et l'amélioration de la productivité.

Il faut noter qu'à chaque mutation correspondent des actions et des politiques publiques dont l'objectif est mieux réduire l'écart entre ce qui est survenu comme nouvelles formes d'organisations et de structures industrielles et les besoins en ressources humaines requises pour la continuité du fonctionnement «normal» de l'économie du pays. Ces efforts publics et institutionnels conduisent à la révision des usages et à la redéfinition des stratégies de formation et de développement des compétences.

Dans des pays importateurs de technologies, cette tendance est plus que d'actualité puisqu'ils sont souvent mis sous la pression de réformes infinies et indéfinies. L'accélération de plus en plus forte aidant, ces pays accumulent des expériences sans parvenir à créer les leurs propres et à stabiliser les systèmes d'enseignement et de formation entre autres.

Il n'est pas de doute que l'émergence de l'ère de l'information et de la communication a mis en évidence, aux états comme aux entreprises, les nouvelles opportunités de création de valeur que constitue la connaissance. C'est ainsi que des efforts conjugués de la part de ces acteurs ont été déployés pour maximiser la valeur créée dans les économies nationales. Même si la difficulté de mesure de cette valeur est réelle – ce qui rend difficile la mise en œuvre de toute politique optimale de formation, d'encadrement et de création de connaissances – les acteurs y investissent et tentent de renforcer les réservoirs des ressources humaines facilement mobilisables pour l'économie.

---

29 Meignant, A, «Ressources humaines : déployer la stratégie». Editions Liaisons 2000. Pages 78 et 79.

Cependant, on constate qu'aujourd'hui, face à un environnement de plus en plus turbulent, la plupart des entreprises sont amenées à faire de l'adaptation continue un mode de fonctionnement normal et que pour cela, elles doivent mobiliser l'ensemble de leurs ressources, parmi lesquelles la Ressource Humaine, dont la dimension stratégique n'est aujourd'hui plus contestée, constitue un levier d'action privilégié. Non plus considéré comme une contrainte ou un coût, le personnel est de plus en plus perçu comme un atout sur lequel il est nécessaire de miser. L'Homme devient un des éléments clés de l'adaptation et les pratiques de Gestion des Ressources Humaines, un des moyens d'action dont dispose l'entreprise pour développer sa capacité d'adaptation<sup>30</sup>.

Les Etats comme les entreprises ne sont plus les garants des formes sécurisées de l'emploi. Les crises, et nous en sommes en plein de l'une des plus sévères de l'Histoire économique du monde, ont toujours mené à la précarisation des formes du travail et de l'emploi. Le développement des formes flexibles a fragilisé la durabilité de l'emploi notamment de ceux parmi lesquels le niveau de compétences et qualifications est au plus bas de l'échelle. En effet, il a été constaté que les vagues de suppression d'emploi, de licenciement et toute autre forme de dégraissage parmi les effectifs touche, dans une grande proportion, le personnel d'exécution, connu pour être celui qui détiendrait le moins de compétences.

Il n'est d'ailleurs pas étonnant que toutes les propositions contenues dans les plans stratégiques pour le dépassement de la crise et de la sécurisation de l'emploi mettent l'accent sur la formation<sup>31</sup> et le renforcement des compétences des ouvriers peu qualifiés. L'intrusion des Droits de l'Homme dans la sphère économique a encore renforcé la conviction et la conception selon lesquelles la formation, le renforcement de l'employabilité des salariés est plus qu'une obligation réglementaire des entreprises et autres acteurs tels que l'Etat mais surtout un devoir moral qui engage la responsabilité de tous en vue d'assurer un droit à la base du «travail décent». Il est même inscrit aux objectifs du millénaire l'impératif de réduire l'analphabétisme des adultes notamment dans le monde du travail pour les sécuriser en cas de crise de l'emploi<sup>32</sup>.

---

30 Armelle Farastier, "La Gestion des Ressources Humaines au service de l'adaptation de l'entreprise". Revue Française de Gestion N° 103, Mars, avril et mai 1995.

31 Jon C. Messenger, *Work sharing: A strategy to preserve jobs during the global jobs crisis*. Programme des conditions de travail et d'emploi, note d'orientation n° 1, Bureau international du Travail, juin 2009.

32 96<sup>ème</sup> Conférence Internationale du Travail, «Le travail décent au service du développement durable», introduction générale de Monsieur le Directeur Général de l'OIT. Bureau International du Travail, 1997, page 8.

C'est en réaction au parti pris implicite en faveur de l'analyse de l'environnement dans la réflexion stratégique des années 1970, que plusieurs courants de recherche ont récemment convergé pour accorder plus d'importance à l'analyse des ressources propres de l'entreprise et de ses compétences. A partir des études de Penrose et Selznick, des efforts considérables ont été déployés pour élaborer une théorie des ressources et des compétences de l'entreprise, et pour en démontrer la valeur aux dirigeants. Il faut dire que les chercheurs se heurtent à de nombreuses difficultés : les compétences et les ressources sont difficiles à identifier et à mesurer, et leurs effets sur les performances sont difficiles à cerner.

Les entreprises, et dans notre cas plus particulièrement les algériennes, s'adaptent aux évolutions économiques notamment celles du monde du travail.

Ce dernier connaît des mutations profondes en Algérie pour des raisons internes (démographies, restructurations industrielles, réorientation économiques, réajustements structurels, dynamique accélérée d'investissement, standards internationaux de qualité) d'une part et des raisons externes (mondialisation des économies, mobilité humaines de plus en plus accrue et changement des relations avec les partenaires notamment l'Union Européenne pour intégrer les groupements régionaux) d'autre part.

La réaffectation des ressources vers la fonction Recherche/Développement et l'intégration des technologies d'information et de communication – appelées communément les TIC – sont là pour rappeler l'importance de la valorisation de l'élément humain comme le moteur des nouvelles dynamiques innovantes dans les entreprises en particulier, et dans l'économie dans son ensemble.

Ces mutations ont conduit l'Algérie à chercher les outils les plus appropriés pour mener à bien les réformes en agissant sur les intrants et les processus de production. Elle a signé des programmes, avec ses partenaires (Le Programme des Nations Unies pour le Développement – PNUD, l'Union Européenne – UE, l'Agence Canadienne Pour le Développement et la Coopération – ACIDI...etc.). Ces programmes consacrent une partie importante à la formation et à la consolidation du capital humain.

Comme dans d'autres pays, les mutations ont conduit à l'apparition des inégalités ; celles des revenus liées à l'emploi étant la plus importante. Il est certain que l'un des facteurs explicatifs

de cette inégalité<sup>33</sup> trouve sa justification dans la différence des niveaux de formation et des réservoirs de compétences détenus par les prétendants et les actifs sur le marché du travail. Dans le secteur du bâtiment et des travaux publics en Algérie, cette inégalité des salaires est frappante

Il est même admis de considérer que les vagues de réformes des systèmes éducatif, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique enclenché par les pouvoirs publics depuis plus d'une dizaine d'années rentrent dans ce cadre.

Ceci est encore important si l'on considère la difficulté de la coordination entre l'investissement

L'introduction du système anglo-saxon Licence – Master – Doctorat connu sous l'acronyme LMD est l'une des illustrations frappantes d'une prise de conscience de la nécessité d'aller vers un système de construction de compétences qui tiendraient compte des besoins de l'économie nationale aussi bien sur le plan de la ressource humaine que des programmes de recherches et développement et de l'innovation. Accentuée par la mise sur pied d'incubateurs d'entreprises et d'interfaces entreprise – universités et établissements de formation, la recherche de la compétence devient urgente vue l'important programme de relance économique qui a révélé le manque de compétences et de main-d'œuvre qualifiée<sup>34</sup>.

### **Section 3- Avènement de l'entreprise apprenante**

#### **Introduction**

L'Histoire économique ne désemplit pas d'exemples d'organisations, dans tous les secteurs, qui ont perdu leurs positions sur le marché et dans les sphères concurrentiels faute d'avoir capitalisé une surface de savoirs et de compétences à même d'assurer des marges

---

33 Rapport mondial sur les salaires 2008/09, Salaire minimum et négociation collective: vers une politique salariale cohérente. Bureau International du Travail, 2008.

34 Saad Taferka, «Qualifications, formation et marché du travail dans le cadre de la nouvelle économie : une équation complexe pour l'entreprise algérienne». Les débats du 18 mars 2009, rubrique «Economie». [www.lesdebats.dz](http://www.lesdebats.dz)

réactives élevées dans le cas de changements brusques dans l'environnement. Cette nécessité s'est traduite, dans le comportement des organisations, par la mise en place de dispositifs qui contribueraient à la sauvegarde, à l'agencement et l'exploitation des savoirs et des connaissances, donc des connaissances acquises. On parle alors du concept de l'entreprise apprenante.

### **A- Une littérature abondante sur le savoir et les compétences dans les entreprises**

Le *grand dictionnaire terminologique*<sup>35</sup> propose le terme entreprise apprenante pour désigner une «organisation où sont établis des processus permanents de gestion des savoirs dans le but de favoriser le développement et le transfert des connaissances détenues collectivement en vue de constituer un réservoir de leviers stratégiques dans lequel elle peut puiser pour créer de la valeur et s'ajuster ainsi à la concurrence».

Déjà en 1988, Arie de Geus, alors coordonnateur mondial de la planification chez Shell, écrivait que «le véritable avantage concurrentiel de la compagnie de demain réside en la capacité de ses dirigeants à apprendre plus rapidement que ses concurrents»<sup>36</sup>.

Dans sa lettre aux actionnaires contenue dans le rapport annuel de 1996, Jack Welch indiquait que le comportement de sa compagnie (General Electric) était «dicté par un credo fondamental : que la supériorité concurrentielle d'une organisation réside dans sa capacité et sa motivation d'apprendre de toute source et de rapidement traduire cet apprentissage en action»<sup>37</sup>.

Les interactions de l'entreprise avec son environnement complexe et sans cesse évolutif, conjuguée aux influences des rapports de force des parties prenantes ainsi que celle de la pression concurrentielle, conduit les entreprises à développer des systèmes d'immunisation à travers lesquels elles cherchent à construire des avantages durables, notamment par des investissements immatériels. De ce fait, les processus d'apprentissage naissants conduisent à la consolidation du savoir et du stock de «connaissances» détenu par l'entreprise. C'est ce que Philippe Carré qualifie de processus d'«apprenance» qu'il définit comme «*un ensemble stable*

---

<sup>35</sup> Le grand dictionnaire terminologique. [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)

<sup>36</sup> Langelier Louis, guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles : travailler, apprendre et collaborer en réseau. Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO) 2005.

<sup>37</sup> Idem



de dispositions affectives, cognitives et conatives, favorables à l'acte d'apprendre, dans toutes les situations formelles ou informelles, de façon expérientielle ou didactique, autodirigée ou non, intentionnelle ou fortuite»<sup>38</sup>.

La pratique effective et généralisée d'un management de l'apprenance<sup>39</sup> se traduit non seulement par de meilleures performances économiques (liées à un contexte de travail, notamment sur le plan psychologique, beaucoup plus favorable et motivant pour les hommes), mais aussi par le développement de nouvelles capacités de l'entreprise et des savoirs spécifiques à même de pérenniser l'avantage concurrentiel.

L'apprenance, comme attitude favorable à l'ensemble des modes d'apprendre disponibles à l'adulte, pourrait donc se manifester à travers l'ensemble des modes et des exemples suivants:

Apprendre sur un modèle	Intentionnel		Non intentionnel	
	Dirigé	Autodirigé	Dirigé	Autodirigé
<b>Formel</b>	<b>1 : FID</b> Cours du soir municipal	<b>2 : FIA</b> Centre de ressources	<b>3 : FND</b> Stage obligatoire dans l'entreprise	<b>AUCUN</b> (L'auto-direction présuppose l'intentionnalité)
<b>Informel</b>	<b>4 : IID</b> Echanges de savoirs	<b>5 : IIA</b> Autodidaxie	<b>6 : IND</b> Formation sur le tas	

Tableau 1: Six modes d'expression de l'apprenance et quelques exemples<sup>40</sup>

- Mode 1 : FID** (*formel, intentionnel, dirigé*) : il s'agit du mode « historique » de l'éducation des adultes, par inscription volontaire à des cours et sessions de formation dirigées par des professionnels de l'enseignement (cours du soir, cours municipaux d'adultes, centres interentreprises de formation, etc.)
  
- Mode 2 : FIA** (*formel, intentionnel, autodirigé*) : nous entrons ici dans le champ des « formations ouvertes », dans lesquelles un apprenant volontaire s'inscrit pour un temps d'apprentissage en majorité hors de la présence du formateur, mais dans le cadre d'un dispositif construit comprenant un ensemble de ressources éducatives matérielles et humaines ayant largement recours aux technologies de l'information et de la

38 Philippe Carré. L'apprenance : rapport au savoir et société cognitives. Université Paris X, 2000

39 Daniel Belet, Devenir une vraie entreprise apprenante, Les meilleures pratiques. Éditions d'Organisation, 2003

40 Daniel Belet, Op.cit

communication. Les Ateliers Pédagogiques Personnalisés, les Centres de ressources multimédias, les Centres d'autoformation illustrent ce type de dispositif.

- **Mode 3 : FND** (*formel, non-intentionnel, dirigé*) : il s'agit à présent du cas habituel, canonique de la formation continue en entreprise, dans lequel les salariés sont appelés à suivre un stage conçu en fonction des besoins d'adaptation du personnel aux évolutions de la firme. L'inscription y est souvent obligatoire, ou pour le moins fortement conseillée, la formation étant alors assimilée à un acte de travail.
  
- **Mode 4 : IID** (*informel, intentionnel, dirigé*) : nous sommes à présent passés du côté des formations informelles, donc organisées en dehors des institutions « officielles » d'éducation et de formation. Sous ce mode, l'adulte participe intentionnellement à une action de formation dirigée par un autre, en milieu non expressément formatif. Certains cas de « coaching », de tutorat ou de doublure de poste s'inscrivent ici, de même qu'une partie des actions entreprises dans le cadre de réseaux d'échanges de savoirs.
  
- **Mode 5 : IIA** (*informel, intentionnel, autodirigé*) : nous voici à présent au cœur de la situation d'autodidaxie : un apprenant volontaire dirige par lui-même un apprentissage hors de tout lien avec l'institution éducative formelle, grâce à des ressources variées, documentaires (bibliothèque), technologiques (Internet, etc.), relationnelles (experts, homologues et pairs).
  
- **Mode 6 : IND** (*informel, non-intentionnel, dirigé*) : dans ce mode d'apprendre, l'apprentissage est dirigé de l'extérieur (par un autre, les choses ou le hasard), involontaire pour le sujet apprenant et se déroule en milieu informel. Nous sommes dans le cas de figure de la formation « sur le tas », ou de l'apprentissage expérientiel « incident », formule qui traduit bien le caractère inattendu, parfois accidentel des multiples apprentissages réalisés comme à notre insu, par contact direct mais réfléchi avec ce qui nous arrive.

#### **A-1- L'apprentissage et acquisition de nouvelles capacités**

Un management de l'apprentissage contribue efficacement à un processus de développement durable de l'entreprise, c'est-à-dire, à un équilibre entre les performances économiques, sociales et sociétales<sup>41</sup>. Équilibre qui sera de plus en plus recherché par les sociétés développées, notamment multinationales d'entre elles.

Le concept d'«apprenance» fait référence à une vision nouvelle des performances des entreprises (par rapport à une vision traditionnelle trop exclusivement financière de la performance). La pratique d'un management de l'apprenance aura nécessairement un impact sur les dimensions sociales, humaines et environnementales de l'apprentissage au sein l'entreprise.

Remarquons, qu'il n'y a pas du tout opposition (comme tendait à le faire croire une vision taylorienne) entre, d'une part, la performance économique et financière, et d'autre part, la performance sociale et sociétale de l'entreprise. Au contraire dans les sociétés contemporaines, non seulement, ces approches sont complémentaires mais sont sources de synergies, par exemple, en matière d'image de l'entreprise.

Les processus d'apprentissage individuels, collectifs et organisationnels vont susciter de nouvelles capacités<sup>42</sup> de l'entreprise en matière stratégique, organisationnelle et humaines qui auront de puissants effets de levier sur ses performances globales. Les progrès de ces capacités pourront être mesurés à l'aide d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs, et faire l'objet d'une évaluation précise. Ces résultats seront utiles pour guider le pilotage de la stratégie de développement de l'entreprise.

### **A-1-1- Des nouvelles capacités stratégiques**

Les processus d'apprentissage individuels et surtout collectifs seront à la source de nouveaux avantages concurrentiels et de nouvelles approches stratégiques, liées au développement du potentiel humain, à sa créativité, à son intelligence et à son énergie. Ces nouvelles approches de la stratégie se concrétiseront par d'autres démarches de nature stratégique centrées sur l'homme : dialogue, expérimentation, créativité, ...etc. visant à valoriser ses compétences et surtout ses apprentissages. En effet, les processus d'apprentissage individuels et collectifs, qui sont au cœur du management de l'apprenance, s'avéreront

---

41 Vatin François, *Le travail, Sciences et société*. Editions de l'Université de Bruxelles, 1999, pp. 47-86.

42 Daniel Belet, *Devenir une vraie entreprise apprenante, Les meilleures pratiques*. Éditions d'Organisation, 2003

particulièrement propices à l'innovation et à la création de valeur. Par ailleurs, ils permettront de construire de nouvelles relations avec l'environnement de l'entreprise fondées sur des principes de coopération et de partenariat (y compris avec la concurrence), inspirées par une telle philosophie d'apprenance.

Plusieurs raisons<sup>43</sup> annoncent un changement de perspective:

- *la complexité des relations professionnelles à gérer* fera de plus en plus appel à de multiples savoirs et contributions pour poser et résoudre des problèmes stratégiques, concevoir des projets et gérer des processus d'innovation. Pour y faire face, les ressources propres à une personne se révèlent souvent et davantage insuffisantes et nécessitent une adéquation aux acquis collectifs.
- *l'avantage compétitif* ne réside plus dans les prix et les coûts mais dans la capacité de l'organisation à renforcer la qualité et à innover de façon soutenue et meilleure que les autres. Un tel défi ne permet plus de figer les compétences détenues par les individus et les groupes mais il faut une redynamisation permanente par la formation, la qualification et l'apprentissage pour réduire les cycles de développement de nouveaux produits et aller à des solutions de plus en plus innovantes et fortement rentables.
- *l'organisation du travail* en équipes polyvalentes, le management par projet, la gestion des processus, le travail en réseau et le déploiement à l'international appelle à de véritables maillages de l'intelligence au sein des entreprises et de leurs partenaires.
- *Le développement d'une économie du savoir et de l'information* conduit à la mise en place d'une véritable gestion des connaissances (Knowledge Management) destinés à créer un capital de savoirs et de savoir-faire collectifs. Les réseaux virtuels et l'interconnexion accrue des systèmes d'information ne fait que renforcer cet état de fait.

---

43 Guy Leboterf, La mise en place d'une démarche compétence. Quelques conditions de réussite (article). Le boterf Conseil. 2002

- *Les nouvelles approches de la valorisation des avantages concurrentiels*
- entreprises mettent l'accent sur la combinaison d'actifs et d'investissements tangibles et intangibles (dont les compétences) et non sur les ressources prises séparément. Les ressources peuvent être imitables et substituables mais leur combinaison, invisible par essence et résultant des effets d'apprentissage collectif, de l'Histoire de l'organisation et autres facteurs de contingence, demeure inimitable donc source de compétences-clé.

des

### **A-1-2- Des nouvelles capacités organisationnelles**

Le propre d'une organisation apprenante, c'est sa capacité à se repenser, à se reconfigurer face à un contexte extérieur évolutif ou du fait de nouvelles forces internes. Cela se traduira par une meilleure réactivité, flexibilité et proactivité que les organisations traditionnelles.

Par ailleurs, l'organisation apprenante offrira un contexte d'apprentissage particulièrement favorable aux hommes qui y travaillent. Elle deviendra génératrice d'apprentissages individuels et collectifs qui amélioreront ses propres capacités de changement. Le manager-leader, qui exercera une pratique managériale apprenante aura pour mission d'optimiser en permanence la configuration de son unité organisationnelle avec le double souci de porter à son maximum l'apprentissage professionnel de ses collaborateurs et la performance opérationnelle de son unité. Ces deux aspects seront d'ailleurs étroitement liés.

Le sens profond de l'entreprise apprenante permet de relier les bénéfices des apprentissages individuels et collectifs à une vision globale de l'organisation dans le but d'améliorer les performances économiques, sociales et humaines. Il passe par l'intégration de trois niveaux d'apprenance. Les apprentissages individuel et collectif sont les deux premiers niveaux. De plus en plus d'entreprises investissent sur l'apprentissage individuel et collectif, en s'appuyant sur un style de management nouveau axé sur la création de contextes psychologiques et matériels propices à l'apprentissage. «Apprendre en travaillant ensemble et travailler ensemble pour apprendre»<sup>44</sup>. Le dernier niveau correspond à l'apprentissage organisationnel. Le côté organisationnel de l'apprentissage se définit avant tout par le degré de partage et d'appropriation des objectifs globaux par tous les membres de l'entreprise.

---

44 Daniel Belet, idem, Page 56.

Cependant les structures trop rigides, statiques, centralisées, démunies de politique de gestion de ressources humaines sont à elles seules des freins réels au développement de l'entreprise apprenante. Cependant même la meilleure philosophie managériale de l'apprenance doit être associée à une dynamique concurrentielle technologique, à l'utilisation d'outils de gestion et à l'exploitation des nouvelles technologies de l'information. Ce qui permettra à l'entreprise de rester concurrentielle tout en générant un capital immatériel construit sur la valorisation du capital humain. De toutes les facettes du succès de l'entreprise apprenante, le côté managérial impliquant des changements de premiers et de second ordre, est privilégié.

Plusieurs bouleversements renforcent la nécessité d'aller vers une conception globale et transversale du processus de construction de compétences dans les organisations :

- *internationalisation accrue des entreprises* : la dimension des marchés et la dimension mondiale de la concurrence conduit les entreprises à développer des compétences susceptibles d'être déployées à l'international. Le portefeuille de compétences individuelles requis pour les personnels des multinationales est plus importants que pour les entreprises de petite dimension ; en ce sens que la vision très étroite qui consiste à charger le salarié de qualifications techniques a laissé place à la logique de renforcement des savoir-faire mais surtout des savoir-être surtout que la multi-culturalité des situations de travail et leur complexité est devenue une réalité organisationnelle de plus en plus imposante.
- Réseautage réel et virtuel* : un premier réseautage, de type réel, a été permis par le dynamisme des marchés financiers qui a conduit à un interconnexion des entreprises par un système de participation croisée dans les capitaux. Cette participation permet à des holding d'imposer des standards de compétences et de connaissances nécessaires pour la réalisation des objectifs de groupes de plus en plus inscrits dans une logique globale de production et de concurrence. Un deuxième type de réseautage, celui-ci virtuel, est créé par le développement des nouvelles technologies d'Information et de Communication qui ont soumis les équipes humaines dans les entreprises à la nécessité de partage et d'émulation permanente. Aujourd'hui, les systèmes d'Internet et d'Intranet permettent une valorisation collective des savoirs créés ou acquis.

- *L'humanisation des normes de la qualité* : la qualité a été, pendant longtemps, liée aux aspects techniques des processus de gestion sans s'intéresser à la dimension humaine de ceux-ci. Les normes ont été conçues comme une série d'efforts à subir mais aujourd'hui, elles sont relevées au stade de la convention d'effort à fournir et à partager. La mutualisation des responsabilités et la transversalité de la qualité, comme système de valeurs organisationnelles, incite les entreprises à faire acquérir, par voie de formation notamment, ces valeurs à tous ses acteurs.
- *Le renforcement de la place de l'encadrement intermédiaire dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise* : la direction générale, dans sa conception moderne, ne se limite pas à un cercle restreint de manager omniprésent et tout-connaisseurs. La masse importante d'informations ainsi que la variété des compétences requises pour définir des stratégies gagnantes a conduit les entreprises à renforcer la présence d'un grand nombre de cadres au sein des cercles décisionnels. Les contours de la direction générale se sont élargis et ainsi, tout acteur aspirant à y accéder s'efforce à l'acquisition des compétences par la formation et le renforcement de capacités

## **A-2- Caractéristiques de l'entreprise apprenante :**

Aujourd'hui, la conscience de l'intérêt que revêt le savoir et le capital humain au sein des entreprises n'est pas affirmée de la même façon et ce pour diverses raisons. Mais il se dégage des caractéristiques propres à celles qui ont adopté cette démarche d'apprenance et y s'investissent. La littérature, abondante sur le sujet, décline six caractéristiques fondamentales :

### **A-2-1- Engagement de la Direction :**

Les staffs managériaux des entreprises engagées dans un processus d'apprentissage, manifestent, à travers leurs décisions, leur appui à toute démarche d'acquisition, de consolidation et de pérennisation des savoirs propres à l'entreprise qu'il s'agisse de ceux développés par et pour les individus que ceux acquis collectivement. Ceci se traduit par :

- la réaffirmation de la conviction de l'importance de l'investissement humain, en ce sens que l'actif fondamental et générateur de valeur au sein de l'entreprise reste l'Homme, perçu comme un ensemble de valeurs et un faisceau d'intelligences susceptibles d'être mobilisées pour la construction d'avantages concurrentiels ;

- l'exercice de pressions pour apprendre et se former par le déploiement de systèmes d'incitation envers tous les acteurs par une approche globale qui ne «compartimente» pas la formation et ne réduit pas son étendue aux seuls cadres intermédiaires ou agents d'exécution. L'effort de formation doit intéresser et concerner tous les niveaux de la hiérarchie pour le renouvellement des stocks de compétences individuelles et collectives. Et ;

- L'intégration des politiques de formation dans la réflexion stratégique. Par ce fait, les acquis des formations et les compétences construites par l'apprenance vont guider la réflexion à long terme. De même que la formation, dans son concept, ses formats, ses contenus et ses objectifs, sera l'accélérateur de la réflexion stratégique et la cheville de renforcement des capacités de réaction de l'entreprise face à l'évolution des marchés, de la concurrence, des technologies et de l'environnement dans son ensemble.

#### **A-2-2- Mode de répartition des tâches et responsabilités:**

L'entreprise, dépassant la conception mécaniste des processus de travail, implique les intervenants dans les processus de production et renforce leur autonomie et leur participation à l'amélioration des stocks de savoirs détenus. Il s'agit, somme toute, de mettre les salariés dans des situations elles-mêmes formatrices, c'est-à-dire qui fournissent des occasions de faire des expériences, d'apprendre et de s'entraîner, qui entretiennent ainsi l'« agilité mentale professionnelle »... et encouragent l'enrichissement des qualifications. Cela se traduit par une nouvelle perception des acteurs et de leurs rôles au sein de l'organisation. Ainsi,

- l'exécutant est aussi concepteur de ses tâches, des processus et des interactions possibles ;

- les degrés de polyvalence (multi-compétences) et de spécialisation s'accroissent ;

- responsabilisation (solicitation de suggestions et propositions) est érigée en principe primordial ;



- les niveaux des exigences de performances, en particulier qualitatives, seront sans cesse grandissants et affinés.

## **B- Implication de l'encadrement intermédiaire dans la formation**

Ceux des acteurs, au sein de l'entreprise, habituellement réduits dans leurs possibilités d'intervention, se voient responsabilisés et intégrés comme des maillons de la chaîne de formation et d'encadrement de leurs équipes.

Le poids du rôle pédagogique parmi les fonctions de l'encadrement tendent, alors, à :

- La détection des besoins de perfectionnement des membres des équipes, et la désignation des agents inscrits aux formations proposées ;
- La mise en place de « formation sur le tas » ;
- Le suivi de l'application, par les collaborateurs, de leurs acquis ;
- La participation à l'évaluation de l'efficacité des formations dispensées...etc.
- L'implication des managers dans des missions pédagogiques : « coaching », prise en charge occasionnelle d'actions de formation,...

### **B-1- Moyens de formation évolués :**

Dés lors que la dimension stratégique est affirmée, la mobilisation des ressources nécessaires à son déploiement et son articulation à la stratégie globale se met en branle. Ainsi, il y a redéfinition du rôle des structures dédiées à la formation (la formation gagne une certaine centralité), la formation devient un effort transversal impliquant tous les niveaux du management et les politiques sont définies en profondeur en tenant compte des périmètres futurs de l'activité de l'entreprise. La place faite et la nature des fonctions de l'entité spécifiquement chargée de la formation s'élargissent autant que ses responsabilités:

- La détection et collecte des besoins de compétences et de perfectionnements,
- La conception et élaboration des réponses (objectifs, contenus, méthodes pédagogiques,...),

- La planification, organisation et pilotage des actions de formation,
- Le suivi de la mise en œuvre des acquis et évaluation des résultats obtenus,...

**B-2- Mise à disposition de moyens d'accès aux connaissances, possibilités d'informations et de communications enrichissantes :**

La conception de l'effort de formation et de la construction des connaissances va prendre une dimension globale et pris dans une approche systémique<sup>45</sup>. Ceci se traduit, dans les entreprises apprenantes, par :

- Un décloisonnement entre les fonctions, en ce sens que les firmes modernes d'aujourd'hui n'envisagent plus leurs compartiments comme des ensembles isolés qui opèrent séparément mais comme un système réseauté et interrelié d'acteurs et d'objectifs et exigeant une coordination accrue et soutenue ;
- Une fluidité des communications et une interconnexion des systèmes de gestion et d'informations. La construction de bases de données globales nécessitent une mobilisation de tous les acteurs, considérés comme une source privilégiée d'informations qu'il convient d'exploiter à bon escient ;
- Une fréquence des réunions d'échange et projets inter-fonctionnels, devenus comme la forme d'apprentissage par excellence qui donnerait plus de flexibilité et de réactivité. Le brainstorming, la synectique et autres briefing et coaching constituent des occasions et des sources de perfectionnement et de renforcement des compétences individuelles et collectives ;
- Une ouverture aux apports extérieurs, aussi bien pour les participations financières que pour les ressources humaines. Les perspectives de recrutement dépasse souvent la seule dimension nationale et ainsi, l'on assiste à un maillage culturel et managérial de plus en plus complexe, ce qui exige des capacités d'adaptation souvent élevées ;

---

45 Sonntag M., Mécanismes cognitifs de coordination des activités et conception de la formation, *Revue internationale de systémique*, vol 10, n°1-2, 1996, pp 39-56.

- Une existence d'une fonction de veille dont la mission serait de traiter des masses d'informations pour les traduire en solutions stratégiques pour les entreprises. Un tel défi suppose et requiert des acteurs engagés et compétents, prêts à récolter l'information, déceler les signaux faibles, les analyser et les transformer en préconisations à l'entreprises ;
- Une mise à disposition de moyens et outils d'auto-formation avec notamment les dispositifs d'apprentissage interactif et de la formation virtuelle (la E-formation) qui constituent des formes alternatives de formation admises comme des sources d'apprentissage flexibles, déployables dans une large perspective et susceptibles de mettre en connexion une multitude d'acteurs, à tous les niveaux et de façon coordonnée ;
- Des missions de parrainage par collègues plus anciens ; ceci renforce l'émulation intergénérationnelle notamment et atténue les risques de résistance et de conflit comme il aide à faciliter les transmissions des acquis et des expériences.

### **B-3- Intérêts et utilités de se former**

La conscience de l'intérêt de l'action d'apprentissage conduit à des bouleversements des comportements et à la réduction des résistances aux changements ; ce qui rend l'entreprise plus dynamique et flexible. Les rigidités sont vite balayées par les aspirations individuelles et collectives attendues par les acteurs. Les comportements des agents et des parties prenantes permettent :

- une compréhension claire des changements de l'environnement et des nécessités d'adaptation des compétences qu'ils induisent,
- encouragement des mobilités inter-fonctionnelles,
- Améliorent les possibilités et les opportunités de changements de métiers et/ou de promotions,...

Une entreprise engagée dans un processus d'apprentissage change considérablement le mode de gestion de l'encadrement. Aussi est-il important d'intégrer dans cette démarche le département des ressources humaines, qui participera au développement des techniques de recrutements, d'intégration, d'évaluation, de rémunération, de promotion, ...etc.

- **Le recrutement** : le recruteur doit s'assurer que le sélectionné coïncidera avec la culture d'entreprise, qu'il saura développer les processus d'apprentissage, et faire évoluer les talents de ses équipes pour servir la stratégie d'entreprise. Finalement les compétences managériales (flexibilité mentale, adaptation,...) priment sur l'expérience et le savoir-faire technique.
  
- **L'intégration** : cette période s'accompagne généralement d'un parcours initiatique dans l'organisation, la culture, la technique de l'entreprise. Néanmoins, il va s'agir d'observer les capacités comportementales individuelles et collectives d'apprentissage de la personne.
  
- **L'évaluation** : les grilles d'évaluation néo-tayloriennes doivent reprendre donc sous forme d'indicateurs, toutes les compétences de la fonction manager-leader, comme le savoir écouter, le savoir expliquer, le savoir créer des contextes de travail.
  
- **La rémunération** : la aussi les indicateurs doivent être en relation avec la démarche d'apprentissage et d'esprit d'équipe, le savoir encourager, le savoir médiatiser...d'apprentissage. Les grilles de rémunération répondront donc à des indicateurs fonction des savoirs mentionnés ci-dessus.
  
- **Sélection / promotion** : le talent managérial prime sur les diplômes et les fonctions hiérarchiques préalablement détenues. La gestion des ressources humaines gère les compétences managériales prouvées sur le terrain par rapport à la stratégie de développement de l'entreprise et non plus des postes à pourvoir selon un profil « prédéfini à priori »

## **Conclusion**

Les entreprises modernes ont toutes adopté des approches innovantes pour la recherche et la construction de nouvelles compétences. Elles déploient des comportements d'apprenance en systématisant l'acquisition des savoirs et de connaissances.

En ce sens, elles adaptent leur gestion de ressources humaines en fonction des attentes stratégiques de l'entreprise via un processus d'adaptation permanent à l'environnement instable

## **Conclusion du chapitre**

Les mutations profondes et les transformations des marchés, de la concurrence et de la technologie ont conduit les entreprises à s'émanciper des visions restrictives du passé, fondées sur des démarches statiques et linéaires dans la gestion des compétences, perçues pendant longtemps comme périphériques et ne faisant pas partie du cœur du management.

L'entreprise apprenante, comme construit dynamique et sans cesse évolutif, apparaît comme une le modèle des organisations qui se nourrissent des savoirs créés et intégrés. L'acquisition des savoirs, des compétences et des connaissances, est pour les entreprises d'aujourd'hui, plus qu'une nécessité mais une exigence de survie.

Les économies sont fondées sur le savoir et l'impératif d'en acquérir un maximum pour s'insérer dans une économie mondialisée oriente toutes les stratégies et é tous les niveaux.

Ce chapitre a montré l'intérêt l'importance des savoirs aussi bien pour les économies que pour les entreprises et a rappelé le caractère transversal et global de la démarche d'appropriation des savoirs.

## **Chapitre II :**

# **L'humain et les compétences et leur nouvelles positions dans le management**

## **Chapitre II –l’humain et les compétences et leurs nouvelles positions dans le management**

### **Introduction du chapitre**

L’organisation du travail, le rôle de l’individu et la perception de la relation entre le salarié et la connaissance a évolué au fil du temps et à mesure que de nouvelles formes de management des entreprises apparaissent. L’individu, longtemps considéré comme une source de coûts (il perçoit un salaire contre un rendement toujours insatisfaisant aux yeux des dirigeants) a vite gagné en place et en valeur au sein de l’entreprise. Aussi bien par la force de l’action syndicale que par la prise de conscience du rôle cardinal de l’humain dans les organisations, le salarié devient, alors, le vecteur du renouveau et du changement positif dans les entreprises.

L’individu, dont le rôle a été souvent considéré sous l’angle fermé de la théorie behavioriste chère à Pavlov, est pour la firme d’aujourd’hui, la source des innovations, la clé du changement et centre de valeur ajoutée. Ceci est d’autant vrai qu’il passe dans l’organisation deux tiers de sa vie, une organisation dans laquelle il débarque avec un stock d connaissances de savoir-faire et de qualifications...de compétences en sommes.

Que signifie, alors, la compétence ? Comment a évolué le rôle de l’individu et les perceptions qui ont jalonné les ères du management ? Quelle relation peut-il y avoir entre l’accélération technologique et le renouvellement des compétences ?

Telles sont quelques unes des questions auxquelles ce chapitre apportera des éclairages et ouvrira des pistes de réponses.

## **Section 1 - L'évolution historique du concept de la compétence**

### **Introduction**

La notion de compétence exprime l'idée de partage de responsabilité entre l'individu et son milieu de travail. Celle-ci n'aurait de sens que dans cette relation entre l'individu et un monde socialisant, offrant de la valeur et donnant un sens à ce où l'on prétend détenir de nos savoirs : l'organisation.

La notion de compétence a été vulgarisée par les travaux de plusieurs auteurs ayant, chacun, pris un angle d'attaque particulier et s'efforçant de l'imbriquer aux différentes théories du management.

Jusqu'à la fin des années 80, les métiers étaient structurés par fonctions autour des qualifications et de emplois. Mais la recherche de la flexibilité humaine, technique et organisationnelle va amener les limites des emplois à «s'élastifier» et à «s'opacifier» (transversalité et polyvalence).

Ce n'est pas seulement l'entreprise qui s'y intéressera mais ce sont aussi les l'Etat désirant redynamiser le marché de l'emploi, les administrations et institutions en charge des politiques de formation, le patronat porté sur les impératifs du changement, les consultants dans un esprit marketing vantant les mérites d'une approche managériale basée sur les compétences et aussi les chercheurs universitaires auxquels le concept permet des réflexions sur l'avenir de la gestion de ressources humaines et des théories qui l'encadre.

Le concept de compétence a fait l'objet d'une large littérature notamment définitoire. Yves Lichtenberger<sup>46</sup> considère que *«le discours sur les compétences est d'abord arrivé dans le discours syndical dans les années 60 (comme contrepoids au taylorisme triomphant), ...., il se généralise dans le discours des organisateurs et des gestionnaires des ressources humaines*

---

<sup>46</sup> Yves Lichtenberber, Compétence, organisation du travail et confrontation sociale. Formation et emploi, N°67, page 100.



*dans les années 80 sous la pression d'une concurrence qui laisse de moins en moins de place aux entreprises qui n'ont pas appris à tirer profit de l'initiative de leurs salariés»*

En ce sens, il considère qu'être compétent, «*c'est finalement trivialement savoir se débrouiller dans des situations critiques, confuses, emmêlées ou imprévues*»

### **A – La compétence, au centre de plusieurs approches**

La compétence est cernée sous plusieurs approches, chacune tentant de montrer ce qui la différencie des qualifications, ayant longtemps servi d'axe fondamental à la gestion des ressources humaines.

#### **A-1- L'approche par les savoirs :**

Dans certaines conceptions, le fait de détenir des savoirs rendrait compétent et la compétence se résumerait à «*des savoirs mis en œuvre*». Le contrôle de la mise en œuvre disparaît au profit du contrôle des connaissances. Le repérage des savoirs se fait par la détection des niveaux des maîtrises (faible, moyen, fort). Les emplois sont alors disséqués pour produire des «*manières*» d'apprendre et d'exécuter. Cette approche est sous-tendue par l'idée que plus j'apprends, plus je suis compétent et le diplôme serait alors la preuve de cette compétence.

Cette approche n'est pas fautive mais elle est incomplète et prouve en est que même si des personnes sont sans qualifications, ils peuvent servir dans le système organisationnel et sans lesquels celui-ci ne serait pas fonctionnel. Aussi, ceux qui savent le plus ne sont pas ceux qui sont les plus compétents. Les diplômés deviennent vite caducs tant le savoir évolue vite et la ressource humaine diplômée devient vite moins compétente ou non-compétente.

#### **A-2- L'approche par les savoir-faire :**

Être compétent c'est réussir une action. Pourquoi alors ne pas l'assimiler à un savoir-faire ? Il est admis qu'une action exécutée réussie d'une tâche fournit une preuve de compétence de l'exécutant au sein de l'organisation ; ce qui mène à dire que les individus, dans une organisation, sont pris comme des éléments indépendants dont l'environnement est marginalement influent. L'absence d'une perception systémique du rôle et de la place de l'individu s'explique par le fait que les défenseurs de cette

approche considèrent l'individu substantivement rationnel dans sa sphère de tâches professionnelles.

Cette approche ne présente aucune valeur ajoutée dès lors qu'elle ne crée aucune ligne de démarcation entre les qualifications et les compétences. Cette approche n'explique pas, non plus, ce qui permet d'agir, de réussir et d'exceller puisque même quand un savoir est assorti de savoir-faire, on retombe vite dans la démarche précédente. Il suffirait alors de mettre savoir devant la tâche pour formaliser la compétence. Ainsi, une secrétaire pour qui les tâches sont de «tenir l'agenda de son patron, taper à la machine et organiser les réunions», la compétence serait de «savoir tenir l'agenda de son patron, savoir taper à la machine et savoir organiser les réunions».

### **A-3- L'approche par les comportements et les savoirs-être :**

En parallèle des approches précédentes, une approche basée les comportements et les savoirs-être a été développée. Ainsi, en plus des réservoirs de connaissances et des réussites répétées, l'individu n'est considéré comme compétent que s'il présente des aptitudes à se différencier des autres à agir différemment. Le comportement est alors rattaché à la personnalité : pour prédire les comportements, il suffit de décrire la personnalité et pour connaître la personnalité, il suffit de décrire les comportements. Dans cette approche, le comportement inclut nécessairement les savoirs et les savoir-faire mais une place privilégiée est laissée à l'aptitude de l'individu à déployer, combiner et valoriser ses réservoirs de connaissances et de savoir-faire.

La limite de cette approche tient à deux points : premièrement, le fait qu'elle s'adosse à la psychologie, elle combine plusieurs concepts flous (bon sens, intuition, prudence,...etc.). Cela donne un caractère subjectif à la compétence dès lors que chacun a sa façon propre de se comporter et croire savoir repérer la compétence.

Deuxièmement, parce qu'elle donne une place explicative à la dimension personnelle, elle ne donne pas les moyens capables de développer ces attributs personnels. Ainsi, si l'on considère le charisme, on saurait dire qu'il y a peu de moyens d'agir sur les ressources humaines en dehors du recrutement ; le reste étant dépendant de l'individu.

#### A-4- L'approche mixte ou tridimensionnelle :

Celle-ci combine les trois approches et définit la compétence à partir des trois approches précédemment décrites.

Ainsi, la compétence est définie comme une capacité de l'individu à agir à partir de ses savoirs (**S**), ses savoir-faire (**SF**) et savoir-être (**SE**).

Cette combinaison des trois approches apporte des réponses à leurs limites mais en créent d'autres questionnements et suscite d'autres problèmes :

- Problèmes de frontières** : où s'arrête le savoir et où s'arrête le savoir-faire ? Par exemple : taper la machine est en soi un savoir ou un savoir-faire ? Où s'arrête le savoir-faire et où commence le savoir-être ? L'animation d'une réunion relève-t-elle de l'un de ses savoirs, des deux à la fois ou des deux à des proportions différentes ? Le management, dans son entendement moderne, est-il du savoir, du savoir faire ou du savoir-être ?
- Problèmes d'homogénéité** : il est difficile de comparer deux emplois similaires relevant de deux entreprises ou de deux secteurs différents. Ainsi, le référentiel de compétences pour chacun de ses emplois n'est valide que comme un outil de management local qui sera difficile de généraliser tant les situations diffèrent d'une entreprise ou d'une organisation à une autre. Exemple : les compétences sont-elles mêmes pour un chef de produit dans les cosmétiques et un chef de produit dans l'hôtellerie ?
- Problème de priorités et d'accumulation**: des trois composantes répertoriées (savoir, savoir-faire et savoir-être) qu'est ce qui doit prédominer dans la définition d'une compétence ? Y a-t-il un même ordre hiérarchique pour chaque compétence à construire ou diffère-t-il pour une même compétence d'une entreprise à une autre et d'un secteur à un autre ? Exemple, si les savoirs sont le socle fondamental pour la compétence d'un chercheur en sciences naturelles, peuvent-ils être aussi importants pour un chercheur en sciences sociales ?

Aussi, l'on ne sait pas encore, avec cette approche, quand et comment ces savoirs sont acquis et mobilisés ? Est ce que les savoir-faire sont limités à une liste de

tâches et peuvent être définies au préalable pour cerner une compétence ? Que sont exactement les savoir-être à accumuler pour construire une compétence ?

### **B- Compétence et cognition :**

Sandra Michel développe une approche de compétences cognitives définies comme «la capacité de l'individu à résoudre des problèmes de façon efficace dans un contexte donné». Cela suppose que l'efficacité n'existe pas en soi mais qu'elle est liée à un contexte et que l'individu développe des stratégies de résolution efficace de problèmes. Le repérage de ces stratégies permet de comprendre comment l'individu agit de façon compétente. Cette approche repose sur le postulat que l'accumulation des connaissances et leur reproduction-développement sont à l'origine du renforcement du portefeuille de compétences individuelles. Ainsi, la compétence ne réside pas dans la résolution du problème mais dans ce qui la stratégie qui sous-tend cette résolution c'est-à-dire le cumul intellectuel qui a permis de guider, d'orienter et de rendre possible l'action.

Il faut tout de même distinguer<sup>47</sup> entre l'approche française des compétences qui combine entre les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être et l'approche anglo-saxonne articulée autour des trois dimensions : abilities (aptitudes), behaviours (comportements) et Skills (connaissances)

Approche anglo-saxonne	Dimensions de la compétence	Dimensions de la compétence	Approche française
	Knowledge	Savoir (Compétences théoriques)	
	Skills	Savoir-faire (Compétences pratiques)	
	Behaviours Traits Motive	Savoir-être (Compétences sociales et comportementales)	

Figure 1 – Comparaison des approches anglo-saxonne et française des compétences

#### **B-1- Les contours de la notion de compétences**

<sup>47</sup> Tremblay. M et Sire. B, «Rémunérer les compétences plutôt que les activités». Revue Française de Gestion. Novembre et décembre 1999. Pages 129 à 139.

Il existe des termes intimement liés quand on parle des compétences, par exemple les connaissances, les savoirs, les attitudes et les comportements :

- Les connaissances peuvent être représentées par deux formes communément acceptées : les *connaissances explicites* qui sont intelligibles directement, compréhensibles et exprimables par chaque individu ; et les *connaissances tacites* qui sont propres à chaque individu et sont le résultat de son expertise technique informelle, des croyances et des aspirations personnelles<sup>48</sup>.
- Les *savoirs* représentent l'ensemble des savoirs théoriques, généraux ou spécialisés ; puis le *savoir-faire* est l'expertise ou la maîtrise des opérations à réaliser ; finalement le *savoir-être* désigne les attitudes et les comportements adoptés par les individus. Tous trois forment un processus dynamique chez les individus en situation de travail.
- Les *aptitudes* sont les facteurs qui font partie de la personnalité sans l'exprimer toute entière. Elles se traduisent et s'extériorisent dans une activité donnée<sup>49</sup>.
- Les *comportements* sont les manifestations observables des actions des individus, motivés par divers facteurs internes et externes à l'individu, tels que leur perception propre de la réalité et d'autrui.

Le concept de compétence peut être étudié à partir de trois différents niveaux d'analyse :

- le niveau individuel qui comprend les *compétences individuelles (compétence professionnelle)* liée à une personne et à sa mise en place dans une situation de travail ;
- le niveau collectif qui aborde les *compétences collectives* et qui appartient, d'une façon formelle ou informelle, à une unité, à un service, à des groupes de travail, à des groupes de projet, etc.

---

48 I. Nonaka, H. Takeuchi, « La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante ». Editions Eyrolles, 1997.

49 Madeleine Grawitz, « Les méthodes des sciences sociales ». 11<sup>ème</sup> édition, Dalloz 2000.

□ le niveau organisationnel qui prend en compte les *compétences organisationnelles*, par rapport aux compétences de l'entreprise, parmi lesquelles se trouvent les *compétences-clés*.

## **B-2- Les compétences individuelles**

La compétence est un terme abordé dans différentes disciplines du travail. Dans le domaine de l'ergonomie, le terme de compétence a été utilisé en 1984 par Montmollin<sup>50</sup> qui définit la compétence comme «des ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites-type, de procédures-standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau». Dans ce contexte, la compétence explique les conduites professionnelles au travail, l'articulation des connaissances concernant les appareils et les phénomènes dont ils sont le siège, ainsi que les procédures qui règlent leur utilisation, des savoir-faire, issus de l'expérience, moins formalisés mais plus immédiatement disponibles, des modes de raisonnement, opérations de traitement des informations qui surviennent au cours du travail<sup>51</sup>.

C'est au début des années 90 que le concept de compétence individuelle prend une place centrale dans le domaine de la gestion des ressources humaines<sup>52</sup> avec l'hypothèse que la compétence peut favoriser les initiatives de développement des ressources humaines en milieu de travail, c'est-à-dire dans les situations quotidiennes où les individus sont encouragés à faire preuve de compétences et à les améliorer. Pour cette raison, les entreprises sont plus performantes lorsqu'elles permettent aux compétences individuelles de s'exprimer, et qu'elles permettent aussi à chaque individu d'améliorer l'efficacité collective<sup>53</sup>.

Les diverses définitions de la compétence individuelle présentent néanmoins des caractéristiques communes :

---

50 De Montmollin, M. (1984). L'intelligence de la tâche. In «Transversalité, utilité sociale et compétences». D. Delignières, C.Garsault, Revue EPS, 1993, page 5.

51 F.Darses, M. De Montmollin, «L'ergonomie». Editions La Découverte, 2006. Page 68

52 Jean Marie Peretti, «Gestion des Ressources Humaines». 12<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2004. Page 409.

53 Patrick Gilbert, «Apprendre et désapprendre dans les organisations. Enseignements de deux études de cas».

16<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS. Québec 2007. Page 9.

- La compétence individuelle (ou professionnelle) fait partie d'un processus dynamique qui existe en *situation de travail avec une finalité* : il ne s'agit pas de disposer de savoirs, mais de les diriger vers un but à atteindre. Les compétences sont liées alors à une tâche ou à une activité donnée donc à des situations de travail complexes ou inédites<sup>54</sup>. Dans ce contexte, la compétence individuelle peut être définie comme un « ensemble de connaissances, de capacités d'action, et de comportements, structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données »<sup>55</sup>.

- Le concept de compétence est aussi indissociable de *l'action*. Elle comprend différents composants qu'il faut mobiliser. La compétence « se développe à la faveur de l'expérimentation, de démarches heuristiques et focalise l'analyse sur l'individu et pas sur la seule perspective organisationnelle »<sup>56</sup>. La compétence transforme donc la connaissance en action. En conséquence, c'est un stock de connaissances dynamisé par des processus permanents d'apprentissages<sup>57</sup>

- Il est nécessaire de considérer *l'environnement et le contexte du travail* dans lesquels la compétence se développe, car les situations ne sont pas identiques. En conséquence, la compétence comprend : un ensemble d'éléments objectifs qui sont les données de la situation ; des enjeux, qui fournissent l'orientation des actions potentielles nécessaires pour une situation donnée (prise de responsabilité) ; et de la subjectivité de l'individu d'appréhender la situation, de se situer par rapport à elle, de lui faire face et de déterminer ses actions (Zarifian, 1999)<sup>58</sup>. De plus, Cazal et Dietrich<sup>59</sup> considèrent la règle comme un autre facteur qui détermine la compétence. La règle permet à l'individu d'appréhender son contexte de travail et la façon de structurer ses compétences. Les règles permettent également, de capitaliser des savoirs, une fois leur efficacité prouvée par l'expérience. Elles résument des apprentissages passés et distribuent

---

54 Claude Levy-Leboyer, «La gestion des compétences». Les éditions d'organisation, Paris, 1996. Page 98.

55 Gilbert P., Parlier M. (1992), «La compétence: du mot-valise au concept opératoire », *Permanente*, n° 116, pp. 14-18.

*Actualité de la Formation*

56 Cazal D., Dietrich A. (2003) « Eléments pour une GRH critique », *Francophonie de Gestion des Ressources Humaines*, Grenoble, novembre.

*14ème Congrès de l'Association*

57 Igalens J., Scouranec A. (2001), « La gestion par les compétences : construction d'une échelle de mesure », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 40, p. 2-16.

58 Philippe Zarifian, *Objectif compétences*. Editions Liaisons. Paris, 1999.

59 Op.cit. Cazal D., Dietrich A. 2003.

la connaissance en sélectionnant les savoirs nécessaires à la conduite des opérations ou à l'atteinte des objectifs.

- La compétence n'est pas statique, elle s'inscrit dans un *processus de construction permanent*, mais elle a une durabilité conditionnée à l'exercice des savoirs en pratique. Pour cette raison, l'expérience et la formation contribuent au processus évolutif du contenu des compétences. L'entreprise doit alors se procurer les conditions adéquates pour favoriser la participation des compétences dans les processus d'apprentissage.

- La compétence n'est pas l'addition de savoirs. C'est le résultat d'un processus *combinatoire* et dynamique de savoirs théoriques et pratiques qui constitue un levier<sup>60</sup> pour faire face aux diverses situations de travail afin de mieux s'adapter. Gilbert et Thionville considèrent que la compétence est « un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et par l'expérience et qu'elles peuvent actualiser sans apprentissages nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leurs entreprises »<sup>61</sup>.

- La compétence n'est pas seulement un construit opératoire, c'est aussi un « *construit collectif* » dans lequel se construisent des représentations subjectives de la réalité. Dans ce contexte, la compétence s'inscrit dans le constructivisme à partir des relations de dépendance entre l'individu et l'objet. Les représentations produites ne sont pas objectives, car la réalité est construite par les actes cognitifs et non par des perceptions objectives de la réalité<sup>62</sup>. De plus, pour Barmeyer<sup>63</sup>, le passage du savoir à l'action crée un processus de (re)construction, une valeur ajoutée qui combine de façon créative les ressources de l'individu. La compétence est donc étroitement liée à celui qui la met en œuvre et qui émerge de la complexité des situations de travail.

---

60 Tanguy, L., 1994. Compétences et intégration sociale dans l'entreprise. In : Rope, F., Tanguy, L., Savoirs et compétences. De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise. L'Harmattan, Paris, pp. 205–235.

61 P. Gilbert, R. Thionville, « Gestion emploi et évaluation des compétences ». Editions ESF, Collection Hommes et l'Entreprise, 1990.

62 J.L. Le Moigne, « Les épistémologies constructives », 1995. In « Réalité, subjectivité et crédibilité en recherche qualitative : quelques questionnements ». Recherches qualitatives (revue), Vol 20, 1999. Page 115.

63 Barmeyer, C. et U. Mayrhofer. 2002. « Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ? », *Gérer et Comprendre*. Annales des Mines, n° 70, 2002, p. 24-33.



D'après ces caractéristiques relatives à la notion de compétences, nous constatons qu'elles mettent en évidence le comportement de l'individu en situation de travail, ainsi que les savoirs et les savoir-faire.

Cécile Dejoux<sup>64</sup> a développé un travail d'analyse pour regrouper les caractéristiques constantes dans les définitions de compétence individuelle.

Caractéristiques	Description
<b><i>un caractère opératoire, finalisé par rapport à une situation de travail</i></b>	La compétence individuelle s'exprime dans une situation de travail. Par exemple face un projet, une mission ou un objectif.
<b><i>la mise en situation (principe d'action)</i></b>	La compétence a un sens par rapport à l'action, à la mobilisation, à la mise en jeu d'un ensemble de paramètres distinctifs et évolutifs.
<b><i>une nature contingente, contextualisée</i></b>	La compétence évolue en fonction des situations, pour cette raison elle prend en compte l'environnement dans lequel l'individu est placé.
<b><i>un processus de construction permanente (principe dynamique)</i></b>	Elle s'inscrit dans le temps, car certaines compétences que l'individu possède lui faciliteront l'acquisition de nouvelles compétences.
<b><i>une construction de nature combinatoire</i></b>	Elle met en jeu de nombreuses ressources qui ne s'additionnent pas, mais elle est un processus complexe, aléatoire et dynamique.
<b><i>un construit social</i></b>	La compétence est le résultat d'une représentation que l'individu fait de la réalité, en terme d'interactions entre le sujet et son objet.
<b><i>un caractère transversal</i></b>	Elle sert de référence aux actions de formation, de rémunération, d'évaluation...
<b><i>un processus d'apprentissage</i></b>	La construction d'une compétence est propre à chaque individu, et l'apprentissage est la relation entre des éléments théoriques et pratiques.
<b><i>la compétence est apprise</i></b>	Les compétences sont acquises par un apprentissage guidé, telle que la formation initiale ou continue, ou par un apprentissage par l'action.
<b><i>la reconnaissance d'un collectif</i></b>	elle fait référence au jugement des autres, car la validation d'une compétence rend compétent les individus.
<b><i>une face cachée</i></b>	La partie invisible renvoie à l'image de soi, aux motivations, aux valeurs. La partie visible renvoie aux savoirs.
<b><i>une utilité économique</i></b>	Elle permet à l'entreprise de maximiser les compétences en fonction de ses choix stratégiques. De plus, elle permet aux individus de se valoriser et d'agir d'une façon proactive et volontariste.

Tableau 2 – description des caractéristiques d'une compétence individuelle

### B-3- La construction des compétences

64 Cécile Dejoux, «Les compétences au cœur de l'entreprise», Editions des Organisations, 2001.

Selon Guy Le Boterf, les compétences sont les résultantes de trois facteurs<sup>65</sup> : le savoir agir qui "suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes", le vouloir agir qui se réfère à la motivation de l'individu et au contexte plus ou moins incitatif, le pouvoir agir qui "renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation de travail, de choix de management, de conditions sociales qui rendent possibles et légitimes la prise de responsabilité et la prise de risques de l'individu".

L'approche théorique<sup>66</sup> de Philippe Zarifian mérite que l'on s'intéresse de plus près.

Différentes idées développées par cet auteur nous paraissent pertinentes et à utiliser. Il propose une définition intégrant plusieurs dimensions et donc associée à plusieurs formulations :

- «La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquels il est confronté»
- «La compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager les enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité»
- «La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente».

Philippe Zarifian, dans ses travaux, note aussi que " la compétence est le résultat d'une action qui se met en œuvre sous la forme d'une prise d'initiative, d'une prise de responsabilité d'un individu dans une situation de travail donnée "<sup>67</sup>.

Philippe Zarifian ajoute, à cette définition, deux points :

- Il ne peut s'agir, bien entendu, de n'importe quelle initiative. La prise d'initiative doit être pensée, engagée et menée à bien " avec succès ". Autrement dit : il faut que l'individu choisisse les bonnes initiatives, les mène à bien selon des critères de succès et qu'il en assume la responsabilité, qu'il en réponde. Pour prendre les bonnes initiatives, pour agir avec succès, pour témoigner de sa compétence, l'individu doit comprendre, analyser, interpréter la situation, avec tous les événements qui peuvent surgir, tous les éléments imprévus qu'elle peut comporter et toute la variabilité du contexte - chaque client par exemple est différent -, mais il doit aussi se

---

65 Guy Le Boterf, Construire des compétences individuelles et collectives Agir et réussir avec compétence. Editions des organisations, 2006. Pages 38 et 39.

66 Philippe Zarifian, « Objectif Compétence ». Editions Liaisons, Paris 1999. Pages 42-68

67 Philippe Zarifian, « Le modèle de la compétence », Editions Liaisons, Paris. 2001. Page 23.

reposer sur des compétences (au pluriel), c'est à dire sur un corps de savoirs pratiques qui seront mobilisés en situation, et disposer des critères quant au succès attendu de son action. Or le succès attendu de son action n'est pas autre chose, en définitive, que le déploiement concret de la stratégie de service, guidé par une évaluation de la performance que l'individu doit viser.

Si, incontestablement, la prise d'initiative dépend de la personne - c'est elle qui décide de ce qu'elle doit faire " en situation " et qui initie ses actions -, son engagement et sa réussite dépend aussi du réseau d'acteurs dans lequel cette personne est insérée. L'individu n'est que partiellement maître du succès de ses actions. La capacité à se resituer dans ce réseau d'acteurs (que celui-ci prenne la forme d'une équipe, d'un processus, d'un réseau d'échanges téléphoniques, ...etc.) conditionne, non seulement la réussite, mais l'intelligence du bien fondé même des initiatives qu'il prend. Et s'il existe une responsabilité individuelle sur la mise en œuvre de la compétence, il existe, implicitement ou explicitement, une responsabilité collective.

La figure ci-après montre les différents canaux à travers lesquels peut être capitalisée une compétence dans une perspective globale et systémique.

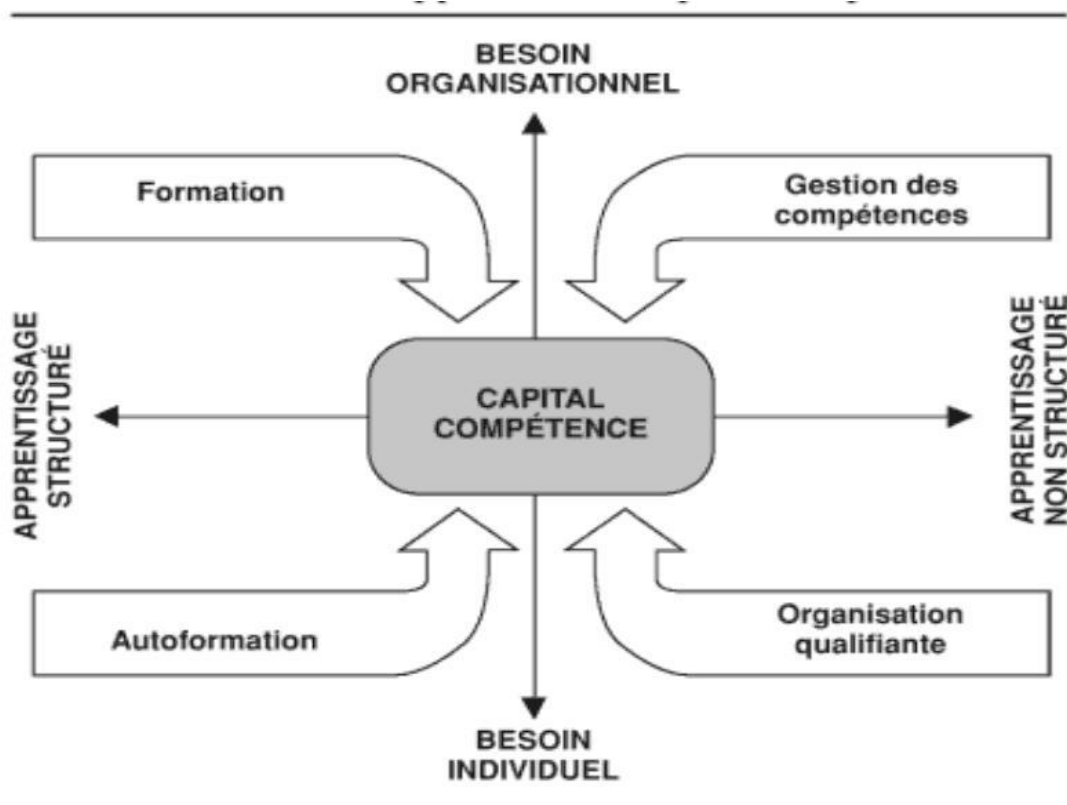


Figure 2 - Canaux de développement du capital compétences<sup>68</sup>

L'individu est donc un acteur qui s'engage, le sujet humain n'est pas considéré à l'image d'un ordinateur qui applique. Il sélectionne ou choisit la réponse adaptée à la situation et répond de celle-ci. Il utilise donc une forme d'intelligence des situations qui renvoie aux apports de la psychologie cognitive. Sa compétence s'appuie sur les connaissances acquises qui pourront être mobilisées en situation et que la situation modifie. Néanmoins, l'individu seul n'est pas toujours compétent, il doit être capable de faire appel aux compétences d'autres.

Maurice Tardif<sup>69</sup> définit la compétence comme *«un système de connaissances déclaratives (le quoi), ainsi que conditionnelles (le quand et le pourquoi) et procédurales (le comment) organisées en schéma opératoire et qui permettent, à l'intérieur d'une famille de situations, non seulement l'identification des problèmes mais leur résolution efficace»*.

#### **B-4- Les bénéfices potentiels d'une approche de gestion des compétences**

Une telle approche peut comporter plusieurs avantages aussi bien pour l'organisation que pour les acteurs du top management, de l'encadrement intermédiaire comme des fonctions subalternes.

a- Améliorer l'efficacité de l'organisation par :

- Une bonne connaissance des compétences (savoirs, savoir-faire et savoir-être) disponibles au sein de l'organisation. Cette connaissance facilite l'adaptation et la combinaison des savoirs pour réduire les difficultés rencontrées à partir de l'interaction des acteurs et recadrer les systèmes de coordination déployés par l'entreprise ;

- Un gain au regard de la flexibilité de l'organisation du travail. Ceci permettrait notamment de faciliter le déploiement rapide et réactif des ressources humaines à l'international ou dans des milieux interculturels ;

---

68 Source : Patrick Rivard, La gestion de la formation en entreprise. Pour préserver et accroître le capital compétence de votre organisation. Publications Universitaires de Québec – PUQ, 2002. Page 17.

69 Maurice Tardif, in Louis Tupin, «La compétence comme matière, énergie et sens». Education permanente N° 135, 1994.

- Une réaction plus prompte aux changements de l'environnement notamment sur les deux plans technologiques et concurrentiels. Les entreprises engagées dans une approche de gestion des compétences parviennent à développer des systèmes d'informations intégrés et à capitaliser une masse d'informations importante pour les intégrer dans la mise en œuvre des plans de recherche-développement et à la définition des réactions concurrentielles ;

- Une intégration des stratégies de formation au développement organisationnel. Ainsi, la formation se conçoit comme une démarche systémique engageant tous les acteurs et nécessitant l'acquisition et la stabilisation d'une palette de valeurs managériales.

b- Mettre en adéquation les emplois avec les individus par :

- Une compréhension commune des compétences et de leur pratique. Cet axe est fondamental pour la valorisation de l'action collective des ressources humaines et la coordination de leurs efforts. Aussi il y va du niveau de la motivation et, donc, de l'engagement des salariés dans des processus optimisés et rentables ;

- Une affectation de bonnes personnes aux postes actuels et nouveaux. Cette devise conduit à au rehaussement permanent du rendement et crée une émulation des acteurs ainsi qu'un renforcement de la motivation des personnes par le partage du sentiment d'équité et de partialité dans la reconnaissance des compétences individuelles et collectives ;

- Une gestion optimale des compétences stratégiques. Par leur définition et leur combinaison, l'entreprise est à même de mettre en œuvre des stratégies gagnantes et construire des avantages concurrentiels défendables et décisifs.

c- Maintenir le capital compétence de l'organisation par :

- Une évaluation rapide et globale du capital humain dont dispose l'organisation. Cette conception transversale conduit au développement de systèmes d'informations intégrés et articulés autour de technologies et de processus de management innovants, ouverts et transversaux ;

- Une identification des écarts entre les compétences requises et acquises. Par le développement d'indicateurs de compétences, l'entreprise parvient à mesurer les écarts entre le supposé et le réel. Il reste que l'identification et la mesure des écarts dépend de la nature et de la qualité indicateurs considérés. La plupart des entreprises se limitent à la mobilisation d'indicateurs exclusivement quantitatifs et ceci réduit la portée et la pertinence de la démarche d'identification, de mesure et d'analyse des écarts.

d- Responsabiliser les employés par :

- Une information sur les compétences maîtrisées par chaque employé. L'information ainsi collectée servira de base d'orientation, de révision et d'enrichissement des futures informations mais aussi d'adaptation aux nouvelles exigences aussi bien sur le plan individuel que collectif ;

- Une information sur les compétences valorisées et requises pour chaque poste de travail en vue de réviser les définitions des exigences de chaque poste et d'améliorer sa base de compétences à chaque fois que de besoin. Face aux évolutions incessantes des technologies et des impératifs de productivité, combinés aux motifs de benchmarking, les entreprises qui réussissent sont celles qui savent rendre dynamiques les compétences des postes pourvus au sein des entreprises ;

- Une possibilité de prise en charge par l'employé de son développement professionnel. Cette possibilité se traduit par une autonomisation de l'employé et l'élargissement de la sphère des responsabilités de l'employé. Les systèmes d'incitation et de motivations devraient donc être orientés dans cette perspective.

e- Intégrer la plupart des fonctions de gestion des ressources humaines par :

- Un large partage des visions de gestion des ressources humaines. Dans ce sens, une redéfinition des contributions possibles de chaque fonction des ressources humaines au

renforcement des compétences. Patrick Rivard<sup>70</sup> résume dans le tableau ci-dessous les possibles contributions des fonctions des ressources humaines ;

**Tableau 1.3**  
**Fonctions de gestion des ressources humaines**  
**où une approche de gestion des compétences**  
**peut jouer un rôle**

Fonction ressources humaines	Contributions
<b>FORMATION</b>	
- Identification des besoins de formation	Identification des écarts à combler au regard des compétences individuelles et collectives.
- Conception de la formation	Choix des contenus pour développer les compétences identifiées.
- Diffusion de la formation	Choix des techniques d'enseignement pour développer les compétences désirées.
- Évaluation de la formation	Critères pour mesurer l'efficacité de la formation.
- Suivi postformation	Compétences à observer et à renforcer pour le transfert des apprentissages.
<b>PLANIFICATION</b>	
- Évaluation du capital humain	Estimation de l'actif de l'entreprise en termes de compétences.
- Gestion prévisionnelle des emplois et des effectifs	Planification de l'offre et de la demande en termes de compétences.
- Affectation des employés	Recherche d'une adéquation entre les compétences acquises par les employés et les compétences requises pour les postes.
- Analyse des emplois	Définition flexible et complète des profils de poste.
<b>DOTATION</b>	
- Sélection du personnel	Description précise des profils recherchés.
- Évaluation des candidats	Évaluation des candidatures selon une grille des compétences recherchées.
<b>ÉVALUATION</b>	
- Évaluation du rendement	Évaluation basée sur des critères de performance précis (comportements attendus et pratiques d'excellence valorisées).
- Mobilisation des employés	Responsabilisation individuelle dans le développement des compétences.
- Gestion des carrières	Orientation basée sur le potentiel et les intérêts des employés.
<b>RÉMUNÉRATION</b>	
- Structure salariale	Données pour évaluer la complexité des emplois.
- Système de rétribution basé sur les compétences	Moyen pour favoriser la polyvalence et la mobilité des ressources humaines.

<sup>70</sup> Patrick Rivard, la gestion de la formation en entreprise. PUQ, 2000. Page 38.

- Un développement de forme de coopération, formelle ou informelle, à la gestion des ressources humaines. Dans les organisations modernes et apprenantes, l'évolution des formes d'apprentissage et de coopération dans les processus de gestion ne concernent pas seulement les contenus d'apprentissage mais surtout les formats et les objectifs. Ainsi, les salariés deviennent des membres à part entière de la définition de la stratégie de ressources humaines dans une perspective globale.

## **Conclusion**

La notion de compétence présente une complexité théorique et pratique qui explique, en partie, la diversité des démarches que les entreprises déploient. C'en est aussi explicatif de la diversité des objectifs et des résultats au sein des entreprises. Le caractère multidimensionnel et global de la logique des compétences laissent aux entreprises la latitude d'opérer suivant leurs capacités stratégiques, humaines et organisationnelles.



## **Section 2- Des logiques tayloriennes aux logiques cognitives de division du travail**

### **Introduction**

Il va sans dire que la gestion de l'élément humain au sein des organisations a évolué au fil du temps et a fait écho aux apports des différents courants et approches du management. Chaque courant ou approche ayant sa propre conception du rôle de l'individu dans l'organisation et son importance dans l'action de l'entreprise, il est intéressant de dérouler une revue littéraire se rapportant à l'évolution de la thématique et ce depuis le système taylorien-fordien jusqu'aux courants modernes et actuels de la gestion des compétences.

#### **A- La compétence dans l'ombre de l'évolution de management**

La compétence n'a pas échappé aux nécessités d'aménagement conceptuel qu'implique l'évolution des disciplines auxquelles elle est directement associée notamment la science de l'éducation, l'aménagement du territoire, la science politique mais surtout le management. Les transformations ayant caractérisé la pratique du management ont amené les auteurs et les praticiens à la révision des perceptions et des conceptions liées à la notion de compétence.

#### **A-1- Le courant taylorien-fordien : l'Homme automate.**

Par le principe de la division verticale et horizontale du travail, Frederick Taylor réduit l'homme, au sein d'une organisation à l'état d'une machine automatisée programmée pour l'exécution de tâches qui lui sont dictées. Ainsi, un minimum de compétences est requis pour participer à l'effort productif puisque l'Homme-machine ne devrait qu'obéir et se limiter à une répétition d'une seule tâche chronométrée et mesurée dans une optique optimale (*the one best way*). Ceci amène les entreprises managées suivant les principes de la théorie taylorienne à ne pas tenter de changer les compétences de départ de l'exécutant de la tâche pour maintenir une performance globale traduite par une organisation scientifique du travail-OST.

Il en a résulté que l'effort de formation est réduit à sa plus simple expression et fut souvent un aspect marginal de la gestion des ressources humaines dans les entreprises, d'autant plus que celles-ci limitaient, dans leur conception, la motivation de l'Homme au simple aspect salarial, où la rémunération est seule comptabilisée comme moteur de la motivation et du maintien d'un niveau élevée de productivité chez le salarié.

Dans les organisations au management taylorien, l'Homme reste donc une plate-forme figée de qualification qu'il convient de «congeler» pour éviter le processus optimal imaginé par la Direction Générale qui définit la meilleure voie pour atteindre le plus haut niveau de productivité. Et partant, toute action susceptible de renforcer l'autonomie du salarié doit être évitée. Il en est ainsi de la formation, perçue comme un facteur perturbateur du réservoir de compétences de base détenu par le profil idéal imaginé par l'encadrement supérieur.

L'importance du contrôle, admis comme une source d'amélioration de la productivité par les auteurs de l'école classique, a poussé les logiques du management au contrôle même des aspirations du salarié qu'il convient de limiter à plus rudimentaires qui soit : la quête d'un salaire, conçu seulement comme une valeur monétaire, qui rémunère l'effort.

Dès lors que les salariés sont déconsidérés dans les systèmes de gestion basés sur des principes tayloriens-fordiens, la motivation devrait donc subir le même sort. Et ainsi, la formation comme un élément de motivation et de renforcement de l'autonomie des acteurs est réduite à sa plus simple expression quand elle n'est pas simplement absente.

## **A-2- l'école des relations humaines : l'Homme replacé dans les organisations.**

Ce courant a été impulsé par les travaux du psychologue américain Elton Mayo suite à sa fameuse expérience chez Western Electric Company. Il a conclu que les individus interagissent dans une organisation et cette émulation conduit à une nette amélioration de la productivité des ressources humaines.

Aussi, ce courant de management conclut que les rémunérations non financières prennent une part importante dans la motivation et le renforcement de l'engagement professionnel des salariés pour la réalisation des objectifs de gestion. Ainsi, la formation, étant un des aspects de la motivation des salariés, pouvait être envisagée par la fonction des ressources humaines pour construire des compétences au sein des organisations.

Malgré ces apports théoriques appréciables, il en fut que la formation et les compétences furent maintenues à un stade périphérique de la gestion des ressources humaines et celles-ci ne furent que partiellement prises en compte dans l'analyse globale du rôle de l'Homme dans l'organisation.

### **A-3- le management moderne et l'Homme comme moteur de productivité et de survie de l'entreprise.**

Depuis les travaux de Gary Becker sur le capital humain, un renouvellement sans précédent a été observé dans la perception non seulement de l'Homme dans l'organisation mais de ce dont il peut être l'origine : l'intelligence émotionnelle, le savoir, les connaissances et l'expérience.

Ainsi, les entreprises ont approprié les techniques les plus en vue de gestion des ressources humaines et de renforcement de capacités. Aussi, elles déploient des systèmes d'incitations et de motivations très encourageants, notamment par des pratiques salariales incitatives, à même de stabiliser le portefeuille des compétences humaines, surtout celles de l'encadrement supérieur, des ingénieurs de recherche-développement et de la force de vente. Les entreprises ont acquis la conviction que la stabilité du personnel et des ressources humaines est un avantage important sur des marchés à forte mutation et exposée à une rude concurrence. Naturellement, l'Homme est ressenti comme un vecteur d'intelligence et non plus comme une contrainte. Son autonomie renforcée et sa responsabilisation mènent au succès des stratégies déployées, améliore la productivité et aide l'entreprise à consolider son image.

La forte migration du personnel, notamment de la force de vente, peut être très préjudiciable à une entreprise et peut même la menacer dans sa survie. L'on a encore en mémoire le cas de la Brasserie «Sarl Tango» qui, bien que fortement assise sur le marché des boissons alcoolisées en Algérie, a été ébranlée par la concurrence arrivée tardivement en voyant sa force totalement récupérée par un concurrent installé à l'est du pays. En fait, ce dernier n'a pas fait mieux que de récupérer, par des offres alléchantes, l'ensemble des chefs de zones, de secteurs et des prospecteurs. Les ventes de Tango ont connu un réel ralentissement pendant deux ans, poussant même la Direction Générale à céder l'entreprise au profit du brasseur «Heineken».

### **B- L'enjeu de l'investissement en formation et le poids des intangibles**

La formation est un sujet qui intéresse tous acteurs de la vie d'une entreprise : les gouvernements soulignent son rôle essentiel dans la valorisation et le développement de la main-d'œuvre de leur nation, les chefs d'entreprises insistent sur son importance pour assurer l'efficacité des opérations de production et leur compétitivité et les syndicats la soutiennent pour accroître la compétence et assurer l'employabilité des salariés

Au-delà du discours, la formation devient de plus en plus une réalité incontournable dans la gestion des ressources humaines au sein des entreprises ; algériennes entre autres. Ceci est rendu possible par la prise de conscience accrue de la part des dirigeants des entreprises ayant décelé l'importance de ce volet de la gestion des ressources humaines et du rôle de l'humain dans les organisations et surtout de la part des Etats qui ont constaté que la ressource humaine formée et compétente reste un facteur déterminants de compétitivité internationale et du succès d'une économie.

L'accélération technologique conjuguée à un processus soutenu d'internationalisation des marchés et de la concurrence a conduit les entreprises à revoir leur perception de la formation et de son rôle comme effort managérial. Ainsi, l'on est passé d'une conception étroite qui considère la formation comme une activité périphérique de la gestion des ressources humaines et centrée essentiellement sur les besoins et les impératifs de production à une conception dynamique et large qui place la formation et la construction des compétences au centre de la Gestion des ressources humaines et lui accorde un rôle stratégique dans le management d'une organisation, centré essentiellement sur les besoins des clients et l'évolution des marchés.

La formation tient un rôle prépondérant dans la fixation des stratégies et leur déploiement surtout que l'on s'est rendu compte qu'elle ne se limite pas aux seules actions formatrices dirigées vers les salariés mais plutôt intègre une dynamique collective fondée sur un engagement organisationnel impliquant tous les acteurs (de l'actionnaire au salarié) et concernant tous les compartiments de l'organisation jusque dans ses démembrements opérationnels. Il ne se conçoit pas aujourd'hui qu'une action de formation soit menée à partir du simple département des ressources humaines. La formation engage et suppose une réflexion transversale sur les positions futures souhaitées, les projets et les perspectives qui sont, inéluctablement, le levier de recherche des déterminants, des besoins, des plans et des actions de formation pour une quelconque organisation.

Aussi, la formation s'avère être le moteur du changement organisationnel et le seul déclencheur des dynamiques réactives face aux évolutions de l'environnement. Se sachant dans un environnement complexe, instable et sans cesse évolutif, les entreprises tentent aujourd'hui d'atténuer les résistances des parties prenantes par l'effort pédagogique de la formation en vue de renforcer leurs capacités de réaction face aux transformations majeures qui interviennent de

façon soutenue et ininterrompue, aussi bien sur le plan concurrentiel que sur le plan technologique. La complexification des emplois et la rapidité des processus d'obsolescence des savoirs comme des technologies a fait prendre conscience aux entreprises qu'il faille investir dans la formation non pas en tant partie des plans opérationnels mais comme un pan de la stratégie de l'entreprise.

***B-1- Le rôle primordial de l'homme :***

Il est admis que la place de l'Homme, au sein des organisations notamment industrielles, s'est renforcée du fait qu'il soit un actif plus important que les ressources financières et matérielles dont elles peuvent disposer.

Ceci est le résultat d'évolutions historiques telles que décrites dans la section précédente. En effet, les bouleversements spectaculaires induits par la mondialisation ont conduit les entreprises à revoir leur perception et même la redéfinition de leur conception du capital. La prééminence du marketing et de la relation client n'a fait qu'accentuer cette évidence faisant de l'Homme la clef du succès de toute action orientée vers le marché.

La pression des clientèles de plus en plus exigeantes appelle à une réactivité élevée ; ce qui est difficile, voir inconcevable, sans une ressource humaine qualifiée, compétente et portée sur la polyvalence. Aussi, les vendeurs, les négociateurs, acheteurs et autres acteurs en contact avec les partenaires de l'entreprise, doivent acquérir de nouvelles connaissances et de nouveaux savoirs en plus de ceux contenus dans leur assiette de compétence, étant donné qu'ils sont la vitrine première de l'entreprise et le vivier fondamental de la construction de l'image.

Aussi, la pression concurrentielle et la transformation rapide des avantages concurrentiels a fait subir aux entreprises, surtout celles des pays en développement, l'obligation de former les acteurs humains et de renforcer leurs compétences en vue de participer efficacement à la réalisation des objectifs stratégiques et des plans d'action. Ainsi, la formation revêt une importance stratégique et est planifiée sur le long terme pour évaluer et projeter les besoins en ressources et compétences humaines dans une perspective de long terme.

La motivation, étant un moteur de la productivité et de la performance individuelle et collective de la ressource humaine, est renforcée par tous les canaux possibles, entre autres la formation

qui, comme l'ont montré plusieurs études et enquêtes, alimente le dynamisme et l'esprit d'appartenance des individus à leur organisation et à agir dans le sens des objectifs tracés.

### ***B-2- Les compétences, source de valorisation stratégique :***

Il est bien de penser la formation dans une perspective stratégique mais faut-il pour autant que l'entreprise ait les moyens de le faire.

L'intelligence des hommes dans l'entreprise, leurs acquis et leurs expériences sont des sources plus importantes que la traditionnelle «force brute». Les technologies et la robotique remplacent, dans bien des domaines, les hommes dans l'exécution des tâches répétitives mais la complexité des systèmes organisationnels conduit à l'avènement de nouveaux métiers complexes et rendent difficile l'interchangeabilité des salariés dans les processus de gestion. Alors, la détermination quantité des compétences nécessaires au déploiement d'un projet est plus importante que la mesure de la capacité et de la charge d'une machine pour l'exécution des opérations.

La gestion efficace des compétences passe par l'amélioration de la flexibilité organisationnelle qui permettrait à l'entreprise de mettre en adéquation les salariés et leurs emplois par la comparaison des compétences requises et les compétences acquises et de combler les écarts par l'effort de formation.

L'élaboration d'un plan de gestion de compétences au sein de l'entreprise va ainsi aider à :

- a- Clarifier les objectifs recherchés et les orientations stratégiques de l'organisation ; de sorte à susciter l'adhésion des acteurs et leur participation à la réalisation des plans de l'entreprise.
  
- b- Déterminer le profil de compétence pour chaque poste de travail et ce en veillant à :
  - Identifier des pratiques d'excellence démontrées par des personnes maîtrisant les compétences requises et instaurer ainsi une dynamique d'entraînement et de rehaussement permanent des compétences par un maillage entier des aspirations individuelles et collectives ;

- Sélectionner les indicateurs de performance pour mesurer et contrôler la pratique de compétence en vue de faciliter le suivi et le contrôle des actions engagées et veiller à la rentabilité des processus ;

- Elaborer un référentiel de compétences où seront précisés les résultats attendus de chaque acquisition. Pour faciliter l'adéquation entre les attentes de l'entreprise, celles des acteurs à former et les exigences de la stratégie.

c- Compléter le bilan de compétences des employés en veillant, sans cesse, de :

- Identifier le niveau de maîtrise acquis par l'employé pour chacune des compétences requises à son profil et envisager des actions complémentaires ou une révision des prévisions en terme d'effort de formation ;

-

- Identifier les écarts pouvant être comblés par la formation et éviter des actions irréflechies et sans rendement ou impact visible sur le stock de compétences individuelles ou collectives;

d- Définir les compétences enseignées par les divers programmes de formation :

- Structurer les formations en fonction des compétences qu'elles permettent d'acquérir ou à améliorer. Dans des marchés de plus en plus complexes et concurrentiels, conjugués à une tendance à la multi-culturalité des milieux du travail, cette structuration devient déterminante notamment pour l'entreprise multinationale ;

- Requérir des formes innovantes de formation par l'association d'objectifs définis par les demandes formulés et exprimées par les différents acteurs et créer ainsi des systèmes incitatifs et motivants en donnant un sentiment de justice et de considération aux acteurs de la formation et de la construction de compétences.

L'adhésion des employés est essentielle pour le succès de la démarche de gestion des compétences, d'où la nécessité de les impliquer dans l'identification, la définition et la validation des profils et des bilans de compétences.

## **C - Les mutations technologiques et transformations des portefeuilles de compétences**

Les bouleversements qu'a connu l'économie mondiale à partir des années soixante, articulées à la nette évolution des mentalités managériales en termes de théories et de pratiques, ne sont pas sans effets sur la redéfinition des compétences qui doivent présider au succès de l'entreprise en tant que groupe d'acteurs individuels et collectifs, reliés par des systèmes d'objectifs complexes.

Le renouvellement technologique et l'avènement des technologies d'Information et de communication a fortement contribué au remplacement de la notion de compétence dans les organisations et a rendu nécessaires leur forte acquisition, leur entretien et leur renouvellement.

Ainsi, les innovations, les nouveaux procédés de fabrication et l'introduction des TIC posent le problème de compétences aux entreprises et l'impératif d'aller à leur recherche ou à leur construction. Sommes-nous, alors, en mesure d'affirmer que la technologie, loin d'être l'unique, serait le déterminant fondamental de la dynamique des compétences au sein des entreprises ?

### **C-1- des mutations technologiques en profondeur**

Depuis de nombreuses années, le monde de l'entreprise assiste à une accélération du rythme des évolutions technologiques notamment celles liées au secteur des télécommunications et d'Information. L'avènement de l'Intranet et de l'Internet ont, plus particulièrement, affecté les organisations dans un double sens : premièrement, ces technologies sont une affirmation d'une véritable diffusion et démocratisation des technologies dans les entreprises et que leur intégration dans les processus de gestion est une réalité irréversible. En second lieu, leur introduction suppose des réformes et des restructurations mais aussi des réadaptations des potentiels existants surtout ceux de la ressource humaine. Il faut juste remarquer que le profil de l'informaticien pur n'est plus de mise dans les entreprises et que le minimum de connaissances en informatique n'est plus un avantage sur le marché du travail. C'en est devenu une habilité accessoire que personne n'est sensé ne pas avoir. Durant la réalisation de ce travail, nous avons analysé des centaines d'offres d'emploi et cela s'est vérifié



dans le sens où les entreprises cessent, de plus en plus, de mentionner les habilités exigées en informatique sachant que cela s'acquiert dans le tas et il est un pré-requis dans les domaines de l'enseignement et de la formation, eux aussi touchés par cette dynamique de transformation technologique ; par ce que l'on appelle communément le E-learning.

Jadis, la mécanisation de l'agriculture a contraint les travailleurs ruraux à l'exode vers les industries manufacturières et les services, mais aujourd'hui, c'est surtout dans les services que les techniques nouvelles exercent l'influence la plus marquée. Jadis, chaque technique avait ses applications propres, mais aujourd'hui les techniques de pointe s'appuient sur des équipements durables, programmables et par conséquent adaptables à des fonctions multiples.

La diversité des applications et une meilleure circulation des informations entre les novateurs accélèrent la généralisation des techniques nouvelles, ce qui contraint les entreprises de l'industrie et des services à s'adapter sans cesse aux technologies nouvelles pour pouvoir rester compétitives sur le marché national et sur les marchés internationaux.

Bien entendu, la technologie n'évolue pas au même rythme dans tous les pays, ce qui s'explique par plusieurs facteurs économiques, politiques, sociaux et historiques. L'élément moteur des transformations technologiques dans les pays à économie de marché est la concurrence.

On peut distinguer entre deux grandes catégories de changement technologique. D'une part, l'innovation, qui aboutit à la distribution de nouveaux produits ou de nouveaux procédés, créant pour ainsi dire un nouveau marché. D'autre part, la rationalisation, par laquelle une entreprise parvient à produire des biens et services conventionnels avec un meilleur rendement, tout en usant des facteurs de manière plus économique, méthode qu'ont appliquée en particulier l'industrie automobile et la sidérurgie. On peut encore citer l'expansion et la contraction des activités, sans que rien ne change dans la technologie ou dans les produits.

Les techniques informatiques offrent de nouvelles possibilités de revaloriser les procédés de fabrication tout en les simplifiant. Les machines-outils automatisées et programmables se distinguent de l'automatisation classique en ce qu'elles recourent à l'informatique et à la technologie des communications. Elles peuvent traiter l'information aussi bien qu'exécuter des travaux matériels (par exemple déplacer un objet d'un lieu à un autre); on peut les reprogrammer pour toutes sortes de tâches et elles sont en mesure de communiquer directement

avec d'autres composants informatiques. Voici une description simplifiée des tendances de développement technologiques dans les entreprises :

- ***Les machines-outils à commande numérique*** sont des machines qui découpent ou façonnent une pièce selon des instructions programmées concernant les dimensions souhaitées et la séquence des opérations.
- ***Les robots industriels*** sont des appareils que l'on peut programmer pour qu'ils déplacent des objets suivant divers tracés. On les utilise de plus en plus pour des opérations de montage ainsi que pour l'exécution de tâches d'importance critique ou de travaux pénibles, salissants et dangereux, en particulier dans la construction d'automobiles, cette industrie étant aussi le premier fabricant de robots industriels. Leur usage commence à se répandre dans d'autres secteurs manufacturiers, par exemple dans l'électronique, les préparations alimentaires, l'industrie pharmaceutique et le textile.
- ***Les systèmes flexibles de fabrication*** combinent une série de postes de travail (en général des machines-outils à commande numérique) avec des robots et d'autres dispositifs pour transporter les pièces en cours de travail d'un poste à un autre; ils sont commandés par un ordinateur central, appelé serveur. Aussi, ils intègrent des systèmes de conception, de programmation et de gestion de flux assistés par ordinateur ; ce qui bouleverse complètement la configuration des emplacements et la relation du travail dans les entreprises.
- ***Les réseaux informatiques*** (Internet et Intranet) ont aussi redéfini les contours de l'information et de la décision de l'entreprise. La diffusion de l'information et le partage des connaissances a pris un rythme important et contribue au renforcement des capacités individuelles et collectives de réaction face aux changements et aux évolutions de l'environnement. Aussi, c'est la relation d'échange qui en est bouleversée entre le client et l'entreprise puisque la prise de commande devient de plus en plus virtuelle à travers les dispositifs du E-commerce. Il en est aussi de même pour la communication commerciale qui s'appuie de plus en plus sur les multimédias et les sites Internet, devenus les véritables vitrines marketing des entreprises.

Le déploiement de ces dispositifs technologiques au sein des entreprises n'est pas sans conséquences sur les besoins en ressources humaines des entreprises. Les machines, les robots,

les réseaux nécessitent la mobilisation d'une ressource humaine de plus en plus qualifiée et polyvalente.

Lorsque dans une entreprise l'introduction de l'ordinateur et d'autres équipements de bureautique comme des dispositifs de réseaux, est réussie, on y a tendance à modifier l'organisation du travail antérieurement fondée sur le principe des tâches spécialisées et compartimentées. Dans le nouvel ordre de choses, les différentes phases d'un procédé ou le traitement d'un produit ou d'un service sont intégrés. La nouvelle organisation implique en général une plus grande mobilité du personnel entre les diverses fonctions à remplir. L'un des principaux objectifs de la politique du personnel de l'entreprise devient alors de concevoir le travail comme la succession de plusieurs étapes exigeant des travailleurs polyvalents occupés à des tâches non spécialisées dans un cadre d'organisation du travail où l'intégration est horizontale.

Il est aussi évident que les réseautages des fonctions et des métiers conduit à la complexification des processus de gestion qui deviennent de plus en plus intégrés. Ainsi, les compétences requises pour une tâche et les exigences postes sont souvent transversales et exigent une forte implication des acteurs à tous les niveaux.

Au niveau des économies nationales, ces transformations ont abouti à l'avènement d'un nouveau secteur de services à part : les nouvelles technologies. Plusieurs pays ont pris le cap d'un large développement des compétences liées au domaine tels que les USA, l'Inde, l'Angleterre, l'Allemagne, l'Angleterre...etc. Ainsi, des millions d'emplois sont créés et des milliers se créent régulièrement. Malgré le dégonflement de la bulle informatique et le quasi-échec de la start-up, les investissements continuent à suivre un rythme soutenu.

C'est d'autant déterminant dans l'essor des économies nationales et de l'économie mondiale que l'indice d'intégration technologique est intégré pour classer la force d'une économie. C'est d'autant vrai si l'on juge par le niveau atteint par l'économie du Singapour par exemple.

## **C-2- La transformation des emplois et exigence de nouvelles compétences**

En réaction aux changements survenus dans les ateliers industriels et dans les bureaux, les institutions publiques et privées de formation, de même que les travailleurs à titre individuel, doivent aussi s'adapter sans cesse

Si l'on en juge par un exemple tiré de la réalité industrielle, les innovations d'organisation du travail qui accompagnent l'évolution technologique dans l'entreprise peuvent améliorer de façon significative le contenu de qualifications et de connaissances des tâches industrielles. Cet exemple montre le rôle que les travailleurs et leurs syndicats peuvent jouer dans la recherche de solutions aux problèmes que posent l'amélioration de la productivité, la réforme de l'organisation du travail et la formation professionnelle, et comment l'introduction d'une nouvelle technologie peut être l'occasion d'atteindre à un degré plus élevé de démocratie dans l'industrie.

L'entreprise de construction d'automobile Alfa Romeo se trouvant, à la fin des années 70, en butte à une concurrence de plus en plus acharnée, direction et syndicats des usines de la banlieue de Milan se sont mis d'accord sur un plan de réorganisation du montage en vue d'y accroître la productivité. Il fallait choisir entre le remplacement "pur et simple de l'homme par le robot dans un cadre d'organisation du travail traditionnel et le bouleversement des formes de production et des types de compétences professionnelles". L'entreprise a opté pour la deuxième voie<sup>71</sup>. Cela s'est fait certes avec l'engagement des salariés et de leur syndicat à participer pleinement à cet effort de renouvellement.

Les efforts conjugués de la direction et des syndicats se sont traduits chez Alfa Romeo par la réorganisation de la production, par laquelle l'apport individuel, les postes de travail figés et les tâches simples et répétitives ont fait place au travail d'équipe, aux positions alternantes et plus variées et aux tâches complexes. De nouveaux types d'emploi ont été inaugurés, par exemple celui de surveillant des traitements thermiques ou de surveillant du vernissage automatique, qui "exigent une intégration verticale des activités et un déplacement des capacités professionnelles de l'idée de "métier" vers celles de "secteur de production"

## Conclusion

---

71 D. Pescarollo, "Secteur automobile: évolution technologique et formation professionnelle", Formation professionnelle (Berlin Ouest, CEDEFOP), mai 1981, no 5, p. 19.

Les changements des techniques et de l'organisation dans le secteur tertiaire notamment dans les banques et les assurances a eu pour effet d'accentuer la pression sur les cadres dits de bureau sur un double niveau : d'un côté, ils ne sont plus du même niveau d'utilité dans les organisations donc ne peuvent plus se prévaloir d'un rapport de force au sein des entreprises, et d'un autre, pour se maintenir, ils sont forcés d'acquérir de nouveaux savoirs surtout ceux liés à la gestion de l'information en réseau et à la coordination de leurs tâches dans des systèmes de fonctionnement plus complexes et contrôlés.

## **Conclusion du chapitre**

Ce chapitre a permis de replacer l'Homme dans les organisations et leurs systèmes de management à travers la complexe notion de compétences.

L'homme, à l'instar des organisations, a évolué pour prendre un rôle de ressource stratégique nécessaire au déploiement des stratégies sur des marchés de plus en plus évolutifs et instables.

La notion de compétences gagne une place importante dans la littérature organisationnelle et permet, de ce fait, un renouvellement de la pensée sur le capital humain que les entreprises construisent, entretiennent et capitalisent.

L'Homme, avec les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être qu'il détient, s'avère alors être ce vecteur de la productivité et de la compétitivité. Il stimule l'innovation aussi bien au plan du management que du marketing.

Prenant conscience de cette importance, les entreprises, mêmes celles algériennes, ont entreprises des actions visant à renforcer cette dynamique de construction de compétences par la valorisation de l'Homme en le formant et en l'autonomisant.

## **Conclusion de la partie**

Les économies nouvelles se fondent essentiellement sur le savoir et, naturellement, sur son vecteur, l'humain. Ce dernier constitue le capital qui les distingue – par les compétences qu'il détient et qu'il déploie dans son rôle d'acteur du processus productif et de gestion – de la concurrence.

Les changements incessants et souvent complexes dans l'environnement global des entreprises n'a fait que renforcer la prise de conscience de la nécessité de renouveler, d'actualiser les compétences «périssables» et les renforcer ou les remplacer par d'autres compétences valorisantes et distinctives. Le marketing, l'internet, les réseaux, les nouvelles formes organisationnelles et les nouvelles pratiques de gestion sont entre autres des éléments déclencheurs de cette prise de conscience liée à la compétence.

Le savoir, devenu, le socle des économies fortes, est renforcé par des dispositifs institutionnels incitatifs, où l'Etat apparaît comme l'acteur principal. Celui-ci d'ailleurs légifère et oriente les systèmes de formation et d'apprentissage pour les adapter aux nouvelles attentes des entreprises.

L'innovation, comme avantage concurrentiel n'est effective que si les entreprises disposent, à travers leurs salariés, de compétences actualisées, accessibles et partagées. C'est dans ce sens, d'ailleurs, que les systèmes de management des ressources humaines ont été renouvelés et mis à niveau pour fertiliser ce processus de création et d'acquisition de compétences.

Le marché du travail, par les exigences qu'il a instauré pousse déjà les individus à acquérir un stock de compétences de départ très important, lequel est renforcé ensuite par des systèmes de formation et d'apprentissage initiés par les entreprises.

Les compétences sont donc un capital que les entreprises doivent créer et entretenir. Dans un environnement concurrentiel très complexe. La lutte concurrentielle basée sur l'innovation démontre, à plus d'un titre, le rôle fondamental et transversal.

Si l'on se fie à la situation actuelle de l'économie et des entreprises algériennes, on pourrait constater qu'aussi bien les institutions que les entreprises prennent conscience de la nécessité de l'intégration du savoir et de son articulation accrue à leurs démarches stratégiques. On pourrait même avancer que les vagues des réformes institutionnelles et les efforts de formation et de mise à niveau des entreprises en seraient une illustration de cette ambition.

**Partie 2 :**  
**La formation et la  
logique de  
compétences dans les  
entreprises publiques  
algériennes :**



# articulations ou désarticulations ?

## Partie 2 : la formation et la logique de compétences dans les entreprises publiques algériennes : articulations ou désarticulations ?

### Introduction

L'Algérie, à l'instar de beaucoup de pays en développement, cherche depuis des années, à construire un potentiel humain susceptible de mener les réformes économiques engagées depuis plus de vingt ans. Ainsi, aussi bien au niveau institutionnel qu'au niveau des entreprises, des démarches volontaristes ont été menées pour y parvenir même si, à l'heure actuelle, il serait précipité d'en conclure à un quelconque constat final.

Il n'en demeure pas moins que les acteurs se sont lancés dans un processus de changement des logiques de gestion des ressources humaines et de construction de compétences notamment au niveau des entreprises privées qui, tant bien que mal, profitent d'un contexte d'ouverture pour étalonner leurs pratiques de gestion à celles des entreprises étrangères notamment européennes avec lesquelles elles ont contracté des partenariats et des collaborations. Ceci est aussi vrai pour les entreprises publiques algériennes qui, une fois sortie de l'ornière monopolistique à laquelle elles étaient habituées et confrontées à une concurrence induite par l'ouverture du marché algérien aux entreprises étrangères, ont vite compris la nécessité de s'appuyer sur l'élément humain, en le formant et en le préservant, pour être compétitives.

Cela se traduit par un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines en passant d'une gestion instrumentalisée et politisée<sup>72</sup> des ressources humaines et à des pratiques

---

72 N. Elghers, M.A. Isli, M.T Taleb et M. Matmati, «La GRH en Algérie». Enquête réalisée par l'INPED et présentée au symposium international sur la gestion des ressources humaines, à Boumerdès (Algérie) les 15, 16 et 17 avril 2002.

rationalisées et de plus en plus libérées de l'emprise de l'Etat propriétaire puisque la stratégie des ressources humaines et de la formation des salariés obéit plus aux attentes de l'entreprise qu'à celle de l'Etat. En ce sens que les rôles et les politiques de gestion sont relativement définis sur la base des exigences purement économiques et non plus sociales.

La nécessité est rendue impérieuse en raison de deux phénomènes : la rareté et la fuite des ressources et des compétences. L'Algérie est confronté à ce double problème depuis des décennies mais de façon encore plus insistante depuis le début des années 90 lorsque l'Algérie a plongé dans la violence. Les années de terrorisme ont paralysé le fonctionnement normal des institutions notamment de celles chargées de l'éducation et de la formation mais a également accru le phénomène de la fuite des cerveaux notamment vers l'Europe et l'Amérique du Nord.

Le gouvernement a installé en mai 2001 une Commission nationale de réforme du système d'éducatif<sup>73</sup>, incluant l'enseignement supérieur, dont la mission était de procéder à une évaluation du système éducatif sous forme de diagnostic, et d'en proposer une refonte globale et complète. Cette commission devait définir les éléments constitutifs de la nouvelle politique éducative, en présenter le schéma directeur, les objectifs, les stratégies, les échéanciers de réalisation et les moyens à mettre en oeuvre et devait préciser les nouvelles articulations entre les différents sous-systèmes d'éducation et de formation.

C'est dans ce contexte difficile que les entreprises, à travers la fonction ressources humaines, ont entrepris des politiques de changement et de reconstruction des systèmes de gestion de ressources humaines pour faire face à un environnement changeant et incertain. Ainsi, l'on constate, chez les entreprises, une consécration d'un effort important à l'acquisition, la formation et le maintien et la fidélisation de la ressource humaine compétente et utile.

La formation qui, au lendemain de l'indépendance avait pour objectif de pallier au manque de compétences dû au départ massif de l'encadrement français au sein du secteur administratif et économique, a fini au fil des années par devenir un moyen de motivation et de maintien de la ressource humaine et de sa rentabilisation. La construction de compétences notamment des

---

73 Voir les comptes-rendus relatifs au rapport de la commission Benzaghoul relatif à la réforme de l'éducation en Algérie. Le rapport est l'objet d'une série de polémiques et d'interrogations depuis quelques années puisque les conclusions qu'il contient n'ont jamais été rendues publiques même si les responsables y font souvent référence à chaque fois qu'une réforme est enclenchée.

Lire à ce sujet l'article de Nabila Amir «qu'est devenu le rapport Benzaghoul ?» In El Watan du 14 juillet 2009.

savoir-faire nécessaire au déploiement sur des marchés fortement concurrentiel conduit les entreprises, notamment publiques, à se consacrer à la formation de leurs salariés. Nous avons mené une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises publiques et observé les pratiques de formation et l'analyse des logiques et des points de vue des acteurs. Nous avons entrepris un travail d'analyse des perceptions de cet effort et de l'étendue de son articulation aux objectifs de construction de compétences recherchées.

Cette deuxième partie va donc exposer donc les contours de cette réalité. Un premier chapitre exposera la réalité de la ressource humaine et particulièrement de la formation des salariés en Algérie ainsi et le flou qui entoure la démarche de construction des compétences dans les entreprises. Le deuxième chapitre procédera à la présentation des données de l'enquête de la réalité de la formation et sa conception par les différents acteurs interrogés avant de présenter quelques pistes susceptibles d'améliorer l'existant à la lumière des changements que connaît l'environnement économique national et international.

**Chapitre III :**  
**La formation des**  
**salariés en Algérie et**  
**logique des**  
**compétences dans les**  
**entreprises**

## **Chapitre III : la formation des salariés en Algérie et logique des compétences dans les entreprises**

### **Introduction du chapitre**

Comme tous les autres aspects du management, la gestion des ressources humaines en Algérie a évolué à l'ombre des changements qu'a vécu l'économie nationale, de l'indépendance à nos jours. Ses composantes également, notamment la rémunération et la formation.

Le secteur public algérien a été dense aussi bien dans le montant des investissements consentis que dans la proportion des emplois pourvus à l'économie. Le statut général du travailleur conçu pour figer les ressources humaines dans les entreprises par la création d'une nomenclature de postes gérés de façon centralisée par la fonction publique, n'a pas d'une part, résisté au vent des changements induits et voulus et d'autre part, n'a pas ouvert la voie à une véritable réflexion autour du rôle de l'humain dans les entreprises et les possibilités d'adaptation permanente par le renouvellement et le renforcement des potentiels.

La fonction des ressources humaines dans les entreprises a toujours été et est toujours une fonction à haute portée politique puisqu'elle obéit à des tirailllements économiques, sociaux et politiques intenses impulsés aussi bien par les acteurs internes qu'externes. Il en a résulté une difficulté à dessiner les contours d'un management moderne de cette fonction dans les entreprises algériennes puisqu'elle reste soumise à plusieurs entraves organisationnelles et environnementales comme le constatent les auteurs de l'enquête sur le GRH en Algérie (Elghers et *al*, 2002)<sup>74</sup>. Aussi, la fonction est en pleine mutation et reconstruction et les fondamentaux d'un management efficace sont difficiles à réunir notamment à cause de la déstructuration du système éducatif à tous les niveaux.

Les différents plans de réformes engagés ne sont pas sans conséquences sur la gestion des ressources humaines en Algérie notamment pour le volet formation. Le rôle de ce volet dans les organisations, sa place et l'étendue de son influence sur le cours stratégique est difficile à cerner. Et de cette difficulté découle l'autre difficulté à connaître la place de la formation et son articulation à la logique des compétences que les entreprises ont, dans la théorie, défini comme une priorité absolue de la gestion des ressources humaines.

---

74 N. Elghers et al, op.cit.

**Section 1 : la formation professionnelle des salariés en Algérie : entre  
théorie et pratiques.**

## **Introduction de la section**

La formation a été pendant longtemps le parent pauvre de la gestion des ressources humaines en Algérie tant l'aspect de recrutement et de rémunération en ont toujours été les aspects les plus importants. Les entreprises, gagnées par la conscience de la nécessité de l'effort de formation des salariés, structurent de plus en plus leurs réflexions sur le sujet et son corollaire direct, la construction des compétences. Qu'en est-il alors de la réalité de la formation dans les entreprises et quelles seraient les pratiques qui lui sont liées ? Comment a évolué la pratique de la formation à l'ombre de l'évolution de des pratiques de gestion des ressources humaines ? quels sont les aspects juridiques saillants qui régissent le cadre de travail et de formation dans les entreprises ?

### **A- Historique et évolution de la GRH en Algérie**

La gestion des ressources humaines en Algérie a toujours constitué une préoccupation des dirigeants des entreprises, publiques et privées, mais aussi des institutions portées sur la recherche de la stabilité sociale et économique.

La gestion des ressources humaines, comme tous les autres aspects du management des entreprises a évolué à l'ombre de l'évolution sociopolitique et économique du pays. Ainsi, les pratiques de la GRH ont été remodelées suivant les orientations économiques de chaque époque et en tenant compte des exigences des contextes dans lesquels les entreprises évoluaient.

Dans une contribution sur la Gestion des ressources humaines en Algérie, Abdelaziz Dali<sup>75</sup> a dégagé cinq grandes périodes d'évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes, lesquelles étapes sont stratifiées en décennies ayant été marquées chacune par un changement significatif des visions, des approches et des pratiques. Nous en étalons ici les grands aspects de cette évolution.

#### **A-1- Les étapes de l'évolution de la GRH en Algérie :**

La gestion des ressources humaines, sous tous ses aspects, a fortement évolué et les changements des pratiques a rythmé les années ayant suivi l'indépendance du pays et ce à la lumière des bouleversements juridiques ou des restructurations industrielles auxquelles ont été

---

<sup>75</sup> Abdelaziz Dali, La Gestion des Ressources Humaines en Algérie. In Perspectives sur la GRH au Maghreb. Algérie – Maroc – Tunisie. Éditions Vuibert, 2006. Pages 13 à 20.

soumis les secteurs économiques. Aussi, l'évolution des systèmes de gestion, de la planification centralisée à la concurrence du marché, a constitué le tournant décisif pour la libération aussi bien de la conception que la gestion proprement dit de la ressource humaine en Algérie. Nous reprenons ici le fil de l'évolution sur la base de la stratification par décennies, que nous jugeons pertinente.

#### ***A-1-1- les années 60 :***

En sortant d'une guerre de libération coûteuse, l'Algérie s'est attelé, dès les premiers jours de son indépendance, construire une économie nationale gérée par ses propres enfants. Cela est d'autant important qu'il faille faire face au départ massif des colons ayant structuré l'essentiel des activités économiques et occupé la proportion la plus importante des postes de gestion dans les entreprises et les administrations.

Cette entreprise difficile de construction de la relève humaine d'une économie naissante a été rendue difficile par les mouvements de migration plus moins importants, induits par la croissance de l'économie française d'alors, partie à la recherche d'une main-d'œuvre massive et bon marché, puisqu'il fallait pourvoir l'essentiel des activités de construction d'infrastructures, de bâtiments, de travaux publics, d'ouvriers sans trop d'exigences qualificatives.

Ainsi, le savoir-faire de la main-d'œuvre coloniale conjuguée à une émigration importante vers l'Europe et particulièrement vers la France, a poussé les autorités d'alors à pallier dans l'urgence à une large vacance en ressource humaine en recrutant parmi une population frappée par un taux d'analphabétisme avoisinant les 95%.

Le système d'autogestion qui consacre la propriété publique et la gestion collective de l'outil de production, notamment les coopératives agricoles et les unités de fabrication laissées vacantes. Ainsi, la gestion des ressources humaines était centrée sur le comblement du vide humain dans les organisations, de préserver l'outil de production existant et de former une jeune relève. Et ce sans se soucier de la qualité des ressources humaines ou de leur motivation puisque l'engagement au travail était plus un acte de patriotisme anti-colonial qu'un acte professionnel proprement dit.

#### ***A-1-2- Les années 70 :***



À cette époque, l'effort était centré sur la construction d'un appareil productif fort et créateur d'emploi. L'industrie, érigée en fer de lance de l'économie a été structurée autour de grandes entreprises publiques de taille importante.

Le modèle des industries industrialisantes, cher à De Bernis, a inspiré l'Etat algérien qui aura adopté le socialisme comme une réponse émancipatrice à la France coloniale capitaliste.

L'Algérie a ainsi pu contenir les flux importants d'algériens à la recherche du travail. La massification des recrutements a permis d'absorber l'essentiel de l'offre sur le marché du travail et l'engagement au travail était perçu comme une participation à une expérience motivante de la construction d'une économie forte et indépendante. Dans ce sillage, l'effort était plus porté sur la création, le bâtissage et le renforcement du potentiel que sur sa gestion. On recrutait sans se soucier de la qualité de la main-d'œuvre puisque les programmes de coopération avec les pays socialistes et ceux du monde arabe ont permis de pallier aux exigences des postes à forte technicité ou d'encadrement. Il faut noter que durant cette période, le mouvement migratoire vers la France a continué avec une caractéristique nouvelle : les émigrés partis dans les décennies précédentes, ayant connu une stabilité, viennent faire migrer et installer leurs famille dans l'hexagone pour accéder à un niveau de vie meilleur.

Les entreprises nationales, construites comme des agglomérations de service, s'étaient intéressés à tous les aspects de la relation sociale avec l'ouvrier : les entreprises recrutent, forment, transportent, assurent le transport et la restauration, soignent et élèvent les enfants. Aussi, la rémunération n'a pas été négligée puisque la fin de l'exercice est toujours ponctuée de cérémonie de «répartition des bénéfices».

Dans la transition de l'autogestion à la gestion socialiste des entreprises<sup>76</sup>, les travailleurs y trouvèrent leur plein épanouissement puisque le droit au syndicat leur permettait de s'identifier à l'outil de production et de conduire sa gestion. Il en a résulté un engagement enthousiaste de la collectivité des travailleurs pour l'affirmation du leadership de leur usine

---

76 Ce dispositif a été axé sur la création de deux entités dans une entreprise devenue propriété des travailleurs à travers l'Etat qui est le leur : une structure hiérarchique à unité de commandement et des assemblées de base, souvent élues et à rôle souvent consultatif.

ou de leur unité. L'implication élevée des syndicats dans la gestion a conduit à la multiplication des conflits entre les représentants des travailleurs et leur direction. Le droit de grève a été fortement limité aussi bien pour des raisons politiques que pour des raisons purement sociales.

Durant cette période, l'économie algérienne a permis l'avènement d'une entreprise algérienne, de statut public – le secteur privé ayant été insignifiant et vécu à l'ombre du secteur public – qui aura favorisé l'émergence d'une fonction de gestion de ressource à dimension entièrement sociale orientée vers des aspects professionnels de gestion tels que le recrutement, la rémunération, la formation, la gestion des carrières et la participation et des aspects sociaux tels que le logement, le transport, les prestations médicales...etc.

Comme le pays était dans une perspective de construction, il en a résulté la nécessité de procéder à une gestion prévisionnelle du personnel<sup>77</sup> puisqu'il fallait préparer une ressource humaine nécessaire et en quantité suffisante pour répondre aux exigences des projets naissants.

Sur le plan des textes, le Statut général du travailleur (SGT) a été le fait marquant et révélateur de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. Le SGT a été théoriquement conçu pour mettre fin aux disparités salariales existantes et à renforcer la justice sociale entre les travailleurs en respectant une grille salariale nationale fixée par les structures centrales habilitées.

### ***A-1-3- les années 80 :***

C'est la période où la fonction de la gestion des ressources humaines dans les entreprises a été atteinte par la politisation puisque le parti unique d'alors (Le Front de Libération Nationale) a introduit dans le système de gestion une bureaucratie annoncée avec les termes de l'article 120<sup>78</sup> qui conditionne le pourvoi d'un quelconque poste de

---

77 Lean-Pierre Ledoux, « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Le guide stratégique ». Editions AFNOR, 2008. Page 23

78 L'une des décisions les plus importantes qu'a pris le congrès extraordinaire du FLN lors de son congrès extraordinaire de juin 1980 fut l'introduction dans ses statuts de l'article 120. Une disposition statutaire qui oblige tout postulant à un poste de responsabilité dans les organisations de masse, les institutions ou les entreprises publiques à adhérer au parti. Cette décision n'est pas sans effets sur la reconfiguration des politiques de gestion notamment celles des ressources humaines dans les entreprises publiques par le départ massif ou la démission de beaucoup de cadres

responsabilité ou d'encadrement supérieur par l'appartenance du postulant ou du candidat aux structures du parti.

Ainsi les administrations et les syndicats des entreprises deviennent des appendices du parti ; ce qui conduit à la mise à l'écart d'un bon nombre de cadres expérimentés et compétents, souvent formés dans les grandes universités occidentales, de la gestion du secteur productif.

Cette décennie a été aussi caractérisée par une chute des prix du pétrole suite au choc pétrolier de 1986 ; ce qui a fait sentir la nécessité de rentabiliser le secteur productif et les unités de production. Ceci a débouché sur un vaste mouvement de restructurations à partir duquel on passe d'une soixantaine de grandes entités à plus de six cent entreprises d'une taille plus humaine. Il en résulta une nécessité de renforcer l'encadrement directionnel pour assurer la gestion et la rentabilisation de ces entités nouvelles. De toute évidence, ce mouvement de revitalisation humaine au sein des entreprises se fait au détriment de la qualité puisque même à ce stade de management des ressources humaines, les institutions en charge de cette mission se sont accommodées d'une massification en passant de quelques six cents managers à plus de six milles.

Aussi, le choc social d'avant et après le 5 octobre 1988 a conduit à une réorientation politique et économique où l'on a vu l'Etat se désengager, de façon plus moins brutale, de la sphère décisionnelle des entreprises publiques. La gestion des ressources humaines s'est limitée alors à prévenir, sinon à contenir les grèves récurrentes, signe d'un malaise sociopolitique profond.

La baisse du revenu national dû à un double effet de la chute des prix du pétrole et à la correction de la valeur du dollar, a impacté sur la gestion de la ressource humaine dans les entreprises puisque les premiers mouvements de compression d'effectifs ont été enregistrés. L'autonomie de gestion, proclamée par l'Etat, comme le nouveau paradigme de gestion, a mené à une vive protestation dans les secteurs de production et transformé la fonction de gestion des ressources humaines dans les entreprises à une fonction de gestion de conflits.

---

réfractaires à cette intrusion de la politique partisane dans la sphère économique. Beaucoup de cadres ont préféré démissionner, laissant ainsi place à un encadrement souvent capté et partisan, souvent sans bagage managérial et porté sur l'exécution d'une tâche politique de pacification des entreprises et non une tâche managériale de construction.

L'effort est centré sur la stabilisation de la relation entre les travailleurs et leurs tutelles respectives mais aussi à la limitation de la facture sociale. Il en a résulté un désengagement de la plupart des entreprises du pack des prestations sociales tels que le transport du personnel, les crèches et la restauration.

La ressource humaine des entreprises publiques restructurées a connu, ainsi, un double niveau de déperdition : en premier lieu, les compressions des effectifs et les licenciements ont fait perdre aux entreprises publiques une main-d'œuvre qualifiée, répartie sur le marché de l'offre du travail ou admise au renforcement du secteur privé resté stable et revigoré par la décision de l'Etat algérien de libérer l'initiative économique et la propriété.

L'abandon, dans cette période du statut général du travailleur a poussé à la réforme de la relation du travailleur et au renouvellement de l'approche de la gestion des ressources humaines dans les entreprises. La rationalisation des effectifs devient d'une importance marquée et la définition des besoins en mobilisation humaine a constitué l'un des axes majeurs de la gestion surtout que l'environnement économique national a été complètement bouleversé avec la sollicitation du concours privé, des investissements étrangers, le désengagement de l'Etat de la gestion et la réaffirmation par les partenaires sociaux de leur rôle comme partenaires sociopolitique incontournable.

Pour se familiariser avec les nouvelles pratiques de gestion autonome, des structures d'accompagnement fonctionnant sur la base d'un consulting externe, ont vu le jour pour introduire, dans le management, les nouvelles pratiques de gestion de personnel, de sa rémunération et de sa formation. Mais les pesanteurs du passé et les trajectoires historiques ainsi que les rigidités culturelles qu'elles ont induit, ont renforcé la résistance au changement ; ce qui a poussé la plupart des entreprises à opérer par des mesures transitoires et hybrides de gestion des ressources humaines articulées essentiellement autour des dispositions du défunt statut général des travailleurs, sachant que celui-ci a plus ou moins maintenu la stabilité sociale dans les entreprises et que de son inspiration, les entreprises se donneraient une période d'apprentissage utile pour passer aux nouvelles pratiques.

Les incertitudes quant au devenir des entreprises publiques entrées dans une phase de restructurations turbulentes a confiné les dirigeants surtout ceux des ressources humaines au stade de la gestion opérationnelle sans aucune emprise sur les orientations possibles de la

GRH. Les entreprises se contentent de gérer la pression des syndicats, introduisent par petites doses les dispositions nouvelles émanant des autorités et se laissent figer dans une vision passéiste et monotone de la gestion de l'humain. L'expectative s'est accompagnée d'une absence d'innovation qui a paralysé le cadre de travail et éloigné la fonction de gestion des ressources humaines de la place qui devrait lui revenir dans le management global.

Les entreprises privées, restées marginales mais profitant d'un environnement favorable et stable au niveau de leurs ressources humaines, ont capitalisé les expériences de gestion dans les entreprises publiques – puisque la plupart de ceux qui s'y sont lancés dans l'expérience du privé ont exercé dans les entreprises publiques – pour orienter leurs plans de gestion et surtout de formation vers des pratiques de marketing et de management moderne.

#### ***A-1-4- Les années 90***

Dans la lancée des réformes tous azimuts et devant une situation sociopolitique dégradée, l'Etat continue les réformes tout en les accompagnant de textes et des cadres réglementaires nécessaires. Ainsi, une caisse nationale d'assurance chômage – CNAC a été créée pour stabiliser la situation des travailleurs touchés par la dégression des effectifs.

Face à une situation économique encore plus difficile, l'Etat adopte une politique budgétaire austère et procède à l'assainissement des entreprises jugées budgétivores.

L'Etat renforce les mesures de réduction du déficit public et celles du maintien de l'inflation à un niveau ne dépassant pas les 2,5%. Des plans sociaux se sont soldés par une mise au chômage d'environ 400000 personnes.

Cette nouvelle situation a poussé les managers à introduire de nouvelles pratiques de gestion liées notamment à l'établissement des diagnostics et à opérer des restructurations gagnantes. La signature des contrats de performance a amené les managers à affiner la gestion des ressources humaines et à rationaliser les pratiques notamment celles liées au recrutement et à la promotion.

Cette période d'apprentissage du nouveau management a mis en lumière le déficit en encadrement et a appelé au renouvellement des pratiques de gestion des ressources

notamment humaines, ce qui a permis l'émergence d'un secteur privé de formation professionnelle et l'entrée en jeu des bureaux de consulting et de conseil dont les résultats sur le transferts des compétences restent mitigés.

La gestion des ressources humaines s'est caractérisée par une évolution insignifiante dans le secteur public vive dans le secteur public resté émiété malgré la naissance de la confédération algérienne du patronat. L'apprentissage n'a pas été capitalisé puisqu'il y a eu confusion entre le rôle du manager et celui du propriétaire. La gestion des hommes est restée autocratique dans la plupart des entreprises.

Les plans successifs de relance économique, entrepris depuis 1999, ont renforcé l'émergence d'un secteur privé notamment dans le secteur des services et des travaux publics. Ce qui a impulsé une dynamique de recrutement d'une ressource humaine capable de faire face à la concurrence des entreprises étrangères de plus en plus présentes et imposant leurs styles de gestion des ressources humaines.

Aujourd'hui, l'effort de formation et la construction de compétentes semblent être les priorités des Direction des Ressources Humaines ayant compris que, face à la concurrence de plus en plus établie et intense, les entreprises doivent recruter et disposer d'une force humaine compétence, polyvalente et réactive.

#### **A-2- La GRH, une fonction aux multiples rôles :**

La fonction de gestion des ressources humaines a toujours constitué le fer de lance de la gestion dans les entreprises algériennes<sup>79</sup>.

Elle a toujours été chargées de rôles ou de missions politiques, sociales ou managériales suivant les contextes et les époques. Dans une étude réalisée par des chercheurs de l'INPED<sup>80</sup> en 2001 auprès d'un échantillon d'entreprises algériennes, plusieurs ont été ressortis : ainsi on

---

79 Hadj Mounir, « Conflit de rationalités et construction de la GRH dans le contexte des économies en transition : le cas des entreprises publiques algériennes ». Université de Lille 1, 1999. Page 28.

80 L'INPED (Institut National de Productivité et des Etudes de Développement) a tenu un symposium international de la GRH en 2002 où d'ailleurs les résultats de l'enquête citée ont été présentés.

comprend qu'un manager chargé des ressources humaines se comporte suivant les logiques qu'impose le contexte socioéconomique et politique.

### **A-2-1- La GRH, un chantier en construction**

Depuis l'indépendance, les entreprises se sont attelées à construire un potentiel humain capable de relever les défis de la construction nationale dans l'ère socialiste et de la compétitivité dans cette phase de transition vers une économie de marché.

La Gestion des ressources humaines a évolué dans son approche, ses rôles et les conceptions des rapports avec les autres fonctions.

Elle a souvent constitué une fonction problématique<sup>81</sup> tant les tensions sociales n'ont pas cessé de s'amplifier surtout depuis le début des années 90, une conjoncture marquée par un processus de réformes socioéconomiques souvent controversé et une violence politique paralysante. La pression subie par les gestionnaires des ressources humaines et le mouvement qui caractérisent la nomination des DRH est révélatrice de la sensibilité de la fonction et de la dimension politique de la gouvernance des ressources humaines dans les entreprises, surtout publiques d'entre elles.

Aussi, les vagues de démissions, le taux élevé de turn-over, l'instabilité de l'encadrement notamment dans les entreprises publiques n'est pas pour favoriser la construction pérenne d'une culture de gestion de ressources humaines ou, tout au moins, d'asseoir des pratiques communes et stabilisantes. Il en résulte un mouvement de re-création permanente de la gestion de l'humain, considéré tantôt comme l'élément central et stabilisant du management, tantôt comme un acteur déstabilisant qu'il convient de contenir et dont il faut réduire «la nuisance».

Le gestionnaire des ressources humaines sent l'impératif de changer les usages une fois en poste. Partant de sa logique ou de celle du centre de décision, souvent rattaché à la tutelle, il conçoit une politique de gestion des ressources humaines conduisant à l'adhésion, forcée ou volontaire des acteurs salariés, à la politique ou la stratégie décidée. Les changements

---

<sup>81</sup> Lire à ce sujet «La problématique de la gestion des ressources humaines dans le contexte économique actuel algérien. Quelles pratiques ? quelle éthique ?» de Samir Toumi, Responsable de TeamConsulting International, Alger.

récurrents à la tête des entités économiques publiques s'accompagnent alors d'un bouleversement des pratiques en GRH.

#### **A-2-2- Le gestionnaire des ressources humaines, un chargé de plusieurs missions :**

L'Homme des ressources humaines dans les entreprises algériennes a souvent intégré dans sa façon de gérer, les pratiques universelles et s'en est inspiré pour mener ses projets.

Ainsi, nous constatons que, dans l'ensemble, un Manager des ressources humaines occupe les rôles suivants :

- Un agent mobilisateur de compétences* : le gestionnaire des ressources humaines est chargé principalement de définir les besoins en compétences humaines et d'assurer leur mobilisation au profit de la politique générale de l'entreprise. Il prospecte, recrute et affecte les Hommes dans l'entreprise à la lumière des exigences de la stratégie décidée.
  
- Un agent gestionnaire de compétences* : il veille au renforcement des compétences existantes et à leur optimisation par la définition des missions de la ressource humaine, l'organisation, la formation et la rémunération. L'analyse des écarts et leur correction se traduisent par l'établissement des bilans de compétences. Ce qui permet de manœuvrer par de mesures adaptatives.
  
- Un agent de communication et de motivation* : le gestionnaire des ressources humaines assure la coordination en transmettant des flux d'informations permanentes aux salariés et aux autres acteurs. Il motive, stabilise et attire de nouvelles compétences tout en veillant au renforcement permanent de l'existant et à son amélioration.

#### **B- La formation, une nouveauté voulue ou imposée ?**

De tous les aspects de Gestion des ressources humaines, la formation est l'aspect qui intéresse de plus en plus gestionnaire, salariés et tutelles. Les efforts intensément consentis ces dernières années relèvent plus d'une évolution de mentalité et de perceptions relatives à cette question. Nous tenterons de structurer l'évolution de l'effort de formation dans les entreprises et les bouleversements qu'il a subi dans cette période transitoire vers une économie de marché :



### **B-1- La formation, objet de diverses interprétations**

Les perceptions de la formation et son déploiement ont évolué à l'ombre des évolutions qu'ont connu les entreprises et la gestion des ressources humaines. Elle est plus l'apanage de la configuration politique et organisationnelle des entreprises à chaque époque.

#### **B-1-1- la formation dans les années 60 et 70, un incrémentalisme logique :**

Durant cette période, l'Algérie a été marquée par un volontarisme nationaliste qui a vu naître un sentiment d'adhésion énorme de la ressource humaine à la politique des entreprises, propriété du peuple à travers l'Etat qui est le leur. La stratégie de formation a été articulée à partir de la nécessité de pallier au manque important des ressources humaines dans les entreprises, manque causé par le départ de l'encadrement économique colonial. La formation a revêtu un caractère d'urgence nationale et a constitué le levier de construction de la compétence managériale à laquelle aura échu la mission de gérer l'après indépendance. Les programmes de coopération bilatérale et la solidarité des pays socialistes a suffi à envoyer de grandes vagues de jeunes étudiants ou de cadres en exercices en formation de perfectionnement ou de renforcement de capacités.

Durant cette période, la formation, même si elle n'as pas constitué l'aspect le plus important de la gestion des ressources humaines (à l'époque, l'urgence fut de recruter massivement et de combler le manque énorme en ressources), elle a tout au moins constitué un axe majeur de la politique de construction de l'Algérie nouvelle. L'effort de l'Etat à travers les secteurs de l'Education, de la formation et de la recherche universitaire, combiné à celui des entreprises à travers les actions de coopération et de consulting, a permis la formation d'une large génération de cadres qui continuent, jusqu'à aujourd'hui, à constituer le socle fondamental du management aussi bien dans les administrations que dans le secteur économique. On en veut pour preuve la création, au début des années 70, de deux instituts de formation en hydrocarbures (Institut Algérien du Pétrole –IAP et Institut National des Hydrocarbures – INH) rattachés directement à Sonatrach. Durant cette période et jusqu'à un passé récent, les cadres formés par ces instituts sont systématiquement injectés dans l'industrie pétrochimique algérienne.

#### **B-1-2- La formation dans les années 80, objet d'interprétations politiques :**

L'effort de formation durant cette période a été fortement ralenti et contrôlé puisqu'il y a l'intrusion de l'Etat-parti dans la gestion des affaires des entreprises. Aussi, les effets du choc

pétrolier sur les finances publiques a conduit vers la réduction drastique des dépenses de formation des personnels publics notamment à l'étrangers. La politique de formation devient alors un processus de marchandages et de négociations, implicites ou explicites, directs ou indirects, entre des groupes et des parties prenantes, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, souvent aux intérêts divergents.

La formation a souvent servi d'arme à double tranchant pour les gestionnaires des entreprises : elle sert de moyen de sanction contre les cadres qui se montraient récalcitrants à l'égard de la gestion ou de promotion pour ceux qui adoptaient une position bienveillante.

### **B-1-3- La formation à partir des années 90, une démarche rationnelle et rationalisante :**

À partir des années 90, l'Algérie est entrée dans une phase de transition vers une économie de marché ayant abouti à des restructurations profondes du secteur industriel et une ouverture vers le privé et les entreprises étrangères de la plupart des activités manufacturières et des services.

La naissance d'un large secteur privé de formation professionnelle et l'implantation des entreprises étrangères qui ramenèrent de nouvelles pratiques de ressources humaines et de gestion a impulsé une dynamique de prise de conscience de la nécessité de rationaliser l'effort et la dépense de formation. Les entreprises veillent alors à donner à la formation une dimension stratégique puisqu'elle a été inscrite dans une perspective d'adaptation des entreprises à la nouvelle donne de l'environnement économique mondial dans lequel elles s'insèrent graduellement.

De plus en plus, les entreprises élaborent des plans de formations centrés sur le renforcement des compétences existantes et même vers la création de nouvelles compétences à même de consolider leur rentabilité et leur compétitivité face à des entreprises étrangères plus offensives sur le plan du marketing et du recrutement et de la motivation des ressources humaines.

Les transformations du marché du travail et les impératifs d'une adaptation permanente poussent les entreprises à intégrer dans leurs plans de formation l'impératif de renforcer l'employabilité des salariés, leur polyvalence et les possibilités de leur déploiement à l'international ou dans un environnement multiculturel.

## **B-2- la formation des salariés en Algérie, une perspective nationale :**

La formation en Algérie a toujours constitué une préoccupation importante aussi bien pour les entreprises que pour l'Etat et les partenaires sociaux. L'Algérie, dans cette perspective d'amélioration des conditions et des possibilités de formation des salariés a élaboré un arsenal juridique pour développer, réglementer et rendre effectif l'effort de formation dans les entreprises.

### **B-2-1- Panorama des possibilités de formation professionnelle en Algérie :**

Le secteur de la formation en Algérie est articulé autour de trois secteurs complémentaires qui ouvrent des possibilités d'acquisition de compétences à tous les acteurs sur le marché du travail. Le secteur de l'éducation nationale, l'enseignement supérieur et le secteur de la formation professionnelle. Pour l'année 2010, l'Algérie a consacré dans la loi de finance 390 milliards de DA à l'éducation nationale soit 13,76% des dépenses totales, 173 milliards de DA à l'enseignement supérieur soit 6% des dépenses totales et 28 milliards DA à la formation professionnelle soit 1% des dépenses totales. En tout, plus de 20% du budget national qui est dédié à la formation sous tous ses aspects.

#### **B-2-1-1- L'enseignement supérieur :**

Le système d'enseignement supérieur en Algérie est passé par différentes étapes jalonnées par un ensemble de réformes qui ont tenté d'assurer, à chaque fois, son adaptation aux besoins de l'environnement socio économique du pays ainsi qu'aux continues évolutions des sciences et des technologiques.

Devant une pression considérable de la demande sociale en enseignement supérieur, et malgré les efforts consentis, des dysfonctionnements se sont accumulés au fil des années et ont fait que l'Université algérienne apparaît aujourd'hui en inadéquation avec les progrès importants qu'a connus notre pays.

La Commission Nationale de Réforme du Système Educatif (C.N .R.S.E) a, dans son rapport final, mis en évidence les multiples contraintes et les correctifs à introduire pour permettre à l'Université de jouer le rôle qui est le sien dans l'impulsion du processus d'adaptation de son système de formation aux impératifs et aux exigences qui en découlent.

Embryonnaire à la fin des années soixante, l'Université Algérienne a connu une importante dynamique de croissance qui l'a amenée à compter pour à la rentrée précédente :

- Plus 60 établissements d'Enseignement Supérieur, dont 27 Universités ;
- Plus d'un million étudiants ;
- Plus de 35 000 étudiants dans les formations doctorales et de Magister ;
- Plus de 27 500 enseignants.

La réforme du système universitaire et son arrimage au système anglo-saxon connu sous l'acronyme LMD (Licence – Master – Doctorat) a été mise en œuvre à partir de la rentrée universitaire 2004/2005 de façon graduelle pour se généraliser, dans quelques années, vers toutes les spécialités et tous les pôles universitaires.

Cette réforme s'est voulue comme une réponse aux inadéquations constatées au niveau du fonctionnement du système universitaire d'une part et de la relation entre la prestation universitaire face à la demande du marché du travail d'autre part.

Le suivant montre l'évolution de l'introduction et de la généralisation du système LMD entre 2004 et 2007 :

Année universitaire	Nombre de parcours Licence habilités	Effectifs étudiants inscrits dans le
		LMD
2004/2005	270	6194
2005/2006	841	18884
2006/2007	1326	58101

Tableau 4 - Evolution des parcours de licences et des effectifs LMD de 2004 à 2007<sup>82</sup>

L'enseignement universitaire présente des insuffisances touchant différents aspects du système.

Nous pouvons notamment citer :

- Des effectifs pléthoriques pour un encadrement qui reste insuffisant ;
- Des taux d'échec et de déperdition importants et de faibles rendements des formations ;
- Une faible dynamique de renouvellement des programmes ;

---

<sup>82</sup> Source : ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

- Des relations quasi inexistantes avec l'environnement socio économique et absence de relations ou de programmes communs universités – entreprises. ;
- Une gestion trop centralisée de la vie universitaire ;
- Un écart toujours persistant entre les exigences du marché du travail et le contenu des programmes manquant de mise à niveau ;

Malgré ces insuffisances, le système universitaire reste le principal pourvoyeur des entreprises en main-d'œuvre qualifiée et compétente tant la palette des formations couvre la plupart des besoins des industries.

### **B-2-1-2 L'Éducation nationale :**

En consacrant environ 14% de budget dans la loi de finances à l'éducation nationale, l'Etat algérien exprime une volonté de mener et d'accomplir des réformes engagées, comme dans l'enseignement supérieur, depuis 2003. Ces réformes visent à améliorer les prestations scolaires et à renforcer les compétences acquises surtout dans le troisième palier de l'enseignement. L'Enseignement professionnel a été introduit pour réduire les déperditions fortement enregistrées à ce stade des études et de doter les futurs bacheliers ou non de compétences suffisantes pour s'insérer dans le monde du travail.

Les statistiques<sup>83</sup> montrent que le taux brut de scolarisation en Algérie compte parmi les meilleurs puisqu'il est de l'ordre 99%. Dans le même sillage, il est donné que le taux de chômage des personnes ayant le niveau primaire est de 55,6% tandis qu'il n'est que de 20,7% chez les personnes ayant suivi le cursus secondaire.

Partant de cette réalité, on peut aisément comprendre que l'éducation offre plus de chance sur le monde du travail d'autant plus qu'étant entrée dans une économie mondialisée de savoir, les entreprises favorisent dans leurs recrutements les personnes ayant un capital cognitif de départ assez élevé.

En termes infrastructurels, l'Algérie a mobilisé de gros investissements dans la construction de nouveaux sites d'accueil et de commodités notamment de transport et de restauration comme de

---

83 Les statistiques, n'étant pas disponibles sur le site du ministère de l'éducation ou non actualisée par l'Office National des statistiques, peuvent être consultés sur le centre de données de l'UNESCO [www.stats.uis.unesco.org/unesco/ReportFolders/ReportFolders.aspx](http://www.stats.uis.unesco.org/unesco/ReportFolders/ReportFolders.aspx)

l'hébergement. Pour le ratio d'encadrement par enseignant, il est de 1/24 ; ratio que les autorités déclarent vouloir améliorer pour le ramener au niveau de 1/20.

Il reste que les principales réformes recommandées dans le rapport de la commission Nationale de la Réforme du système éducatif ne sont pas encore mises en œuvre pour ce qu'elles suscitent comme opposition et résistances aussi bien sur le plan organisationnel, politique, idéologique et syndical.

Dans sa philosophie, il est attendu que les réformes que devraient subir le système éducatif prendront en compte «l'évolution constatée des tendances mondiales dans le domaine de l'éducation» et «concilier le savoir et le savoir-faire. Professionnellement. Scientifiquement. Techniquement, technologiquement»<sup>84</sup>

### **B-2-1-3- La formation professionnelle :**

Depuis 2005, le gouvernement algérien a envisagé une réforme du système de la formation professionnelle, réforme visant à se défaire de l'image actuelle d'un dispositif compensatoire de l'échec scolaire, image jugée préjudiciable au niveau social car ne correspondant ni à la vocation de la formation professionnelle ni aux moyens que l'État y consacre. Le programme met l'accent sur la complémentarité de la formation professionnelle avec les autres sous-systèmes éducatifs et préconise un recentrage de son activité et une adaptation de son intervention pour éviter de faire double emploi avec l'éducation nationale, en s'inscrivant davantage au service des besoins de l'économie<sup>85</sup>.

Les axes de la réforme de la formation professionnelle annoncés par le gouvernement portent respectivement sur :

- le renforcement des capacités et de l'ingénierie de formation ;
- la réhabilitation des formations aux métiers manuels ;

---

<sup>84</sup> Lire à cet effet l'allocution prononcée par le Président Abdelaziz Bouteflika, lors de l'installation de la commission nationale de la réforme du système éducatif, le 13 mai 2000.

Le texte définit les grandes lignes voulues par cette réforme et décline un constat d'échec de la politique volontariste suivie jusque là en déclarant, dans le même texte que l'école algérienne est malade. C'est à la limite de la remise en cause radicale de ce qui a été fait jusque là notamment en termes d'objectifs puisqu'il a été espéré que les réformes aboutissent à un saut qualitatif dans l'enseignement et l'éducation et s'éloignent du cadre purement quantitatif qui l'a orienté jusque là.

<sup>85</sup> Union Européenne, ETF- Sharing experience in Training. Algérie, Country plan 2009. Note d'information.

- l'intégration de la formation et son adaptation aux besoins de l'environnement, notamment l'accompagnement des entreprises dans la mise à niveau des compétences de leurs ressources humaines.

Un changement important est intervenu au niveau du secteur en septembre 2005 : il s'agit de l'introduction à titre expérimental de l'enseignement professionnel (ouverture de 26 sections). Le cursus, de quatre années, sera sanctionné par des diplômes d'enseignement professionnel (première et deuxième partie).

Cette réforme se poursuit mais les résultats restent mitigés et l'adhésion des acteurs visés par cette réforme reste faible en raison notamment du manque d'information et de sensibilisation des acteurs au sujet des nouveautés conjugué à une rareté de ressources humaines pour l'encadrement de la réforme.

#### □ **Le secteur public de formation professionnelle :**

Pour l'année 2010, l'Etat algérien a consacré 1% du budget national à la réforme professionnelle, soit 28 milliards de dinars. Un montant important pour la suite de la dynamique de renforcement humain et technique du secteur qui devrait être le deuxième terreau de ressources et de compétences humaines aux entreprises nationales ou étrangères installées en Algérie.

En 2010, le nombre d'inscrits aux différentes structures relevant de la formation professionnelle en Algérie a dépassé les 700.000 stagiaires, affichant ainsi une évolution conséquente par rapport aux années précédant la réforme du système de la formation professionnelle. En 2004, date de début des réformes, une augmentation de 182.000 personnes en formation initiale professionnelle a été enregistrée. Le nombre d'inscrits est de 467.000 contre 285.000 en 2003 (+ 64 %), suite à la décision du Ministère d'accueillir tous les jeunes en recherche d'emploi. Les formateurs sont en nombre insuffisant : 12.000 pour plus de 1000 établissements de formation professionnelle.

Le tableau ci-après présente les statistiques de l'infrastructure du secteur de l'enseignement et de la formation professionnelle au mois d'octobre 2009 :

Type de structure	nombre
<b>INSFP</b>	<b>99</b>
<b>Annexes INSFP</b>	<b>20</b>
<b>CFPA</b>	<b>622</b>
<b>Annexes CFPA</b>	<b>319</b>
<b>Etablissements d'ingénierie pédagogique</b>	<b>7</b>
<b>Etablissements de soutien</b>	<b>5</b>

Tableau 5 – Récapitulatif de l'Etat quantitatif des Infrastructures de formation professionnelle<sup>86</sup>

Il existe trop peu de projets d'établissement de formation en lien direct avec l'emploi.

La réforme du système de formation et de l'enseignement professionnels est centrée sur la recherche de moyens de coopération avec les milieux professionnels et technologiques, avec une volonté prononcée des pouvoirs publics à assurer une adéquation des produits offerts par le secteur de la formation professionnelles aux exigences de l'économie nationale notamment dans l'industrie manufacturière, l'agriculture, le bâtiment, la pêche et le tourisme.

Trois principales institutions se chargent de la mise en œuvre de la politique de formation professionnelle en Algérie. Il s'agit de :

1) l'Institut National de la Formation Professionnelle (INFP) est un établissement national chargé de l'ingénierie pédagogique, de la formation et du perfectionnement du personnel d'encadrement des établissements de formation professionnelle.

2) l'Institut National de Développement et de Promotion de la Formation Continue (INFEDOC), est spécialisé dans l'assistance pédagogique et technique aux entreprises et autres entités, du domaine de la formation continue. Il est également chargé d'assurer, en liaison avec les entreprises et les organismes concernés, le perfectionnement et le recyclage des formateurs et des maîtres d'apprentissage.

<sup>86</sup> Source : Ministère de la formation et de l'enseignement professionnels



3) le Fonds National du Développement de l'Apprentissage et de la Formation Continue (FNAC). Il s'agit 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.

□ **Le secteur privé de la formation professionnelle et les partenariats étrangers :**

Le secteur privé de formation professionnelle contribue de façon marginale mais dynamique à l'effort de formation et de l'accompagnement des entreprises dans leur quête de renforcement ou d'acquisition de nouvelles compétences.

Les conditions de création, d'ouverture et de contrôle des établissements privés de formation professionnelle en Algérie sont fixées par le décret exécutif n°2001-419 du 20 décembre 2001.

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 professionnelle.

L'essor du réseau des établissements privés de formation professionnelle a entraîné la création de plus de 700 établissements reconnus par les pouvoirs publics, avec une capacité d'accueil de 50.000 places pédagogiques.

Les établissements de formation privés ont établi des partenariats avec des écoles, des instituts et des universités étrangers notamment nord-américains et européens ; ce qui leur a permis de renforcer leurs palettes de produits offerts aux entreprises et améliorer leurs prestations et leurs contenus.

Les établissements privés ont aussi, pour la plupart, focalisé leurs efforts sur l'activité du conseil et de formation à la carte au profit des entreprises publiques et privées.

Depuis une dizaine d'années, ces établissements se sont faits une place incontournable sur l'échiquier des prestations de formations aux entreprises et ont contribué à pallier à la défaillance ou à l'insuffisance du secteur public dans le domaine.

Les partenariats entre les universités, les établissements privés de formation professionnels et les autres instituts de formation a permis le développement d'échanges d'expériences et de compétences notamment dans les domaines du consulting et de l'accompagnement.

Nous prenons pour exemple le programme de partenariat algéro-français intitulé «Pilotage de l'ingénierie de la formation et de l'enseignement professionnels»<sup>87</sup> sous fonds de don financé par le Fonds de Solidarité Prioritaire. Formulé en septembre 2000, le projet a été approuvé par décision du 21 juillet 2003 du Ministre français des Affaires Etrangères. La convention de son financement a été signée par les deux Gouvernements le 27 avril 2004. Le projet, d'un montant de 3,5 millions d'euros, est transféré à l'Agence Française de Développement à partir de juillet 2005.

Le projet vise à contribuer à la rénovation des dispositifs de formation professionnelle des secteurs public et privé, en tenant compte des actions conduites par les autres bailleurs de fonds bi et multilatéraux. Il accompagne ainsi la réforme du système national de formation et d'enseignement professionnels engagée par le Gouvernement algérien dans le contexte des mutations profondes de l'économie algérienne.

Le projet s'est fixé pour objectif :

- d'améliorer l'efficacité du dispositif institutionnel en renforçant l'adaptation des dispositifs de formation professionnelle et leur articulation avec la demande des entreprises en terme de qualification professionnelle ;
- de renforcer les compétences des acteurs stratégiques de la formation professionnelle en ingénierie de la formation, afin de favoriser l'évolution des modes de formation et des pratiques de management ;

---

<sup>87</sup> Voir. À cet effet, la fiche signalétique "formation professionnelle en Algérie" de la mission économique de l'Ambassade de France à Alger. [www.ambafrance.fr](http://www.ambafrance.fr)

- d'appuyer le pilotage et l'ingénierie de l'enseignement professionnel en favorisant l'introduction de nouvelles méthodologies de montage de filières, d'amont en aval, (utilisation des NTIC, recours aux entreprises) et de nouveaux cursus d'enseignement professionnel, afin de revaloriser ce secteur professionnel en termes de choix positifs vers la carrière professionnelle.

Dans le cadre plus général de la coopération entre l'Algérie et la France, il faut noter la création récente de l'Ecole Supérieure des Affaires (ESAA), qui bénéficie de l'appui d'un corps professoral d'écoles et d'établissement de renommée internationale (HEC, ESCP-EAP, Euromed-Marseille et l'ESA – Université de Lille).

#### □ **Le programme MEDA II:**

Dans le cadre du financement du programme MEDA II en faveur de l'Algérie, La Commission européenne a accordé un don de 60 millions d'euros pour la mise à niveau et le développement du secteur de la formation professionnelle qui constitue, ainsi, le plus important projet financé en Algérie par cet organisme.

La coopération entre le Ministère algérien de la Formation et de l'Enseignement Professionnels et l'Union européenne porte principalement sur l'assistance technique de la Commission européenne, par le biais du projet portant «appui à la mise à niveau du système de formation professionnelle en Algérie»<sup>88</sup>.

Les objectifs globaux du projet sont d'accroître les capacités du système de formation professionnelle et la compétitivité des entreprises, d'adapter le système de formation professionnelle à une économie de marché créatrice d'emplois, répondant aux besoins des individus et des entreprises.

---

<sup>88</sup>Le programme MEDA constituait le cadre financier principal de la coopération de l'Union européenne avec les pays méditerranéens, dans le cadre du [partenariat euro-méditerranéen](#), avant son remplacement par l'Instrument européen de voisinage et de partenariat.

Pour la période 1995 - 1999, *MEDA I* était pourvu d'une enveloppe financière de 4,685 milliards d'euros, dont 3.4 milliards ont été effectivement engagés. Pour la période 2000-2006, l'enveloppe *MEDA II*

était composée de 5.3

L'objectif principal de ce programme était d'accompagner la transition économique des pays méditerranéens et, à terme à partir de 2010, de parvenir à mettre en place une [zone de libre-échange](#)

Le programme a débuté en janvier 2003 et portera sur six ans. Les groupes cibles correspondent aux acteurs institutionnels du secteur, aux entreprises publiques, au secteur privé représenté par les PME et au secteur privé de formation.

Le Ministère de la Formation et de l'Enseignement Professionnels, bénéficiaire de ce don de la Communauté européenne, contribue, pour sa part, au financement du projet à hauteur de 49 millions d'euros.

L'Algérie profite moins des financements alloués dans le cadre du programme MEDA en comparaison à ses deux voisins Tunisiens et Marocains. L'exécution des programmes reste lente et les entraves bureaucratiques qui caractérisent sa mise en œuvre ont réduit le contenu à des rencontres thématiques ou des sessions de formation ponctuelles sans réelle réflexion sur d'éventuelles améliorations du fonctionnement global du système ou de sa rénovation.

### **C- Quelques aspects juridiques régissant la formation des salariés en Algérie**

La législation relative à la formation professionnelle des salariés a évolué au fil des temps et a toujours suivi le rythme des réformes économiques et sectorielles qu'a connu le pays. Nous mentionnons ci-après quelques uns des textes fondateurs de la question de la formation des salariés :

#### **C- 1- une littérature juridique abondante**

L'ordonnance N° 71-74 du 16 novembre 1971, relative à la gestion des sociétés nationale, énonce dans son article 17 que «le travailleur a droit à la formation professionnelle et la promotion socioculturelle». Elle institue, en outre, une commission du personnel et de la formation, devant participer à l'élaboration des programmes de formation (Art 53)

Par ailleurs, l'ordonnance N° 75-31 du 29 avril 1975, relative au code du travail consacre toute une division du texte à la formation professionnelle (art 111 à123). Il est stipulé notamment que «tout travailleur a droit à la formation, au perfectionnement et à la promotion professionnelle» (art113) et que «les travailleurs bénéficiaires de stage de formation ont droit à un congé – éducation et formation» (art 118 alinéa 2).

Le statut général du travailleur (SGT) adopté par le législateur en 1978 (loi N° 78-12 du 5 Août 1978) et devant s'appliquer à tous les travailleurs quel que soit leur secteur d'activité, met également en évidence les dispositions relatives à la formation (articles 171 à 179). Il donne une dimension nouvelle à la formation en la déclarant expressément comme facteur de promotion sociale et professionnelle et «garant du développement économique du pays» (Art 171).

La loi 90-11, portant code du travail, définit dans bien des articles les obligations et les droits des travailleurs et des employeurs relatifs à la formation (notamment dans les articles 57 à 60). Ainsi, il est énoncé dans l'article 6 que le travailleur a droit, entre autre, à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail.

L'article 57 stipule que «chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation....

.....L'employeur est tenu également, dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier»

L'article 58 du même texte précise que «tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.» et l'article 60 précise que «sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail.

L'article 61 rappelle que «la promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle.»

### **C-2- une taxe pour encourager la formation et l'apprentissage**

Le Décret exécutif 98-149, fixant les modalités d'application des articles 55 et 56 de la loi 97-02, portant loi de finances pour l'année 1998 relatifs à la taxe de la formation professionnelle continue et à la taxe d'apprentissage, stipule dans son article 2 que «sont soumis à la taxe de formation professionnelle continue, les organismes employeurs prévus les décrets N°82-298 et N°82-299 du 4 septembre 1982 susvisés à l'exclusion des institutions et

administrations publiques» et affirme dans l'article 4 que «les taxes ci-dessus citées sont dues lorsque les employeurs visés aux articles 2 et 3 du présent décret n'ont pas consacré un montant au moins égal à 0,5% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue, et un montant au moins égal à 0,5% de la masse salariale annuelle aux actions d'apprentissage.»

L'effort en matière de formation professionnelle continue est apprécié selon le volume horaire consacré à la formation par catégorie socioprofessionnelle et celui de l'apprentissage selon les quotas fixés par la loi N°81-07 du 27 juin 1981<sup>89</sup>.

Les quotités sont déterminées par les services chargés de la formation professionnelle territorialement compétente dans les limites de 0,5% de la masse salariale annuelle pour chacune des deux taxes. Les modalités de détermination des quotités sont fixées par arrêté du ministre chargé de la formation professionnelle.

Le produit de la taxe de formation professionnelle continue et de l'apprentissage est versé au compte d'affectation spéciale N°302-090 intitulé « Fonds de promotion de la formation professionnelle continue » institué par l'article 86 de la loi N°97-02 du Ramadhan 1418 correspondant au 31 décembre 1997 susvisée.

L'article 56 du texte indique que «sans préjudice de l'obligation édictée par les dispositions de la loi relative à l'apprentissage, les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenus de consacrer un montant égale à 0,5% de la masse salariale annuelle aux actions d'apprentissage.»

A défaut, ces organismes employeurs sont assujettis au versement d'une taxe d'apprentissage, constituée par la différence entre le taux légal de 0,5% et le taux réel consenti aux actions d'apprentissage, dont la produit est versé dans un compte d'affectation spéciale. La taxe d'apprentissage, n'est déductible de l'assiette de l'impôt sur le revenu ou les bénéfices et n'obéit pas aux règles d'exonération édictées par la législation en vigueur.

---

<sup>89</sup> Pour tout complément d'informations relatives aux décrets, arrêtés et lois, le lecteur peut consulter le site du journal officiel algérien [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)

## **Conclusion**

La formation des salariés dans les entreprises algériennes est, à l'image de la fonction des ressources humaines, un chantier en construction et ses contours demeurent encore non cernés.

L'évolution historique de la gestion des ressources humaine dans les entreprises publiques algériennes a été accompagnée d'un regain d'intérêt pour la formation de la part des gestionnaires. Les rôles de la formation et sa perception se sont donc diversifiés et les acteurs dans les entreprises tentent de s'adapter, tant bien que mal, aux exigences de toute nouvelle réalité.

Le système de formation est rendu intense à partir des dispositifs mis en œuvre par l'Etat et d'autres partenaires qui donnent la possibilité aux entreprises d'exploiter les opportunités diverses qui se présentent à elles.

**Section 2 : la logique des compétences dans les entreprises publiques :  
un flou managérial**

**Introduction de la section**

L'intrusion de la notion de compétence dans le jargon managérial des entrepreneurs et des gestionnaires algériens, aussi bien dans la sphère de la formation que dans celle de l'industrie, est une nouveauté enthousiasmante. Elle est vécue tantôt comme une surprise à laquelle il faut pallier dans l'urgence, tantôt comme une violence culturelle qu'on feint d'ignorer au mieux ou d'éviter ou de combattre au pire.

La démarche des compétences a souvent été une aspiration des parties prenantes, quel qu'en soit la philosophie managériale dominante et quel qu'en soit la sphère ou le secteur. Elle a évolué à l'ombre de l'évolution de la fonction et de la gestion des ressources humaines.

Comment alors a eu lieu cette évolution ? Comment se construit-elle et quelles articulations a-t-elle avec les impératifs de la qualité ?

#### **A- La démarche compétences dans les entreprises, une évolution à l'ombre des pratiques des ressources humaines**

Aborder la démarche de compétences dans les entreprises publiques algériennes sans partir des évolutions politiques, sociales et économiques de l'environnement économique tant national qu'international fausserait la nette compréhension de cette émergence qu'on qualifie, du moins pour le contexte algérien, de surprenante ou de violente. C'est selon. L'évolution des perceptions de la place de la fonction des ressources humaines dans l'entreprises, des technologies nouvelles et du rôle de l'Homme dans les organisations a vite fait de confirmer la nécessité d'adopter des démarches rationalisantes de construction de potentiels humains capables d'assurer la survie de l'entreprise face à un environnement fortement concurrentiel et dans des marchés souvent instables et incertains.

#### **A-1- la démarche socialisante des compétences dans l'économie planifiée des années 70 et 80.**

Comme décrit précédemment, l'effort de l'Algérie, aussi bien à travers ses institutions qu'à travers ses entreprises économiques structurées en grands pôles industriels, a été orienté vers la construction d'un capital technique à la mesure des défis qu'annonçait l'après indépendance. De cette perception toute naturelle qui naquit de la nécessité de construire un édifice national indépendant et fort, affranchi des tutelles colonialistes, découla lors l'idée que les industries industrialisantes permettraient à l'Algérie de bâtir une économie forte, capable d'assurer, à tous les algériens, égalité, autosuffisance et décence de vie.



Et c'est au nom de cette justice qu'une politique de massification de l'éducation, du recrutement a eu pour visée d'éradiquer, sinon de limiter, le chômage. Ceci a bien évidemment eu pour effet de mettre sur le banc la qualité de la main-d'œuvre à recruter ou à former.

La politique volontariste des pouvoirs publics a été aussi mise en œuvre dans un esprit de justice sociale ; c'est-à-dire d'un accès égal aux chances de travail et de formation sans distinction. Des partenariats avec des pays amis, notamment ceux du bloc de l'est socialiste, ont permis à l'Algérie de construire une plate-forme importante de compétences humaines injectées sur le marché du travail.

L'Algérie, ayant été en bonne situation financière – aisance tempérée par les contrecoups du premier choc pétrolier de 1972 -, continuait à rapatrier sans difficulté les fournées de cadres et d'étudiants envoyés en formation pour participer à cet effort patriotique de construction de l'économie nationale.

Sur le plan managérial, la fonction des ressources humaines se devait d'être la fonction à travers laquelle est mise cette politique d'équité sociale. Il était donc donné la priorité à la gestion des aspects sociaux de la ressource humaine et à leur renforcement.

Aussi, l'ossature du tissu économique a encouragé l'émergence de processus de gestion taylorien où l'individu est soumis à une routine au travail sans réelle autonomie et sans possibilité d'action sur le contenu du travail. Il en résulte une congélation des compétences. Les programmes d'alphabétisation, lancés et assurés au sein des entreprises, n'ont pas connu un franc succès et ont eu un effet presque nul sur les aptitudes et les connaissances. L'absence de la motivation chez les salariés comme le manque de la visibilité et du suivi chez l'encadrement chargé d'exécuter ces programmes ont conduit à l'abandon pur et simple de ces programmes sans que leur impact ne soit évalué.

La routinisation du travail a surtout figé les possibilités d'émulation des équipes de travail et anéanti les possibilités d'apprentissage collectif. En voyant les perspectives d'apprentissage, par l'effort formel émanant de l'entreprise, se réduire à sa plus simple expression, les acteurs

L'intrusion du parti unique (Le front de Libération National) dans la gestion de l'encadrement national par les dispositions de l'article 120 n'a fait que décourager ceux, parmi les managers, qui avaient une vision claire du management. En obligeant toute personne postulant à un poste de responsabilité supérieur à adhérer au parti, beaucoup parmi les compétences et fonction dans les entreprises publiques ont préféré quitter – et émigrer ensuite, pour la plupart d'entre eux –, privant ainsi les entreprises publiques d'un grand potentiel et d'une expertise certaine.

Fait d'éléments cooptés et souvent en mission politique dans les entreprises, le management, notamment dans les années 80, fut orienté vers une mission de pacification des ressources humaines par la débarrassage des structures de cadres récalcitrants et les syndicats des éléments des plus actifs et opposés à la Direction.

La dimension politique prise par la fonction de la gestion des ressources humaines où les managers cherchaient plus à normaliser le fonctionnement de l'entreprise, en évitant surtout les pulsions revendicatrices des travailleurs via leurs syndicats, a fortement paralysé la construction de compétences sociales et relationnelles au sein des entreprises. La moindre opposition étant perçue comme une menace, on préfère du côté du management de cantonner les pulsions, mêmes de bonnes intentions, dans leur expression individuelle en les isolant ; et du côté des salariés à observer un profil bas vis-à-vis de la gestion ou, souvent, démissionner.

Cela a été observé notamment dans les entreprises publiques où une partie des cadres, s'étant sentis écartés par les dispositions de l'article 120, ont préféré émigrer vers les pays où ils étaient formés dans les deux décennies précédentes. Un départ massif vers les pays d'Europe et une vague d'émigration vers l'Amérique du Nord, notamment la Canada, a essoufflé l'encadrement de plusieurs entreprises nationales.

L'amorce des réformes faites après la chute des prix du pétrole en 1986 et la révision de l'orientation de la gouvernance économique nationale a conduit permis à beaucoup de cadres expérimentés de quitter les entreprises publiques pour se lancer dans des expériences entrepreneuriales privées.

Il convient de rappeler que la restructuration des grands pôles industriels en entités de taille humaine, a eu pour effet de multiplier le nombre de cadres managers passant de 600 à 6000. Le résultat en fut que le nombre l'a emporté sur la qualité ; la massification, jusque là limitée au

recrutement de personnels d'exécution ayant gagné même le recrutement de cadres gestionnaires en haut de la hiérarchie du secteur économique et industriel.

Il n'en demeure pas moins que le renforcement du réseau universitaire à la fin des années 70 et dans les années 80 a permis au pays de disposer d'une main-d'œuvre formée et immédiatement mobilisable. Beaucoup de jeunes universitaires ont rejoint les entreprises publiques et les administrations. Les sortants des universités algériennes comme des instituts spécialisés constituent l'essentiel de l'encadrement managérial de l'économie nationale et de l'administration jusqu'à aujourd'hui.

Ce sang neuf injecté dans les entreprises va permettre, d'ailleurs, de faire face aux exigences en ressources humaines des restructurations industrielles qu'a entamé l'Algérie après le deuxième choc pétrolier de 1986 en injectant dans le haut encadrement des nouvelles entités industrielles issues de la restructuration des grands pôles bâtis lors du processus de l'industrialisation.

#### **A-2- La gestion des compétences à partir des années 90, le dilemme des départs massifs et la nécessité de la reconstruction**

Le début de la décennie 90, au lieu de déboucher sur un renouvellement culturel sur les questions de compétences et constituer une décennie charnière pour la refondation de la gestion des ressources humaines et des compétences ainsi que leur modernisation, a été, encore plus que les précédentes désastreuse.

La situation sécuritaire, des plus instables de la méditerranée, a rendu difficile toute possibilité de construction d'une culture de compétence managériale dans les entreprises ; ceci n'ayant pas été une priorité de l'époque.

Les actes de sabotage ayant visé les entités économiques – publiques et privées – conjugués à un processus de réorientation économique mal mené surtout en ce qui concerne les privatisations, a limité la portée d'une telle aspiration.

Les départs massifs des cadres en retraite anticipée, résultant des pressions exercées par le Fonds Monétaire International dans le cadre du plan d'ajustement structurel, la réduction des dépenses publiques ainsi que la «fuite des cerveaux», ont été préjudiciables à l'encadrement managérial national.

La fuite des cerveaux est l'un des handicaps majeur à cet effort de construction. La décennie 90 devrait être celle qui est la plus marquée par ce phénomène : Plus de 400000 cadres<sup>90</sup>, dont plus de 3000 informaticiens de haut niveau, ont quitté l'Algérie entre 1992 et 1996, années dans lesquelles la violence terroriste était à son apogée. Soit l'équivalent de ce qu'ont construit les instituts et universités algériennes pendant les dix années précédentes. La dégradation des conditions de vie et de travail, à partir du milieu de la décade 1980-1990, explique la fuite des cerveaux. La bureaucratie universitaire, le clientélisme, la corruption morale et matérielle, l'insécurité urbaine poussent à l'exil.

En 2002, 300 informaticiens algériens sont recrutés en Allemagne au titre de la Green Card. En France, 7000 médecins algériens étaient en activité sur les 10000 étrangers employés en France. Aux Etats-Unis, où la communauté algérienne dépassait les 18000 résidents, plus de 300 occupaient des postes de chercheurs de haut rang. Près de 90% de ces élites ont bénéficié d'une formation initiale en Algérie avant de continuer leurs études à l'Etranger. Pour la seule période comprise entre 1992 et 1996, les pertes s'élèveraient à 40 milliards de dollars en coûts de formation.

Il reste que l'avènement d'entités privées créées, pour la plupart, par d'anciens cadres des entreprises publiques ont permis d'amorcer un nouvel élan de management articulé autour de l'efficacité et de la compétitivité. En profitant des partenariats avec des entreprises étrangères et des multinationales, elles ont pu capitaliser ce frottement à des partenaires plus expérimentés. Naissent alors des politiques de gestion de ressources humaines axées sur les compétences et leur renforcement.

L'ouverture du marché algérien a été aussi un élément moteur de cette dynamique. Les entreprises, soucieuse de leur survie et poussées par les impératifs de compétitivité, ont vite compris le rôle de l'élément humain et en ont investi. Des cycles de formation sont organisés et des systèmes d'incitations sont déployés.

Les entreprises publiques, elles aussi gagnées par le sentiment d'une menace éminente provenant des entreprises étrangères du fait de l'ouverture du marché notamment à l'Europe et

---

90 Voir dossier «Algérie : fuite de cerveau» préparé par le média en ligne Algeria Watch. [www.algeria-watch.org](http://www.algeria-watch.org)

à la Chine, ne sont pas restées en reste et ont déployé de gros efforts pour reconstruire le potentiel humain en déperdition.

L'ouverture du champs de la formation professionnelle aux entreprises et l'arrivée de bureaux de consulting étrangers ont vite fait de dynamiser la formation des ressources humaines et ont accéléré la manifestation du besoin de former chez les entreprises. Il convient de noter que les établissements de formation privés, même agréés par l'Etat, ont profité d'une marge de manœuvre au niveau de la nomenclature des prestations à fournir et des formations à dispenser, ont diversifié les offres et dispensé des formations plus adaptées aux attentes des entreprises et aux exigences du contexte, contrairement au secteur public de la formation professionnelle resté figé sur une carte de formations ancienne inadaptée et très dépassée. Ce dernier n'a entamé des réformes qu'à partir de 2005.

La dernière décennie est, par contre, chargée de changements. Du moins, du point de vue de la perception de la formation et du rôle de l'Homme dans les organisations. La concurrence imposée par les entreprises étrangères installées en Algérie et la compétition autour de la captation des meilleurs managers et de la main-d'œuvre la plus qualifiée, a fait exploser le marché de la formation et du renforcement de capacités des salariés aussi bien dans les entreprises publiques et privées.

L'effet d'imitation aidant, des entreprises découvrent les vertus de la formation et de la gestion des compétences et se laissent aller dans une dynamique porteuse et constructive.

La multiplication des acteurs et l'arrivée de beaucoup d'employés algériens de la diaspora ou d'autres de nationalités étrangères sur le marché algérien du travail a eu aussi un impact sur les compétences et l'émulation des équipes. Ce nouvel environnement multiculturel du travail permet l'échange d'expériences et techniques de gestion.

Souvent formées aux techniques de management et du marketing moderne et bénéficiant d'une expérience conséquente auprès de firmes multinationales, les cadres algériens ou étrangers partagent leurs expériences et insistent sur la formation des équipes. Ces perceptions nouvelles et ces expériences partagées permettent, notamment aux jeunes cadres de renforcer leurs connaissances et d'opérationnaliser leurs acquis en pratique.

Autre chose : le marché du consulting en Algérie a explosé ces dernières années. Il dépasse les 100 millions annuellement<sup>91</sup>. Ce chiffre démontre, si besoin est, la prise de conscience par les entreprises et leur intérêt à l'acquisition de savoirs et de compétences nouvelles mais aussi les possibilités qui s'offrent aujourd'hui aux salariés à s'adapter aux évolutions du marché par la formation et renforcer leur employabilité.

### **A-3- Les nouveaux paramètres qui exigent l'adaptation des compétences**

Aujourd'hui, entreprises et salariés algériens vivent au rythme d'évolutions souvent brusques et difficiles à anticiper. Le marché, la concurrence, la réglementation et la technologie évoluent et c'est en grande partie cela qui exige de tous les acteurs une acquisition de nouvelles compétences. Ainsi, on peut noter ceci :

- Le marché algérien de l'emploi est moins sûr qu'avant. La crise se fait persistante et la menace du chômage pèse sur les travailleurs. Il devient de moins en moins probable qu'une même personne garde le même emploi durablement et encore moins tout au long de sa vie professionnelle. On assiste à un glissement de certitudes (la qualification, l'emploi) vers des hypothèses (la compétence, l'employabilité)<sup>92</sup>;
- La concurrence entre entreprises s'accroît et leurs attentes changent à l'égard de leur personnel surtout depuis l'ouverture de l'économie et la signature de l'accord d'association avec l'Union européenne. Le personnel doit être plus polyvalent pour que son employeur persiste face aux concurrents. L'adaptabilité, la mobilité et la flexibilité des hommes et des femmes vont s'imposer comme des valeurs professionnelles déterminantes, au même titre que leur qualification formelle, leurs diplômes ou leurs savoir-faire techniques validés<sup>93</sup>;
- Des avancées technologiques importantes voient le jour et viennent renforcer la nécessité pour les personnes de pouvoir s'adapter aux changements et aux nouveautés. La plupart des entreprises s'informatisent même de façon rudimentaire mais cela exige

---

91 Voir à ce sujet le dossier relatif au consulting en Algérie dans le quotidien National d'Information Liberté du 18 février 2010.

92 Bellier, J.-P. L'utilité sociale de la compétence *in* Validation des compétences. Actes de la journée d'étude du vendredi 24 avril 1998. Bruxelles, Conseil de l'Education et de la Formation. Page 29.

93 Idem.

souvent une mise à niveau des pratiques de gestion et pousse à la redéfinition de méthodes de travail et fonctionnement. ;

- Les systèmes de formation et de qualification traditionnels soulèvent plusieurs interrogations. On se demande, entre autres, dans quelle mesure ils ne se limitent pas à dispenser des savoirs «morts» ou dépassés. On se questionne sur leur propension à former (certifier) des personnes capables d'utiliser leurs savoirs pour agir réellement, concrètement et efficacement en situation professionnelle. Aux notions de «qualification» dans le monde du travail et de «savoirs disciplinaires»<sup>94</sup> dans le monde de l'éducation est désormais préférée celle de «compétence». La compétence se situe entre les savoirs et l'action. La compétence est un concept partagé par l'école et l'entreprise ;
- L'enjeu de l'employabilité est aussi essentiel. Le travailleur doit aujourd'hui veiller à sa polyvalence, à son adaptabilité, à sa mobilité professionnelle. Le concept de compétence est intéressant dans la mesure où il permet de «pronostiquer» une efficacité de l'action en dehors du seul contexte habituel et routinier du travail du salarié.
- Les systèmes de management de la qualité sont de plus centrés sur les investissements intangibles et notamment la valorisation du capital humain dans les entreprises. La formation, comme facteur de motivation, est aussi la voie la plus indiquée pour réaliser le chantier des compétences devenu, pour les moyennes et petites entreprises comme pour les grandes entreprises, un enjeu majeur qui détermine leur compétitivité ;
- L'accélération technologique et l'informatisation croissante des processus de gestion impliquent une nouvelle carte de connaissances et de compétences dans les entreprises algériennes. Les machines à commande numérique, les réseaux Internet et Intranet redéfinissent les contours des structures organisationnelles et les rôles des acteurs dans les processus stratégiques et bouleversent les anciennes conceptions des rapports de pouvoir dans les entreprises. Les acteurs qui réussissent sont certainement ceux qui apprivoisent les systèmes informatiques et la technologie déployée par leur entreprise.

---

94 Kergoat, P. 2002. Savoir, qualifications, compétences : enjeux pour l'entreprise, enjeux pour l'école

## **B - La démarche compétence comme réponse aux nouvelles exigences.**

La pratique effective et généralisée d'un management des compétences au sein des entreprises algériennes se traduira non seulement par de meilleures performances économiques (liées à un contexte de travail, notamment sur le plan psychologique, beaucoup plus favorable et motivant pour les hommes), mais aussi par le développement de nouvelles capacités dans un environnement devenu de plus en plus complexe et incertain.

Une gestion rationalisée des compétences pourra contribuer efficacement à un processus de développement durable de l'entreprise ; c'est-à-dire, à un équilibre entre les performances économiques, sociales et sociétales attendues aussi bien par les acteurs et les parties prenantes, internes et externes. Cet équilibre est perceptible à travers le développement sans cesse croissant d'actions de marketing social et circulaire au sein des entreprises.

Cet équilibre dans la construction des attentes des parties prenante se base sur une vision nouvelle des performances des entreprises qui s'oppose à la vision traditionnelle qui conçoit la performance dans sa dimension exclusivement financière. La gestion des compétences, par leur valorisation, leur diversification et leur renforcement, aura nécessairement un impact sur les dimensions sociales, humaines et environnementales de l'entreprise.

Contrairement à la vision taylorienne du management, il n'y a pas d'opposition entre, d'une part, la performance économique et financière, et d'autre part, la performance sociale et sociétale de l'entreprise. Au contraire dans les entreprises modernes, non seulement, ces approches sont complémentaires mais sont sources de synergies, par exemple, en matière d'image de l'entreprise. Les entreprises créatrices d'emploi, qui développement des systèmes de management participatif des ressources humaines et qui accentuent leurs efforts de formation sont mieux perçus par les consommateurs que les entreprises figées dans des pratiques traditionnelles et austère sur le plan de la construction de compétences.

Les processus de construction de compétences individuels, collectifs et organisationnels vont susciter de nouvelles capacités de l'entreprise en matière stratégique, organisationnelle et humaines qui auront d'importants effets sur ses performances globales.



## **B – 1- Des nouvelles exigences stratégiques**

Pour les entreprises algériennes, es processus de construction de compétences individuelles et surtout collectives peuvent à la source de nouveaux avantages concurrentiels et de nouvelles approches stratégiques, liées au développement du potentiel humain, à sa créativité, à la capitalisation de son intelligence et à son énergie. Ces nouvelles approches de la stratégie se concrétisent par d'autres démarches de nature stratégique centrées sur l'homme : dialogue, participation, créativité, ...etc., visant à valoriser ses compétences et surtout sa place dans l'entreprise comme principal capital valorisant et différenciateur.

En effet, les processus d'apprentissage individuels et collectifs, qui sont au coeur du management des compétences, s'avèreront particulièrement propices à l'innovation et à la création de valeur dans une économie en transition vers la logique de marché. Par ailleurs, ils permettront de construire de nouvelles relations avec l'environnement de l'entreprise fondées sur des principes de coopération et de partenariat, y compris avec la concurrence, pour bénéficier de l'expertise d'entreprises multinationales ayant capitalisé des savoirs et des compétences notamment en Marketing et Recherche et Développement.

La réactivité face à l'environnement et l'importance de l'information comme matière première de réflexion stratégique, incite les entreprises algériennes à se mettre au diapason des pratiques universelles et à s'y étalonner. Les systèmes d'informations susceptibles d'être mis en place appellent à un renouvellement des stocks de compétences des acteurs pour leur participation effective dans le processus de déploiement stratégique.

## **B – 2- Des nouvelles exigences organisationnelles**

L'abandon par les entreprises publiques algériennes d'anciennes formes de structures et d'organisation, propres aux économies dirigées de type socialiste, se traduira par une meilleure réactivité, flexibilité et proactivité nécessaires au renforcement de leur compétitivité. Les lourdeurs de la trajectoire historique – faite de la décentralisation et de logique taylorienne de gestion, ne peuvent être dépassées que par un effort de refondation des relations du travail et du rapport avec l'humain au sein de l'entreprise. Le renforcement de son autonomie, source de dépassement des réticences et des résistances au changement, ne peut se faire qu'à travers le revalorisation permanente de ses compétences notamment par la formation.

La logique des compétences offre un contexte d'apprentissage particulièrement favorable aux hommes qui y travaillent. En plus de la motivation et de la satisfaction qu'ils tireront de leurs acquis nouveaux et du renforcement des connaissances et des habiletés possédées, ils renforcent leur employabilité et réduisent, de ce fait, leur vulnérabilité face aux risques des évolutions du marché du travail, devenu de plus en plus exigeant.

L'entreprise apprenante deviendra génératrice d'apprentissages individuels et collectifs qui amélioreront ses propres capacités de changement. Dans le contexte algérien, le dirigeant qui exerce une pratique managériale apprenante aura pour mission d'optimiser en permanence la configuration de son unité organisationnelle avec le double souci de porter à son maximum l'apprentissage professionnel de ses collaborateurs et la performance opérationnelle de son entreprise.

Ces deux aspects seront d'ailleurs étroitement liés par le fait qu'il est difficile de concevoir un apprentissage collectif ou organisationnel sans les dispositifs efficaces d'apprentissage individuel. Les entreprises algériennes, prise dans l'état du poids du passé, font primer le groupe sur l'individu. Ce qui n'est pas toujours impérieux pour la réussite des projets d'apprentissage en son sein.

### **B – 3- De nouvelles exigences humaines**

Un contexte managérial et organisationnel, résolument inspiré par une philosophie de compétence, va créer une nouvelle configuration du travail – aussi bien du point de vue de la relation proprement dite ou du management de celle-ci que du point de vue de l'ergonomie – pour l'ensemble des acteurs de l'organisation. D'où un engouement sans précédent à la formation et à l'acquisition de nouveaux savoirs ou savoir-faire ou tout au moins à la préservation des apprentissages existants.

Cette nouvelle logique de la compétence se caractérise par un climat psychologique et des opportunités d'apprentissage particulièrement favorables et stimulantes pour le développement des compétences, la valorisation des talents et l'épanouissement personnel dans le travail.

Par le confort et la stimulation qu'il apportera à chaque personne, le processus de gestion des compétences aura un impact important sur leurs motivations. Le travail en équipe bénéficiera également d'une forte impulsion, car il sera beaucoup moins l'objet d'enjeux de pouvoir, de

rivalités personnelles et d'attitudes individualistes, qui sont largement le produit des organisations et des modes de management tayloriens ou néo-tayloriens.

L'amélioration des capacités humaines qui en résulte a, aussi, un puissant impact sur le niveau d'énergie des hommes au travail, sur leur créativité, sur leur imagination, sur la mobilisation de leurs intelligences individuelles et collectives pour le plus grand bénéfice du projet stratégique de l'organisation. L'émulation créée par les dispositifs d'apprentissage notamment la formation permet toujours aux acteurs de se «découvrir», de se transcender et de renforcer leur ouverture intellectuelle<sup>95</sup>. Ceci se traduit par l'acceptation de l'autre comme une source d'enrichissement et non pas comme une menace éventuelle sur le plan professionnel.

Ces trois catégories de nouvelles capacités, qui résulteront d'une démarche de compétences, pourront et devront être évaluées de façon précise. En effet, s'agissant d'une dynamique de progrès, il est important pour les responsables de connaître les progrès réalisés et d'évaluer les efforts souhaitables à poursuivre pour atteindre les objectifs stratégiques fixés à l'organisation. L'implication, par une démarche de management participatif, des salariés notamment ceux ayant bénéficié d'une formation, à la définition des axes de travail, renforce la motivation et responsabilise les acteurs de l'entreprise.

Chaque compétence acquise ou renforcée sera mesurée à l'aide de batteries d'indicateurs qualitatifs spécifiques, permettant de suivre l'amélioration des progrès résultant de la dynamique de compétence au sein de l'organisation. Les entreprises algériennes, définitivement lancées dans la laborieuse expérience du marché, trouverait en cela un outil d'aide à la décision et de réorientation stratégique.

Il est souhaitable qu'un système d'autoévaluation et de notation par les acteurs puisse être mis en place, à l'image de modèle de développement de la qualité. Ce processus d'autoévaluation aura le mérite de contribuer à la dynamique de construction de compétences transversales nécessaires au renforcement de la compétitivité de l'entreprise et d'en faciliter l'appropriation par les acteurs. De plus, il facilitera les ajustements et les efforts pour progresser de façon facile sur la voie de la compétence et de l'intelligence.

---

95 Dans mon expérience de formateur de cadres d'entreprises ou d'autres agents de maîtrise, j'ai eu à constater qu'à la fin d'une session de formation, les apprenants ne se limitent pas à l'échange de connaissances ou d'expériences professionnelles mais bifurquent sur des aspects sociaux et humains. Cette quête de la découverte de l'autre constitue une expérience intéressante et souvent marquante pour les apprenants.

Il reste qu'une évaluation, de nature extérieure, du développement des processus de construction de compétence au sein des entreprises algériennes pourra s'avérer pertinente et utile.

L'audit externe des compétences aura le mérite d'une prise de recul plus objective et, surtout, d'une analyse de la cohérence de l'ensemble des différentes dimensions de la démarche d'apprentissage. Ceci aidera certainement les entreprises à agir plus objectivement dans la voie de la construction des savoirs et des connaissances. C'est d'ailleurs cette phase d'évaluation qui reste l'aspect le plus pauvre dans la démarche globale de compétences.

### **Conclusion de la section**

Les compétences, aussi bien dans leur conception que dans la logique opérationnelle déployée au niveau des entreprises, est plus le résultat des évolutions non contrôlées que d'une démarche rationnelle opérée par les acteurs qui en sont chargés dans les entreprises.

Les entreprises publiques, étant elles-mêmes en construction, tentent de construire leurs propres logiques pour répondre à la nécessité de forger de nouvelles capacités stratégiques, organisationnelles et humaines. Ceci est d'autant plus important que le marché algérien se soit ouvert à la concurrence internationale et les conditions de compétitivité se sont durcies.

### **Conclusion du chapitre**

Il est important de constater que l'évolution de la situation des entreprises a eu un impact positif sur la perception de la formation et des compétences dans les entreprises publiques algériennes.

Les acteurs, aussi bien au niveau directionnel qu'au niveau des institutions ont vite pris conscience de la nécessité de créer des dispositifs réglementaires, institutionnels et managériaux pour la valorisation des compétences dans les entreprises. Nous constatons que de plus en plus, les dépenses qui visent les Hommes dans les entreprises sont considérées comme des investissements capitalisables sur une longue période.

La nécessité de construire de nouvelles capacités stratégiques, organisationnelles et humaines pousse les entreprises à revoir leurs stratégies de gestion des ressources humaines en les actualisant et en les adaptant aux nouvelles réalités socioéconomiques et politiques de l'économie nationale qui connaît de plus en plus une ouverture sur le marché mondial.

Définie par les directions générales des entreprises comme une priorité absolue, la construction de compétences actualisées et nouvelles restent forte au niveau de la littérature organisationnelle sans qu'elle soit suivie, dans la réalité, par une démarche rationnelle et claire pour leur aboutissement.

**Chapitre IV :**  
**L'effort de formation**  
**et les compétences**  
**dans les entreprises**  
**publiques algériennes,**  
**objet de perceptions**  
**divergentes**

## **Chapitre IV : l'effort de formation et les compétences dans les entreprises publiques algériennes, objet de perceptions divergentes.**

### **Introduction du chapitre**

Les entreprises algériennes, surtout celles relevant du secteur publiques ont appris à développer des actions de formation au profit de leurs salariés et ce notamment en raison de la contrainte réglementaire qui les oblige à consacrer au moins 1% de la masse salariale aux actions de formation. En a découlé alors un vaste effort d'acquisition de savoirs et de savoir-faire nécessaires au renforcement de la compétitivité de celles-ci, surtout qu'elles s'insèrent dans des marchés de plus en plus ouverts à la concurrence.

Ce dernier chapitre explorera, à travers le cas de trois entreprises publiques la réalité de ces actions de formation et d'analyser leur portée mais aussi de vérifier dans quelle mesure elles sont articulées ou désarticulées à une démarche solide et réfléchie de construction de compétences.

## **Section 1 : objet et sujet de l'enquête**

### **Introduction de la section**

Dans notre enquête, nous avons analysé les actions de formation et les logiques de compétences au niveau de trois entreprises du secteur public. Cette section va présenter le procédé choisi pour mener l'enquête, justifier cette enquête et montrer son utilité mais aussi présenter les entreprises auprès desquelles nous avons eu à chercher l'information, l'analyser pour valider ou invalider nos hypothèses.

### **A- Les raisons d'une enquête qualitative sur la formation des salariés**

Les travaux sur l'élément humain et sa gestion dans les entreprises algériennes présentent deux particularités : en premier lieu, la plupart des travaux ont porté sur la fonction de gestion des ressources humaines, son rôle dans la stratégie globale et son poids relatif dans les organisations, en noyant la formation dans l'analyse globale qui cache sa place, la relègue à une mission périphérique et n'ayant pas de place stratégique quant à la construction de compétences. En second lieu, la plupart des études sont de nature quantitatives et donc ne renseignent pas la portée stratégique de la formation, les articulations possibles avec les autres missions de la fonction des ressources humaines, les enjeux qu'elle présente et surtout la perception de la formation par les acteurs.

### **A-1- une enquête qualitative, une voix exploratoire :**

Il y a fort à parier que jusque là, aucun travail d'exploration es voix, des logiques et des stratégies de formation au sein des entreprises n'a été réalisé. Les études quantitatives jusque là réalisés ont porté sur la gestion des ressources humaines en général et n'ont jamais abordé la formation comme un aspect primordial de la gestion des ressources humaines dans son aspect qualitatif.

Deux colloques internationaux se rapportant à la gestion des ressources humaines ont été organisés en Algérie depuis 2000. Il s'agit du symposium international sur la gestion des ressources humaines organisé par l'Institut National de la Productivité et des Etudes de Développement – INPED, tenu à Boumerdès les 15, 16 et 17 avril 2002 et du colloque international, organisé par le Centre de Recherche Appliquée pour le Développement –



CREAD, tenu à Alger les 13 et 14 mai 2006 et ayant pour thème «formation, développement des compétences et performance des PME : enjeux et défis».

Les communications présentées<sup>96</sup> lors de ces deux évènements ont eu le mérite de mettre en lumière l'importance de la formation comme outil de construction de compétences mais toujours placée à l'ombre de la gestion des ressources humaine. Cette tendance à ôter toute possibilité d'autonomisation de la tâche de la formation et son épanouissement de la rigidité des autres aspects de la gestion des humaines n'a pas permis l'émergence d'études liées exclusivement à la formation.

Cette étude vient donc ouvrir une piste de réflexion sur la formation en dehors du système rigide de réflexion sur la gestion des ressources humaines comme un tout indivisible où la gestion des carrières et la question salariale prend plus d'ampleur que d'autres aspects.

#### **A-2- Une enquête qualitative, comme outil d'aide à la décision pour les entreprises algériennes**

La formation prend de plus en plus une place importante dans les entreprises et les enjeux qu'elle recouvre pour les différents acteurs de la stratégie comme de l'opérationnel sont nombreux. Les entreprises formatrices et soucieuses de la qualité de leur ressources humaines et de la pertinence des compétences à construire doivent aujourd'hui disposer d'une photographie claire de la place que les acteurs accordent à la formation, les différentes perceptions possibles de celle-ci aussi bien par les décideurs notamment les Directeurs des ressources humaines que par les concernés directs (les formés).

En travaillant sur des aspects qualitatifs de la formation, cette étude va permettre aux entreprises d'accéder des pistes de réflexion et d'analyse susceptibles de les aider à mieux comprendre les possibilités d'articulation entre les actions de formations et la construction des compétences. C'est d'autant important que l'entreprise apprenante est avant tout celle qui se remet en cause de façon permanente.

---

<sup>96</sup> Plusieurs communications ont été présentées durant ces eux évènements (20 pour le symposium de l'INPED et 39 durant le colloque du CREAD) mais peu d'entre elles se sont intéressées exclusivement à la formation ou ont évoqué des aspects de la compétence ou de la formation relatifs aux entreprises algériennes. Les quelques communications relatives à la situation à Algérie ont souvent porté sur le thème générique des ressources humaines

Les entreprises peuvent y trouver aussi une orientation pratique quant à la démarche de réflexion la plus adaptée dans une démarche de construction de compétences. Etant réalisée auprès de trois entreprises pionnières dans la formation des salariés, les entreprises peuvent y trouver un outil d'étalonnage ou même de captation de bonnes pratiques.

Il est vrai que l'étude n'a pas porté sur une comparaison des pratiques ou des perceptions mais permet, dans une certaine mesure, de donner la voix à suivre en termes de recherche d'articulations des actions de formation à la logique managériale de compétence pour toute entreprise intéressée.

## **B - présentation de l'enquête et éclaircissements méthodologiques**

Dès le départ de notre travail de recherche, nous avons le parti pris de ne s'intéresser qu'aux entreprises publiques vue qu'elles ont développé une certaine culture ancrée de formation et de renforcement de capacités de leurs acteurs. De façon voulue ou, souvent subies, elles ont eu à s'adapter à des évolutions brusques, à suivre de nouvelles orientations ou à subir des renouvellements juridiques qui les affectent plus que les entreprises privées.

### **b-1- le contexte de l'enquête.**

Notre enquête a commencé depuis mars 2008 et a connu plusieurs évolutions depuis son exécution.

Nous nous sommes attelés tout au début à réaliser une enquête d'envergure nationale pour l'analyse des pratiques de formation et leur articulation aux logiques de compétences dans les entreprises publiques comme celles privées et, même, procéder à une comparaison des pratiques dans le secteur public et privé. Pour ce faire, nous avons songé, à ce stade, à mener une enquête large auprès de tous les acteurs (directions d'entreprises, salariés, institutions de tutelle et organismes formateur) en leur suggérant de répondre à un questionnaire à l'aspect plutôt quantitatif. Après trois (03) mois d'attente et de relance, nous avons constaté l'échec de notre procédé.

Nous avons alors décidé à limiter notre champs d'investigations aux seules entreprises publiques et privées de grande taille (les institutions publiques ainsi que les organismes formateurs ayant totalement ignoré notre sollicitation, ont été abandonné. Il en a été de même

pour les entreprises privées de type petite entreprise et PME pour lesquelles nous avons trouvé une difficulté d'échantillonnage). Ainsi, nous avons répertorié dix grandes entreprises – six publiques (Sonegaz, Algérie Telecom, Algérie Poste, Naftal, Sidal et SNTF) et quatre privées (Cevital, Orascom Telecom Algérie, Watania Telecom Algérie et le Groupe l'ETRHB-Haddad) – considérées comme pourvoyeuse d'un effort de formation suffisant pour être représentative. Encore une autre fois, ces entreprises ont été sollicitées pour des enquêtes par administration de questionnaires aux principaux acteurs de la formation. Pour cette fois, nous avons constaté une défaillance du secteur privé d'une part et la persistance à mener une enquête large qui viserait tous les acteurs.

À partir de là, nous avons concentré notre effort sur la réalisation de l'enquête exclusivement auprès des entreprises ayant répondu favorablement à notre sollicitation et limité le champ de collecte d'informations aux pilotes de la formation dans les entreprises concernées. Ayant été, durant la réalisation de ce présent travail consultant formateur auprès plusieurs organismes de formation et de consulting, j'ai été souvent en contact direct avec les formés ou les pilotes de la formation des entreprises les ayant envoyés. Ce contact direct a permis de contourner quelques difficultés d'ordre protocolaire mais aussi psychologiques à répondre aux questions posées.

D'ailleurs, c'est à l'institut Supérieur de Gestion et de Planification, que se sont déroulés la plupart des entretiens que nous avons eu à réaliser avec les pilotes. Nous expliquons, ci- après, le contexte physique du déroulement de ces entretiens.

## **B-2- les entreprises publiques, comme terrain d'enquête :**

Comme dit précédemment, les entreprises publiques sur lesquelles on a porté notre dévolu ont accumulé une expérience assez consistante dans le domaine de la formation au travers d'une gestion intégrée des ressources humaines. Depuis l'indépendance, et comme nous l'avons décrit précédemment (Chapitre 3, section 1- paragraphe A), la formation, quelque soit la trajectoire de son évolution, a été omniprésente dans le fonctionnement de l'entreprise et a constitué l'aspect de la gestion des ressources humaines dans lequel on enregistre moins de tensions contrairement au recrutement, à la gestion des carrières et à la question salariale qui constituent des sujets de polémiques par excellence.

Il s'est même constitué, au sujet de la formation, un consensus absolu quant à sa nécessité au moins. Ainsi, la Direction générale représentée par les pilotes de la formation d'un côté et les salariés par la voix de leurs syndicats, semblent se mettre d'accord sur la nécessité d'intensifier l'effort de formation et d'agir sur les compétences des salariés, qu'elles soient individuelles ou collectives.

Les entreprises publiques ont observé une certaine constance dans l'exécution de l'effort de formation et le renouvellement, partiel ou total, de la perception du rôle de l'Homme dans l'organisation. Il ressort de cette constance une propension à agir dans le sens de sa valorisation.

Notre choix a porté sur des entreprises publiques nationales, leader dans leurs domaines respectifs. La taille, comme facteur de contingence impactant a été pris en compte et dans ce sens, celles que nous avons choisi sont de grandes taille, pionnière de l'action de formation et de la logique des compétences dans son approche moderne (preuve en est que les intentions des dirigeants de ces entreprises ont été depuis longtemps axés et centrés sur la question du capital humain et de la construction d'une force de compétition à partir de la ressource humaine qui constitue, désormais, la ressource fondamentale.

Le choix des entreprises publiques nationales permet, à notre avis, deux choses fondamentales :

- Premièrement, les résultats obtenus et les conclusions obtenus à partir de notre enquête peuvent être généralisés au reste des entreprises publiques dans la mesure où une large homogénéité est constatée dans les politiques de formation. Agissant dans le cadre de politiques globales définies par les holdings ou les sociétés de gestion et de participation auxquelles elles appartiennent, les entreprises publiques connaissent, dans leur quasi-totalité, un rapprochement très marqué dans les pratiques de gestion des ressources humaines et, partant, de la formation.

Le mimétisme est aussi l'une des caractéristiques du fonctionnement des entreprises publiques algériennes. Dans cette période d'apprentissage organisationnel et en l'absence d'une diversité culturelle de gestion des ressources humaines dans les différents secteurs ou différentes branches, les entreprises ont tendance à agir par imitation des entreprises considérées comme pionnières.

Zahir Yanat avance même l'idée qu'il est prématuré<sup>97</sup> de parler de gestion des ressources humaines en Algérie tant que celle-ci est soumise aux contraintes politiques de gestion. Cela nous réconforte dans l'idée que les entreprises procèdent à la gestion de la formation par le procédé de l'usage établi et institué par les entreprises paires, dans une situation où la gestion des ressources humaines est plus politique que managériale au sens propre.

- Deuxièmement, les résultats de cette enquête peuvent servir à la compréhension des pratiques de formation et de leurs logiques respectives de construction de compétences humaines. Encore marginale et souvent circonscrite aux grandes entreprises (Cevital, Orascom Telecom Algérie, Watania Telecom Algérie, ...etc.), l'effort de formation comme moteur de construction de compétences est quasi absent des entreprises de petite taille, et d'expression modeste chez les PME.

Aussi, nous notons que la trajectoire des dirigeants, ayant toujours influencé leurs choix de gestion, peut exercer un impact sur le choix des pratiques de formation et la définition d'un parcours de construction de compétences. Partant de ce postulat, nous pouvons avancer que les dirigeants des entreprises privées notamment les grandes entreprises de grande taille et les PME, étant issus pour la plupart des entreprises publiques nationales, peuvent, dans une large proportion de leurs décisions relatives aux pratiques de formation et leur articulation à la logique de compétences, être influencés par leurs propres expériences vécues, durant leur parcours professionnel, ou observées, à l'heure actuelle, dans les entreprises publiques.

Ce choix est aussi justifié par le fait que l'accès au secteur public, notamment pour l'accès à des informations, est relativement moins verrouillé que dans les entreprises privées.

.

### **B-3- les entretiens individuels qualitatifs, comme procédé d'enquête.**

Pour mener à bien ce travail, nous avons décidé d'opérer par des entretiens individuels qualitatifs. Ceci pour plusieurs raisons :

---

<sup>97</sup> La Gestion des Ressources Humaines en Algérie. In Perspectives sur la GRH au Maghreb. Algérie – Maroc – Tunisie. Éditions Vuibert, 2006. Ouvrage collectif

- Premièrement, cet outil est plus indiqué pour recueillir des avis qualitatifs sur la problématique de la formation dans les entreprises. Portée sur des aspects d'analyse qualitative de l'effort de formation, cette enquête, cherchant à comprendre plus les déterminants de la formation dans les entreprises publiques, ne peut qu'être crédibilisée par l'avis des acteurs rencontrés lors des entretiens.
  
- Deuxièmement, dans l'impossibilité d'accéder à la réalisation d'une enquête vaste qui toucherait tous les acteurs notamment les formés, les entretiens qualitatifs étant tenus avec des responsables, praticiens et jouissant d'une expérience importante dans le domaine, nous sont donné l'occasion de connaître et de découvrir des aspects liés à la formation (notamment en ce qui concerne les déterminants de la formation) que les formés, très centrés sur les attentes, ne pouvaient nous fournir, faute de pouvoir les connaître ou les maîtriser ;
  
- Troisièmement, ces entretiens constituent le moyen le plus rapide pour la recherche d'informations. Administrés en face à face, ils permettent de recadrer les réponses sur les sujets de la recherche et donc permettent de rester dans l'objectif. Aussi, la possibilité de rebondir qu'offrent les questions – relance renforcent la pertinence des avis obtenus et surtout suscitent l'implication des acteurs qui, comprennent, après plusieurs relance, qu'ils doivent rester dans le stade de la réponse logique et spontanée et non passionnée et calculée.
  
- Quatrièmement, le déroulement des entretiens est aussi un moment d'apprentissage et de recueil d'informations relatives à l'effort de formation. La dimension psychologique des acteurs ne pouvait être connue ou du moins située si nous n'avions pas été en face d'eux. Il reste que beaucoup de choses qui nous ont été dites, en dehors du cadre formel des entretiens connue des responsables hiérarchiques des interviewés, ne peuvent être consignées, donc ne peuvent être citées dans le travail. Nous en ferons juste allusion.
  
- Enfin, il est à noter que lors des entretiens, nous avons eu à rencontrer plusieurs acteurs de la formation pour chacune des entreprises sollicitées. Ceci a eu pour effet de procéder à des filtres et à des contrôles des réponses en opérant des recoupements avec les propos recueillis auprès des autres acteurs rencontrés préalablement.

## **C - présentation des entreprises, sujet de l'enquête**

Pour mener à bien notre enquête, nous avons porté notre choix sur trois entreprises de dimension nationale de secteur public. Il s'agit de l'entreprise Nationale de Télécommunications – Algérie Telecom, de l'Entreprise Nationale d'Electricité et de Gaz - Sonelgaz et de l'entreprise Nationale de production et de distribution de produits pharmaceutiques - Sidal

### **C-1- Algérie Telecom :**

C'est l'opérateur historique algérien opérant dans les métiers de réseaux et de service de communication.

#### **C-1-1- Statut Missions et objectifs du groupe Algérie Telecom**

Algérie Telecom est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques.

Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications ainsi que les résolutions du conseil national aux participations de l'Etat (CNPE) du 1 er Mars 2001 portant création d'une Entreprise Publique Economique dénommée « Algérie Telecom ».

Algérie Telecom est donc régie par ces textes qui lui confèrent le statut d'une Entreprise Publique Economique sous la forme juridique d'une société par Action au capital social de 50.000.000.000 Dinars et inscrite au centre du registre de commerce le 11 mai 2002 sous le numéro 02B 0018083.

Algérie Telecom a, dans le cadre du renforcement et de la diversification de ses activités, mis en ouvre un plan de filialisation des activités liées au mobile et satellite qui s'est traduit par sa transformation en groupe auquel sont rattachées deux filiales :

- Algérie Telecom Mobil ATM                      « **Mobilis** »        société par actions au capital social de 100.000.000 DA, pour la téléphonie mobile.
- Algérie Telecom Satellite ATS                      « **RevSat** », société par actions au capital social de 100.000.000 DA, pour le réseau satellitaire.

Entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, elle s'engage dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication avec trois objectifs: la rentabilité, l'efficacité et la qualité de service.

L'activité majeure d'Algérie Télécom est de :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles... ;
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications ;
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

Algérie Telecom est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales ;
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications ;
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

### **C-1-2- Les effectifs d'Algérie Telecom**

La situation arrêtée au 31 mars 2010 est résumée dans le tableau suivant :

<b>Groupes socioprofessionnels</b>	<b>Féminin</b>	<b>Masculin</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Encadrement</b>	58	359	417
<b>Cadres</b>	1570	2921	4491
<b>Maitrises</b>	865	3400	4265
<b>Exécution</b>	2674	9490	12164



<b>Totaux</b>	5167	16170	21337
---------------	------	-------	-------

Tableau 6- Répartition des effectifs par sexe et groupes socioprofessionnels<sup>98</sup>

### **C-1-3- La formation chez Algérie Telecom**

La formation occupe, au sein du groupe Algérie Telecom une place importante et est considérée comme un axe majeur de sa stratégie. Les exigences concurrentielles du marché font que l'entreprise concentre de gros efforts au niveau de la formation et ceci s'est traduit par une consécration d'une enveloppe financière conséquente durant ces dernières années.

Durant l'année 2009, le groupe a consacré une enveloppe financière dépassant les 400 millions de dinars algériens<sup>99</sup>. Les actions de formation ont porté essentiellement sur les métiers du groupe et la maîtrise des techniques commerciales pour l'amélioration de la qualité des prestations.

Dans sa lettre électronique diffusé sur le site du groupe, le PDG du groupe Algérie Telecom, Moussa Benhamadi considère que «l'optimisation des ressources humaines apparaît bien au coeur des ambitions formulées par le groupe».

En tant qu'enjeu et finalité incontournable, le volet formation est très présent dans le discours des responsables du groupe et dans les orientations stratégiques. Pour concrétiser cette ambition, le groupe a réalisé des actions ayant touché à tous les domaines.

### **C-2- La société Nationale d'Electricité et de Gaz – Sonelgaz**

Le groupe Sonelgaz est le fournisseur exclusif d'électricité et de gaz en Algérie.

#### **C-2-1- Statuts, objectifs et missions du groupe SONELGAZ**

Le processus de restructuration de Sonelgaz en Holding, a été engagé en 2004, conformément à la loi 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations<sup>100</sup>.

<sup>98</sup> Voir le site Internet du groupe [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)

<sup>99</sup> Quotidien El Moudjahed, entretien avec Moussa Benhamadi, PDG du groupe Algérie Telecom. Lundi 22 juin 2009.

<sup>100</sup> Le décret Décret présidentiel n° 02-195 du 19 Rabie El Aouel 1423 correspondant au 1er juin 2002 portant statuts de la Société algérienne de l'électricité et du gaz dénommée " SONELGAZ. Spa ". le texte de loi est disponible sur [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)

Dès l'indépendance en 1962, l'entreprise Sonelgaz a assuré la relève en prenant le relais d'Electricité et Gaz d'Algérie (EGA) et depuis n'a cessé d'évoluer, réalisant de nombreuses infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

L'électrification totale du pays, programme sur lequel Sonelgaz s'est concentrée à partir de 1978 est l'autre challenge remporté par la société. S'ajoute à cela le programme de distribution publique du gaz qui a permis d'atteindre un taux très appréciable de pénétration. Bien d'autres moments forts de la vie de l'entreprise ont jalonné le parcours de Sonelgaz.

L'année 1991, verra la transformation de SONELGAZ en Etablissement Public à caractère industriel et commercial (EPIC). Quelques années plus tard, neuf filiales chargées des activités périphériques sont créées, il s'agit de MEI, qui s'occupe de la maintenance des équipements industriels; Transfo (centre, Est et Ouest); SATINFO, chargée des travaux d'imprimerie et quatre filiales chargées de la maintenance et prestations véhicules (Alger, Constantine, Oran et Ouargla).

Sonelgaz n'a pas été en reste des réformes économiques entamées en Algérie. Elle est concernée par la révision du cadre réglementaire du secteur de l'énergie et des mines à travers, notamment, la promulgation de la loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations (loi n° 02-01 du 5 février 2002). A la faveur de cette loi, la Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz, qui conserve la dénomination de « Sonelgaz. Spa », est transformée en « Holding de sociétés par actions » qui s'enrichit en 2004 de trois sociétés « métiers »: SPE, pour la production de l'électricité, GRTE pour le transport de l'électricité et GRTG pour le transport du gaz.

Ce processus de transformation de Sonelgaz se poursuit en 2006 avec la création de quatre sociétés de distribution de l'électricité et du gaz (Alger, Centre, Est et Ouest). A la même période, les entreprises «Travaux» (KAHRIF, KANAGAZ, INERGA, ETTERKIB, KAHRAKIB) sont rattachées au Groupe Sonelgaz pour une meilleure efficacité dans la réalisation des ouvrages énergétiques

### C-2-2- Effectifs du groupe Sonelgaz

Le rapport d'activité 2008<sup>101</sup>, rendu public par le groupe Sonelgaz le 27 mai 2009, fait état de la situation suivante des effectifs :

- Effectif global : 61087 agents dont plus de la moitié a plus de 40 ans ;
- Le nombre de nouvelles recrues pour l'année 2008 : 11090 agents.

La structure des ressources humaines au sein du groupe Sonelgaz se présente comme suit :

- 27,2 % de cadres,
- 20,2 % d'agents d'exécution
- 52,6 % d'agents de maîtrise

La figure suivante montre la répartition des effectifs statutaire du groupe en 2008.

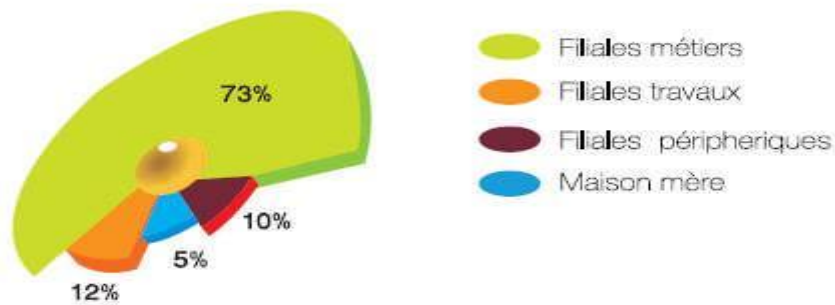


Figure 3- Répartition par filiales des effectifs statutaires de Sonelgaz

### C-2-3- La formation au sein du groupe Sonelgaz

La formation est l'un des aspects des ressources humaines les mieux managées au sein du groupe Sonelgaz qui s'est doté d'un institut de formation en électricité et gaz - IFEG, leader de la formation dans les métiers du gaz et de l'électricité.

La formation est assurée au recrutement et tout au long de la vie professionnelle, par le biais de la formation spécialisée et le perfectionnement dans des institutions externes ou dans ses propres centres de formation : de Blida et de Ain M'lila qui disposent de 400 places

---

<sup>101</sup> Le rapport intégral, en version pdf téléchargeable, est disponible sur le site du groupe sonelgaz [www.sonelgaz.dz](http://www.sonelgaz.dz).

pédagogiques chacun et qui dispensent des formations techniques afférentes aux métiers de l'électricité et du gaz, ainsi que le centre de Ben Aknoun, d'une capacité de 200 places, spécialisé dans l'enseignement de la gestion adapté aux procédures de l'entreprise. Pour d'autres thèmes de formation, le groupe Sonelgaz sollicite plusieurs écoles et instituts intervenant dans les métiers du management et du marketing.

Pour la seule année 2008, 23 164 agents ont bénéficié d'une formation, soit une moyenne de 14,4 jours de formation par agent ; ce qui est en soi important.

Quant aux coûts consacrés à la formation, ils sont augmentés de 35% par rapport à l'année 2007, atteignant 1,8 milliards de dinars, soit 8,3% de la masse salariale globale du groupe et 1,2% du chiffre d'affaires de l'exercice.

### **C-3- Saidal**

Saidal est le leader de l'industrie pharmaceutique en Algérie.

#### **C-3-1- Statuts, objectifs et missions**

SAIDAL est une société par actions, au capital de 2.500.000.000 dinars algériens, dont la mission principale est de développer, produire et commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain et vétérinaire.

La Pharmacie Centrale Algérienne a été créée en 1969 par une ordonnance présidentielle lui confiant la mission d'assurer le monopole de l'Etat sur l'importation, la fabrication et la commercialisation des Produits Pharmaceutiques à usage humain. Dans le cadre de sa mission de production, elle a créé en 1971 l'unité de production d'El Harrach et racheté en deux étapes (1971 puis 1975) les unités de BIOTIC et PHARMAL.

A la suite de la restructuration de la Pharmacie Centrale Algérienne, sa branche production fut érigée en Entreprise Nationale de production Pharmaceutique par le décret 82/161, promulgué en Avril 1982.

Son patrimoine était constitué par les unités de production d'Alger. Le projet «antibiotiques» de Médéa, qui appartenait alors à la SNIC (Société Nationale des Industries Chimiques), qui en avait assuré la réalisation, lui fut intégré officiellement en 1988 (les actions relatives à ce transfert ayant débuté dès 1986).

L'entreprise Nationale de Production Pharmaceutique avait pour mission d'assurer le monopole de la production et de la distribution des médicaments, produits assimilés et réactifs et pour objectif d'approvisionner de manière suffisante et régulière le marché algérien.

Elle changea de dénomination en 1985 pour devenir SAIDAL. En 1989, suite à la mise en oeuvre des réformes économiques, SAIDAL devint une entreprise publique économique dotée de l'autonomie de gestion et fut choisie, parmi les premières entreprises nationales, pour acquérir le statut de société par actions.

En 1993, des changements ont été apportés aux statuts de l'Entreprise lui permettant de participer à toutes opérations industrielles ou commerciales pouvant se rattacher à l'objet social par voie de création de sociétés nouvelles ou de filiales.

En 1997, la société SAIDAL a mis en oeuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en Groupe industriel le 02 Février 1998 auquel sont rattachées trois filiales (Pharmal, Antibiotical et Biotic) issues cette restructuration.

### **C-3-2- Les effectifs chez Soidal**

Le capital humain au niveau du Groupe SAIDAL est considéré comme la principale richesse de l'entreprise, il représente la force vitale du Groupe et les premiers porteurs de son ambition et de sa dynamique.

Le groupe Soidal a mené une politique volontariste de recrutement d'une force de vente et de jeunes cadres pour pallier aux insuffisances constatées dans les besoins en ressources humaines et pouvoir ainsi réaliser l'objectif de consolidation de sa position de leader, en Algérie, de l'industrie pharmaceutique et de se déployer à l'international

En cette année 2007<sup>102</sup>, l'effectif du Groupe a atteint 4363 travailleurs soit une augmentation de 120 agents et un taux d'évolution globale de +03%.

Le tableau ci-dessous présente la répartition des effectifs par groupes socioprofessionnels.

Désignation	2006	2007	07/06
Cadres	1 737	1 801	+ 4%
Maîtrise	1 821	1 896	+ 3%
Exécution	685	666	+ 1%
<b>Total</b>	<b>4 243</b>	<b>4 363</b>	<b>+ 3%</b>

Tableau 7 - Répartition et évolution des effectifs du groupe par groupes professionnels

### C-3-3- La formation au sein du groupe

Le groupe Sidal, sous l'impulsion de son ex-PDG Ali Aoun, a consacré le caractère stratégique de la formation des ressources humaines.

La formation a été intensifiée à tous les niveaux et a connu une diversification importante. En ce sens qu'elle touche aujourd'hui tous les métiers de l'entreprise et porte sur des thématiques de stratégie, de management, de marketing, de gestion de relations client.

Le tableau suivant montre les thématiques sur lesquelles ont porté les actions de formation et le nombre d'agents bénéficiaires par spécialité :

Structures	Nombre d'agents formés
Spécialités pharmaceutiques	324
Techniques de production pharmaceutique	154
Contrôle, assurance qualité, BPF	327
Maintenance industrielle	113
Marketing, Gestion, management	274
Gestion ressources humaines	156
Gestion financière comptabilité	36
Spécialités informatiques	111
Audit interne, contrôle de gestion	30
Sécurité industrielle	184
<b>Groupe SAIDAL</b>	<b>1709</b>

Tableau 8 - récapitulatif des actions de formation durant l'année 2008

102 Voir le rapport de gestion 2007 du groupe Sidal, en version word et téléchargeable, sur le site du groupe : [www.sidal.dz](http://www.sidal.dz)

### **Conclusion de la section**

L'enquête menée a porté sur trois entreprises leader dans leurs domaines et pionnières de la formation et de la construction de compétences.

L'enquête, de nature qualitative, est voulue, comme un moyen exploratoire des pratiques de la formation et des compétences dans les entreprises et un procédé analytique des perceptions qu'ont les dirigeants des entreprises et des pilotes de la formation, de la question de la formation et des compétences.

Les trois entreprises ont toutes intensifié ces dernières années leur effort de formation ; ce qui permet de valoriser les résultats de cette enquête et d'accentuer la possibilité de leur généralisation.

## **Section 2 : la formation dans les entreprises publiques : déterminants et portée à partir des résultats de l'enquête**

### **Introduction de la section**

L'enquête menée durant plusieurs mois et ayant été accompagnée d'un vaste effort d'observation permet de dégager aussi bien les déterminants et les enjeux de la formation professionnelle des salariés que les différentes perceptions de la formation par les acteurs notamment les pilotes auxquels nous nous sommes intéressés.

Cette section étalera, donc, non de façon exhaustive, ces aspects liés à la formation dans les entreprises publiques algériennes présentées précédemment.

### **A- les déterminants et les enjeux de l'effort de formation dans les entreprises publiques**

Nous tenterons ci-après de comprendre quels seraient les enjeux que recouvre la formation dans les entreprises publiques algériennes à la lumière des résultats de l'étude mais aussi de la littérature et des expériences dans d'autres économies.

Nous nous attellerons à mettre en lumière ce qui préside à la décision de former dans les entreprises mais surtout ce qui la motive dans la culture de l'entreprise.

### **A-1- les enjeux de la formation dans les entreprises publiques :**

Il faut tout d'abord relativiser la question de l'enjeu de la formation à partir de la nouveauté de l'intérêt accordé à la question de formation comme aspect déterminant de la gestion des ressources humaines et de la construction de compétences dans les entreprises algériennes, publiques ou privées. Évidemment, ceci ne réduit nullement de son caractère hautement conflictuel tant la formation comme objet de stratégie appelle à la construction de rapports de force et préside à la recherche de pouvoir tant formel que symbolique.

#### **A-1-1- L'enjeu du pouvoir :**

Il y a des mutations profondes dans la gestion des entreprises mais surtout des ressources humaines dans les entreprises algériennes, tant publiques que privées ; ce qui a conduit à l'avènement de nouvelles pratiques et de nouveaux procédés de la gestion des Hommes au sein des organisations. Le déplacement de l'intérêt et, donc du pouvoir, de la machine à l'Homme, a donc poussé les Directions des entreprises à chercher le soutien de celui-ci en reconnaissant, même implicitement, son pouvoir et sa capacité à agir sur le contenu du travail, la qualité des produits et de la relation client, la dynamique du groupe et sa motivation, l'image de l'entreprise et sa rentabilité.

Dans le contexte algérien de reconstruction du tissu économique national, la tendance au rajeunissement de la ressource humaine par la formation de la relève a créé un conflit de légitimité et de leadership entre l'ancienne et la nouvelle génération ; la première cherchant à se préserver par la consolidation des acquis et de l'expérience et la deuxième cherchant à s'imposer par la diversité et la combinaison des savoirs.

À observer les réponses obtenues, on déduit que la formation est une décision relevant du centre du pouvoir et de direction au sein des entreprises. Au sein des trois entreprises, la Direction Générale ou, accessoirement, la Direction des Ressources Humaines interviennent directement dans la décision de formation ; ce qui confirme qu'elle constitue un enjeu important aux acteurs.

#### **A-1-2- L'enjeu de l'adaptation :**



Dans un environnement fortement concurrentiel, la question de survie reste importante, d'où la nécessité de renforcer le capital humain qui constitue un levier essentiel face aux évolutions furtives et souvent difficilement contenues du marché et de l'environnement. La difficulté de s'imposer face aux concurrents de grande taille, plus expérimentés ou profitant d'une logique de groupe – comme par exemple les filiales de multinationales installées en Algérie - poussent les entreprises algériennes à former pour accéder à des compétences renouvelées.

Il faut noter que le passage d'une économie planifiée à une économie de marché a bouleversé les mentalités notamment pour ce qui est de la place de l'Homme dans les organisations. L'Homme doit être motivé et renforcé dans son esprit d'engagement et d'appartenance à l'entreprise mais adapté dans ses compétences aux exigences de la nouvelle orientation économique du pays. La formation constitue l'un des meilleurs éléments de cette motivation et de renforce, par la même, son adaptation facile au nouveau contexte.

Même du point de vue de la constitution du capital, il n'y a que la partie humaine qui est fortement valorisable. La plupart des entreprises algériennes disposent de peu de capital technique (la plupart des entreprises visitées disposent de matériel informatique vétuste, moins étendu et servant de supports à des tâches purement administratives faute de logiciels ou d'applications de gestion propres à l'entreprise) et il n'y a que la ressource humaine qui peut présenter une certaine valeur sûre surtout quand elle est formée.

### **A-1-3- L'enjeu des compétences distinctives**

Les restructurations des marchés ainsi que l'accélération technologique a incité les entreprises à s'approprier les innovations de pointe et à disposer de leurs propres plate-forme de compétences à même de se distinguer face aux concurrents.

Le glissement de l'avantage concurrentiel basé sur le prix vers d'autres aspects plus qualitatifs (comme la qualité, dans le sens large) a fait prendre conscience aux entreprises algériennes qu'elles doivent construire leurs propres compétences distinctives pour se démarquer face à des concurrents réactifs et novateurs.

Pour ce qui est de la prise de conscience, nous noterons que les entreprises publiques ont parié sur l'amélioration de la relation client comme un axe majeur de distinction. Ainsi, des

formations en Marketing, en management et en gestion de la qualité ont conduit au renforcement de l'orientation client et de l'état d'esprit marketing chez les salariés.

Il y a aussi, dans ce contexte, une recherche de plus d'employabilité chez tous les salariés, jeunes ou âgés. C'est à travers la formation qu'ils espèrent s'imposer face à la sélection du marché du travail notamment à l'intérieur de l'entreprise et à gravir les échelons accessibles au mérite et la promotion qui, comme dit auparavant et vu l'évolution des pratiques, devient une question fortement corrélée au niveau de la formation initiale et continue.

## **A-2- les déterminants de la formation dans les entreprises publiques**

Nous allons étaler, ci-après, les différents déterminants qui poussent les entreprises à former leurs salariés. Dans la foulée des réponses et de l'analyse du discours des dirigeants, notre parti pris a consisté à classer les déterminants en trois types : ceux liés aux salariés, ceux liés aux entreprises et ceux liés à l'environnement.

### **A-2-1- Les déterminants liés aux salariés**

Les salariés sont les acteurs fondamentaux de l'action de formation et c'est de leur prédisposition à contribuer à l'effort de formation que se détermine le succès de la construction de compétences tant individuelles que collectives. Nous pouvons considérer que la participation et l'engagement dans un effort de formation dépend de plusieurs caractéristiques des salariés.

Nous citons :

#### **A-2-1-1- l'âge :**

La sollicitation d'une formation pour le renforcement des capacités est fortement liée à l'âge des salariés. Au sein des entreprises visitées et suivant les propos des pilotes que nous avons eu à interviewer, les salariés jeunes sont plus dynamique à la sollicitation d'une formation et ce en vue de bénéficier de nouveaux savoirs ou savoir-faire et bénéficier, par la suite, d'une promotion. Aussi, les salariés âgés sont peu enclins à demander une formation, comptant seulement sur leur expérience et les qualifications déjà obtenues. Mais les entreprises sont plus portées sur un comportement égalitariste en évitant de discriminer par l'âge les salariés. Ainsi, dans des formations, nous trouvons une parité dans le bénéfice de la formation.

Il reste que dans l'ensemble, les jeunes sont plus portés sur la formation que les personnes âgées sachant que cela peut déboucher sur des promotions ou simplement renforcer leur employabilité.

#### **A-2-1-2- le niveau d'instruction :**

C'est l'un des caractéristiques déterminantes de l'engagement dans l'effort de formation. Les salariés ayant un niveau d'instruction élevé ont tendance à exiger plus de formation et à renforcer davantage leurs acquis. C'est d'ailleurs la réponse pour laquelle la majorité absolue des salariés formés ont au moins un niveau de BTS ou universitaire. Les précédents professionnels sont des éléments qui encouragent les salariés à solliciter des formations, des perfectionnements et des recyclages.

Aussi, les contenus des formations proposées exigent des acquis de départ souvent importants ; ce qui limite de fait les chances d'accès à la formation aux salariés ayant un niveau d'instruction faible.

#### **A-2-1-3- La position hiérarchique :**

Dans les réponses obtenues, les interviewés font mention des disparités du bénéfice de la formation entre les niveaux hiérarchiques. Ceci s'explique par l'accès facile à l'information pour les cadres plus que pour les agents d'exécution, la propension des cadres à solliciter une formation par son expression comme besoin d'accomplissement, la force du réseau relationnel dans les entreprises et le contenu des formations proposées correspondant plus aux attentes des cadres que des agents intermédiaires ou d'exécution.

Il faut nuancer cela en contrebalançant le poids de l'organigramme par le sociogramme, en ce sens que les acteurs peuvent bénéficier d'une formation par les connivences existantes entre eux et les pilotes de formation, considérés comme acteurs principaux de la décision et donc capables de faire bénéficier d'une formation un salarié au détriment d'un autre

#### **A-2-2- Les déterminants liés à l'entreprise**

La structure des entreprises visitées et bien d'autres facteurs impactent beaucoup sur l'effort de formation déployé. Pour notre part, nous citons les déterminants suivants :

##### **A-2-2-1- La taille de l'entreprise :**

Les entreprises visitées, de par leur statut et leur position dans l'économie nationale, comptent parmi les plus grandes entités économiques mais surtout comme de gros employeurs. Les trois réunies emploient plus de 70000 salariés sur tout le territoire national. Une telle force humaine exige certainement une mise à niveau permanente des acquis et des compétences détenues et une préparation à la polyvalence et une adaptation aux nouvelles exigences du marché national, devenu plus ouvert et concurrentiel.

Les entreprises, objet de notre enquête, comptent aussi parmi les plus grands demandeurs de formation en Algérie. Des recoupements<sup>103</sup> ont permis de constater que les trois entreprises réunies déboursent pour plus de 2 milliards de dinars dans la formation.

#### **A-2-2-2- La culture de l'entreprise :**

Les entreprises sont de plus en plus ouvertes à l'idée de former et à considérer que la formation est une clé de construction de compétence. Dans les entreprises visitées, les propos recueillis confirment une large prise de conscience de cette nécessité devenue même une évidence.

Une «culture de formation» est en phase de se construire dans les entreprises algériennes, publiques et privées. La pression des salariés et les exigences d'adaptation incitent les entreprises à former et à diffuser sa pratique à tous les niveaux de l'entreprise. Malgré des résistances, des réticences et des frustrations créées par la répartition de l'effort de formation, il faut noter la montée positive d'une appréciation globale de la gestion de la formation qui devient de plus en plus un sujet consensuel entre les acteurs, les pilotes et les salariés notamment.

La nomination, à la tête des directions des ressources humaines et des départements de formation, de jeunes cadres ayant à leur actif une véritable expérience dans le domaine et très conscient de l'utilité de la formation a conduit ces derniers à impulser une dynamique nouvelle à la formation dans les entreprises.

---

103 Ces recoupements sont le résultat de la combinaison de plusieurs sources internes et externes aux entreprises. En nous basant sur les déclarations des responsables, des données extraites des bilans de gestion et des informations rapportées par la presse nationale, nous avons pu constituer cette donnée qui reste par ailleurs, approximative mais pertinente.

### **A-2-2-3- La personnalité du dirigeant :**

L'analyse des discours des dirigeants des entreprises visitées fait ressortir une nette tendance des dirigeants à prioriser les compétences nouvelles, le capital humain et la formation.

Dans leurs lettres aux salariés<sup>104</sup>, les PDG rappellent toujours l'importance de la formation et incitent leurs cadres à se former davantage en louant les bienfaits de la formation et l'importance de l'acquisition de nouvelles compétences.

La personnalité, étant indissociable du parcours des dirigeants, nous notons aussi que leurs cursus scolaire et leur expérience influencent beaucoup leur façon de considérer la formation et la question de compétences. Etant tous des post-gradués universitaires et ayant à leur actif plusieurs années d'expériences dans le domaine de gestion notamment de la ressource humaine, les Dirigeants des entreprises visitées sont plus enclins à encourager la formation et à inciter leurs salariés à s'y impliquer.

### **A-2-2-4- Le poids de la formation dans la gestion des ressources humaines :**

Dans les entreprises que nous avons mené notre enquête, il ressort que la formation occupe une place de choix dans le management des ressources humaines. Elle est devenue un enjeu majeur et prend de plus en plus d'importance dans la décision liée à la gestion de l'humain dans les entreprises.

Les départements «formation» prennent de plus en plus d'autonomie et participent à l'orientation de la politique de gestion des ressources humaines dans les entreprises.

Le changement de paradigme managérial par la reprise de l'Homme de sa place au sein de l'entreprise comme capital plus important que les machines, a donc renforcé le poids de la formation en GRH mais aussi l'intrusion de la question des compétences dans les entreprises algériennes.

### **A-2-2-5- Le processus de qualité dans les entreprises :**

La plupart des processus de gestion dans les entreprises publiques sont certifiés ISO. Ceux des entreprises que nous avons visitées l'ont aussi.

---

104 Les lettres des PDG des entreprises où nous avons effectué notre recherche, sont disponibles sur les sites Internet respectif de Algérie Telecom, Sonelgaz et Saidal

Parmi les exigences de la qualité suivant le standard ISO9000, la formation figure parmi les axes fondamentaux. Il en ressort que puisque le suivi et l'évaluation de l'efficacité des processus est périodique, les responsables des entreprises veillent à la réalisation de plans de formation étoffés en vue de satisfaire à cette exigence.

Aussi, les standards de la certification qualité imposent des révisions qui nécessitent l'acquisition de nouvelles compétences. La formation constitue alors ce levier qui permet de les acquérir.

### **A-2-3- Les déterminants liés à l'environnement**

L'environnement des entreprises, complexe et imprévisible, impacte fortement sur les pratiques de l'entreprise au niveau de la formation. Les acteurs rencontrés ont fait mention de l'influence de l'environnement sur le choix de leurs politiques de formation et de l'importance qu'elle prend. Cet impact est rendu possible en raison de plusieurs facteurs externes à l'entreprise, entre autres :

#### **A-2-3-1- Les pratiques de la concurrence**

Il y a dans les pratiques de formation au niveau des entreprises publiques une sorte de mimétisme qui procède d'un effet d'entraînement de la plupart des entreprises dans la voie de formation et d'acquisition des compétences. La plupart des acteurs interviewés reconnaissent que la décision de former est fortement influencée par les évolutions de l'environnement, notamment les concurrents.

Les entreprises pionnières, notamment les filiales des entreprises étrangères, ont imposé un rythme au renforcement des compétences que les entreprises publiques nationales ont été obligées de suivre. Elles ont naturellement intégré cette dynamique surtout en se rendant compte des effets positifs de telles pratiques sur les performances globale de la ressource humaine et de l'entreprise.

#### **A-2-3-2- Les évolutions technologiques**

Les bouleversements technologiques que connaît l'environnement des entreprises ne sont pas sans effet sur le choix des pratiques de formation. Il y a, pour ce qui est des entreprises algériennes plusieurs innovations qui ont rendu nécessaire voire obligatoire la formation et l'acquisition de nouvelles compétences permettant de s'y adapter.

Il y a premièrement l'informatisation des systèmes de gestion qui ont rendu obsolètes les acquis antérieurs d'une bonne partie de la main-d'œuvre des entreprises publiques dont les connaissances en informatiques sont restées longtemps rudimentaires. L'intégration de l'Intranet, des réseaux et des progiciels ainsi que d'autres solutions de gestion intégrées ont changé les contours de la plate-forme des compétences individuelles nécessaires à l'adaptation. Il en a résulté un processus ininterrompu de formation pour rattraper le retard en terme d'intégration technologique dans chaque entreprise.

Sur un autre plan, la mise en application des nouvelles normes comptables a poussé toutes les entreprises à former les cadres aux dispositions de ces nouvelles normes. Il fallait faciliter la familiarisation avant la date butoir pour basculer vers les nouvelles normes, fixée pour le 01 janvier 2009 avant d'être prolongée d'une année.

#### **A-2-3-3- La réglementation**

Les exigences réglementaires sont assez claires au sujet de la formation. Il y a, en premier lieu, le code algérien de travail qui considère la formation comme un droit du salarié et un devoir de des deux parties (salariés et employés). Aussi, une taxe est due aux entreprises lorsque les employeurs n'ont pas consacré un montant au moins égal à 0,5% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue, et un montant au moins égal à 0,5% de la masse salariale annuelle aux actions d'apprentissage ; soit un total de 1% de la masse salariale.

Le durcissement de la réglementation et la création du fonds national du développement de l'apprentissage et de la formation continue – FNAC, ont donc poussé les entreprises à consacrer des enveloppes conséquentes à la formation de leurs salariés.

#### **A-2-3-4- La pression des prestataires de formation**

Depuis le début des années 90, le secteur privé de formation professionnel et de consulting a fait son apparition et a gagné une place importante dans la prestation de services de formation aux entreprises.

Sous l'effet d'un marketing offensif et des relations publiques facilitées par le passé des dirigeants des établissements privés de formation professionnelle, les entreprises algériennes,

publiques et privées, acceptent souvent des offres de formation émanant de ces établissements plus créatifs et innovants en terme de contenus de programme, souvent plus adaptés aux besoins des entreprises que ceux des établissements publics de formation professionnelle.

## **B- les attentes des parties prenantes**

La formation est un aspect du management qui met en relation plusieurs acteurs ayant chacun des intérêts particuliers à faire valoir. Chacun des acteurs cherchant à tirer un maximum de bénéfices d'une action de formation qu'il engage ou à laquelle il participe.

### **B-1- Les attentes de l'Etat**

À travers les sociétés de gestion et de participation ou des Ministères publics, l'Etat participe directement à la définition des objectifs de la formation des salariés dans chaque secteur et veille à l'exécution de programmes à même de les réaliser.

Dans sa stratégie, l'Etat désire renforcer la performance globale de l'économie nationale par la formation des salariés pour assurer une facile transition vers une économie de marché concurrentielle et ouverte sur l'extérieur. En prévision de son adhésion à l'OMC et sous l'effet de l'accord d'association avec l'Union Européenne, le leadership politique et économique désire mettre les entreprises algériennes, surtout celles relevant du secteur public et celle employant de grandes masses de salariés, dans de bonnes conditions de compétition économique. Le programme MEDA se veut comme une aubaine donnée aux entreprises notamment publiques de construire de nouvelles compétences nécessaires à leur adaptation à la nouvelle conjoncture économique internationale.

Il y a plusieurs défis que l'Etat associe à la formation des salariés : en premier lieu, il s'agit d'appliquer un droit à tous les salariés pour rehausser la qualité de la main-d'œuvre. Puis, l'Etat cherche à compenser les écarts existants entre les acquis de l'enseignement normal et ceux exigibles dans le monde professionnel.

L'Etat désire, à travers la formation, à inciter les entreprises à renforcer la tendance dans l'investissement intangible et à valoriser les Hommes comme le capital déterminant dans la



compétitivité internationale. Aussi, il est considéré que le capital humain, dans toute économie, est un facteur d'attractivité des IDE. C'est dans cette optique que l'Etat, à travers ses représentants des entreprises, mènent une politique agressive de formation. En témoigne l'instauration d'une taxe sur la formation et l'apprentissage égale à 1% de la masse salariale applicable à toutes les entreprises n'ayant pas satisfait à l'exigence de consacrer au moins 1% de leur masse salariale à la formation professionnelle et à l'apprentissage.

### **B-2- Les attentes des pilotes de formation**

Les pilotes de formation, en d'autres termes les gestionnaires directs de la formation dans les entreprises, sont à l'attente de plusieurs objectifs : à travers la formation, les gestionnaires des ressources humaines cherchent à opérer des changements adaptatifs aux salariés en vue d'amortir les éventuels changements brusque de l'environnement. Les directions générales des entreprises veulent préparer des relèves capables de réaliser les missions de renouvellement stratégiques qu'elles définissent. La formation constitue une voix importante pour construire ces compétences nouvelles et nécessaires à faire face à la concurrence.

Dans leurs politiques de formation, il est toujours fait mention de former à la polyvalence et non à la spécialité. Ceci est souvent dû au fait que les entreprises ne sont pas créatrices de compétences propres mais acquéreuses de celles déjà répandues dans le secteur.

Les pilotes de la formation veulent faire correspondre les compétences de leurs salariés aux exigences opérationnelles des stratégies déployées pour assurer une large participation des salariés à l'exécution des plans de gestion décidés à court, moyen ou long terme. Tout comme ils cherchent à renforcer la valeur du capital humain dans leurs entreprises de sorte à améliorer la qualité des services à la clientèle et maximiser la valeur créée aux parties prenantes. Les programmes de formation initiant les salariés aux techniques de gestion, au marketing et à l'informatique rentrent dans cette logique.

Dans le contexte des entreprises publiques, l'objectif à travers la formation est de rendre polyvalente et flexible la main-d'œuvre. Ainsi, les responsables de la formation déclarent avoir toujours cherché à donner plus de perspectives aux salariés en acceptant qu'ils soient inscrits à des programmes de formations différents ou, au mieux, à la périphérie du contenu de leurs métiers dans l'entreprise. Même si dans l'ensemble, les programmes de formations suivis par des salariés rentrent dans le périmètre de leurs compétences respectives.

### **B-3- Les attentes des salariés :**

Dans les propos des acteurs rencontrés et interviewés, il ressort que l'avis des salariés n'est pas ou peu pris en considération. Donc, leurs attentes particulières restent méconnues des pilotes de formation, chargés de faire l'inventaire des attentes.

Mais dans le propos recueillis, il est mentionné que les acteurs sont orientés vers la recherche de la polyvalence et l'acquisition de nouvelles compétences nécessaire à la valorisation professionnelle. Il y a aussi une tendance à renforcer les acquis notamment chez le personnel technique.

Nous avons aussi noté que les salariés, lors des sondages internes effectués, cherchent à améliorer, à travers une formation, leur employabilité. En s'inscrivant à une formation, ils souhaiteraient se maintenir sur un marché de travail aussi longtemps que possible surtout qu'il est devenu plus exigeant en termes de compétences.

Aussi, il en ressort que les salariés perçoivent la formation comme un moyen permettant d'accéder à plus de pouvoir dans l'entreprise par la promotion. Aussi, il est toujours attendu, qu'à la fin d'une formation et de retour en entreprise, une revalorisation salariale s'en suivra.

Au delà de l'ambition individuelle, les salariés cherchent aussi à s'affirmer comme des membres recevant quelque chose de leur entreprise et la formation est souvent perçue comme une reconnaissance de l'entreprise et quand un salarié est choisi, il a le sentiment du mérite et du respect par la hiérarchie.

### **C- la formation, entre la convergence des attentes et la divergence des perceptions**

Même si, dans l'ensemble, les attentes relèvent d'un même socle et convergent vers une recherche accrue de compétences distinctives, aussi bien sur le plan individuel que collectif et organisationnel, il reste que les perceptions varient suivant le contexte, la position des acteurs et leurs motivations. Dans ce qui suit, nous tenterons, sans exhaustivité, de décrire les différentes perceptions de la formation par les acteurs.

### **C-1- La formation comme un besoin d'accomplissement :**

Dans les entreprises publiques, beaucoup parmi les acteurs de la formation, pilotes et salariés requérants ou bénéficiaires, conçoivent la formation comme un stade d'accomplissement professionnel relevé. Lorsqu'un salarié sollicite le bénéfice d'une formation, il s'assure une distinction extra-salariale. Les cadres ayant une longue expérience et bénéficiant d'un niveau de salaire élevé orientent leurs sollicitations vers la satisfaction de besoins sociaux et la formation en est un de ces besoins possibles à satisfaire au sein de l'entreprise.

### **C-2- La formation comme un moyen de promotion**

La formation est souvent perçue comme un moyen d'accéder à de nouvelles personnalités et de grimper les échelons sociaux et professionnels dans l'entreprise. La formation est aussi une occasion d'affirmer, à travers les résultats d'évaluation et l'opérationnalisation des acquis, sa capacité à servir à des postes plus importants que ceux occupés précédemment.

Dans les entreprises visitées, les responsables de la formation intègrent cette donnée dans leur perceptions et souvent, ceux des salariés ayant suivi une formation sont soit promus ou ont plus de chance d'accéder à des responsabilités.

### **C-3- La formation comme récompense**

La formation, dans plusieurs entreprises, est utilisée, pour gratifier ceux des salariés ayant montré une constance dans l'effort, une discipline de travail et ceux se montrant moins hostiles aux orientations des chefs.

Les salariés bénéficient de la formation s'ils montrent un engagement certain au travail. Certains peuvent ne bénéficier du simple fait de leur proximité relationnelle avec les responsables hiérarchiques ; ce qui est d'ailleurs perçu par beaucoup comme une pratique discriminatoire et provoque souvent des mécontentements chez les salariés non bénéficiaires.

### **C-4- La formation comme nécessité :**

La formation est aussi une nécessité imposée par la réglementation. Les entreprises publiques sont soumises à une taxe de 1% de la masse salariale si elles ne consacrent pas au moins autant à la formation et à l'apprentissage.

D'où la tendance de plus en plus renforcée chez les entreprises publiques à fournir plus d'efforts dans la formation et le renforcement de capacités de leurs employés. Ce ratio de 1% est largement dépassé depuis quelques années ; ce qui démontre l'étendue de la prise de conscience qui s'empare des dirigeants des entreprises publiques surtout ceux en charge des ressources humaines.

Aussi, les entreprises publiques, ayant enclenché des processus de certification qualité, sont tenues de répondre aux exigences de tels processus en formant le personnel et en renouvelant le stock de compétences détenus. Il en est aussi de même pour l'engagement de ces entreprises dans des processus de mise à niveau, notamment dans Le cadre du programme MEDA puisque ce programme fait de la formation l'un de axes fondamentaux.

#### **C-5- La formation, comme levier de création de compétences**

La formation permet de créer des compétences dans toutes leurs dimensions : savoirs, savoir-faire et savoir-être. Ainsi, les salariés bénéficiant d'une formation accèdent à plus de connaissances dans les domaines, objet de la formation. Des savoirs nouveaux, actualisés et utiles sont souvent acquis via la formation. Il en est aussi de savoir-faire puisque les salariés, de retour d'une formation, parviennent toujours à avoir plus de maîtrise de leurs tâches respectives et à améliorer leurs prestations individuelles et collectives.

Il en résulte aussi une acquisition de savoir-être puisque les responsables de formation reconnaissent un baisse de nombre de conflits entre salariés et les concernés eux-mêmes parviennent à renforcer leurs compétences relationnelles en étant en contact, lors de la formation, avec des personnes nouvelles qu'elles appartiennent à la même entreprise ou à d'autres.

#### **C-6- La formation comme un investissement de prestige**

La formation revêt, aussi, un aspect de prestige et les entreprises publiques y investissent pour se donner une image d'une entreprise humaine et faire valoir sa responsabilité sociale.

L'effort de formation est voulu par les entreprises comme un signe distinctif de ses concurrents.

C'est aussi un besoin d'accomplissement pour les responsables qui voient dans les qualifications et la diplomation un moyen de légitimation de leurs positions dans l'entreprise.

Au niveau individuel, la perception est la même : la formation permet d'entrer en contact avec les dirigeants, des collègues, développer de nouvelles expériences humaines et valorise vis-à-vis des collègues.

### **Section 3 : logique de compétences et formation, quelles recommandations ?**

#### **Introduction**

Dans cette section, nous tenterons de donner quelques pistes d'améliorations de l'effort de formation à la lumière des informations recueillies et des perceptions partagées ou non des acteurs dans les entreprises.

Ainsi, il sera question de revoir l'approche mimétique et de la considérer dans un cadre plus global et systémique, accompagner la formation de systèmes incitatifs et recentrer la formation sur d'autres dimensions de la compétence, autres que le savoir proprement dit.

#### **A- Une nécessité d'une approche globale et participative**

La formation ne devrait pas être un effort compartimenté ou sectionné des autres aspects de la ressource humaine.

La formation ne peut avoir d'impact aussi bien sur le plan individuel que sur le plan collectif et organisationnel doit être le résultat d'une participation large des acteurs à tous les niveaux notamment les salariés, acteurs principaux de la formation.

#### **A-1- La nécessité d'une approche globale**

La formation est un aspect important, voir même déterminant, dans la gestion des ressources humaines, surtout que les économies sont entrées dans une phase où le savoir et l'innovation sont les moteurs de la compétitivité.

Les acteurs de la formation, notamment les pilotes, trouveront plus d'efficacité dans la formation si elle est considérée dans sa dimension systémique en l'articulant aux autres aspects de la gestion des ressources humaines comme le recrutement, la rémunération, la gestion des carrières, ... etc.

En cela, il convient de noter que les entreprises publiques algériennes ayant fait l'objet de notre enquête – et à travers elles les autres, tentent tant bien que mal de s'y faire sans parvenir à un niveau ou un degré d'articulation globale. Il en ressort que l'isolement de la formation des autres aspects de la ressource humaine lui donne un caractère routinier et de plus en plus banal ; ce qui n'est pas sans conséquence sur le niveau de motivation des acteurs, leurs compétences et leur engagement dans la stratégie de l'entreprise.

Aussi, la dimension stratégique de la formation doit être mise en avant par la révision de la politique de la formation et l'articulation de ses objectifs à ceux de la stratégie globale. Au sein des entreprises, quelques pratiques, allant dans ce sens, sont observées mais ceci doit être accentuée. Les entreprises peuvent installer des dispositifs de veille et procéder à des audits réguliers de la formation pour recentrer celle-ci sur les attentes des parties prenantes.

La vision globale ne peut être effective que si la formation est intégrée comme un trait de culture organisationnelle, faisant que les entreprises publiques voient en la formation non pas un simple aspect de la ressource humaine imposé par la réglementation ou comme une dépense de prestige mais comme un investissement durable et créateurs de compétences tant individuelles que collectives.

L'approche globale doit aussi s'accompagner d'une vision à long terme. Ainsi, les entreprises publiques algériennes gagneront à fixer des politiques à long terme et non seulement à court terme comme l'est le cas actuellement. La formation doit se décliner sous forme de plans étalés sur plusieurs années. Ceci améliore l'efficacité de la formation et renforcera sa dimension stratégique.

### **A-2- La formation, comme effort participatif**

La formation, telle que menée au sein des entreprises publiques, demeure confinée entre les mains des acteurs centraux de la Direction générale et de la Direction des ressources humaines.

Cette centralisation est préjudiciable à la participation des salariés, acteurs principaux de la formation.

La formation doit donc obéir à une démarche participative intégrant dans le processus de décision, notamment dans tout ce qui est en rapport avec la définition des besoins, les salariés qui constitue le cœur de cette identification. C'est à travers leurs attentes et leurs besoins que l'entreprise peut orienter la démarche compétence et pouvoir, ainsi, les diffuser et les déployer autour des processus de gestion et d'organisation.

La participation des salariés peut être renforcée en créant des dispositifs de partage d'informations aussi bien par la coordination verticale qu'horizontale. La diffusion large de l'information relative à la formation et la démocratisation de l'accès à celle-ci, par l'exploitation des réseaux relationnels formels et informels, – notamment dans l'Intranet – permettront une large participation des salariés. La démocratisation d'accès à l'information, conjuguée, à une transparence dans la répartition du bénéfice de la formation, peut améliorer l'efficacité de la politique de formation chez les entreprises publiques.

#### **B- Une urgence d'un dispositif d'incitation**

La formation, comme dit au préalable, ne peut être considérée séparément des autres aspects du management et notamment de la ressource humaine. Un salarié bénéficiant d'une formation sans suivi et sans impact visible sur sa carrière et sa rémunération, ne peut y voir qu'un acte banal et qu'il ne peut pas capitaliser.

De ce fait, il appartient aux entreprises de créer des liaisons entre la formation et les autres aspects de la gestion des ressources humaines, dans une démarche systémique.

#### **B-1- Formation et rémunération**

Les salariés qui bénéficient d'une formation y voient souvent une occasion d'améliorer leur rémunération. De retour d'une formation ou après une nouvelle dilpômation, un salarié cherche légitimement à ce que ses émoluments soient augmentés.

Les entreprises publiques ne fournissent pas beaucoup d'efforts dans ce sens ; ce qui ne rassure pas souvent les salariés et c'est aussi ce qui explique leur désenchantement quelques temps après la formation.

Le niveau de rémunération doit être arrimé au niveau des qualifications détenues ou acquises durant la vie professionnelle. Un système de rémunération au mérite et tenant en compte le

stock des connaissances et des compétences détenues par les salariés peut constituer une source de motivation pour les salariés ; ce qui les conduira à en solliciter davantage de formation, à diffuser les acquis auprès des collègues et à s'engager dans les processus d'amélioration des performances.

### **B-2- Formation et carrière**

La formation n'a de sens, sur le plan individuel, que si elle permet d'évoluer professionnellement et assure un plan de carrière évolutif et valorisant.

La formation est bien perçue quand elle est constituée un accélérateur de carrière. Les salariés qui bénéficient d'une formation aspirent, à travers elle, à gravir les échelons et à prendre de nouvelles responsabilités ; estimant avoir acquis de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences donc capables d'opérer à des niveaux plus importants de l'organigramme de l'entreprise.

Bien que ceci puisse être difficilement faisable dans les entreprises à caractère public, des possibilités d'action peuvent être exploitées notamment à travers les programmes destinés aux jeunes ou à l'élément féminin, dans le cadre de la préparation de la relève, surtout que dans les entreprises publiques que nous avons visité, des milliers de salariés sont en âge de partir en retraite donc doivent être remplacés par des jeunes ou d'autres salariés plus formés et plus préparés aux exigences du nouvel environnement économiques.

### **B-3- Formation et management du changement**

La formation permet aux salariés de s'ouvrir de nouveaux horizons et donc de découvrir les avancés liées à leurs métiers, à la technologie et au management. Aussi, les sessions de formation sont des occasions de briser le formalisme hiérarchique et de renforcer le dialogue et la communication interpersonnelle.

La formation peut donc s'avérer une belle aubaine pour faciliter les changements au sein de l'organisation aussi bien au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel. Les salariés formés seraient plus enclins à accepter les changements et à les concevoir comme un passage normal dans la vie d'une organisation que des salariés moins formés et qui peuvent le considérer comme une menace et lui préféreraient donc le statu quo.



Aussi, le changement peut se concevoir et se mener aisément dans les entreprises puisque la formation peut porter sur des thèmes touchant au changement et au management de celui-ci. Cet effort pédagogique peut contribuer à faciliter les adaptations aux évolutions de la situation de l'entreprise et de son environnement.

Certains auteurs considèrent que les entreprises qui réussissent sont celles qui «apprennent à désapprendre», c'est-à-dire celles qui parviennent, à travers la formation, à se départir des acquis et des réflexes anciens pour en acquérir des savoirs actualisés et plus en phase avec la réalité.

Le changement est donc plus facile à gérer dans les entreprises qui forment leurs salariés. Ceci peut être illustré, dans le cas des entreprises visitées, par les améliorations que connaît la gestion de la relation client dans ces entreprises depuis que les salariés sont formés aux techniques du marketing et de gestion de la relation client. Les pratiques du Marketing orientées vers le service de la clientèle, difficilement imaginables, il y a une dizaine d'années, dans les entreprises publiques et la perception de la concurrence ont totalement changé des suites de l'effort de formation consenti par les entreprises.

### **C- Un recentrage de la formation sur les savoir-faire et les savoir-être**

La formation vise à la construction, l'acquisition ou le renouvellement des stocks de compétences détenues par les salariés.

Dans les entreprises publiques, la formation est orientée plus vers l'acquisition des savoirs que des savoir-faire ou savoir-être. Il appartient aux entreprises publiques algériennes d'accentuer l'effort de formation qui favoriserait l'émergence d'attitude et de d'aptitude que de connaissances exclusivement.

#### **C-1- La formation pour acquérir des savoir-faire**

La formation, dans son contenu et ses objectifs, doit mener les entreprises qui la déploient au renforcement des savoir-faire de ses salariés les capacités et les aptitudes liés ou jouxtant leurs métiers.

La formation peut être le levier à travers lequel les salariés accroissent leurs stocks de compétences notamment les capacités de maîtrise des tâches et de leur exécution. À travers les

différentes formes d'apprentissage, le salarié renforce ses aptitudes professionnelles et stimule sa polyvalence.

Les salariés des entreprises publiques algériennes doivent être associés à la définition des besoins de sorte à ce qu'ils soient orientés vers la construction de savoir-faire technique capitalisable et facile à partager avec les autres éléments de l'équipe de travail. La diffusion du savoir-faire au niveau des membres du groupe est un axe fondamental de renforcement de la productivité au travail et de l'amélioration de la qualité totale des processus.

### **C-2- La formation pour acquérir des savoir-être**

L'acquisition des savoir-être est fondamentale pour le renforcement socioprofessionnel dans l'entreprise. La cohésion des équipes et la consolidation d'une culture d'entreprise tiennent au stock des savoir-être détenus par les salariés.

La formation, à travers ses contenus, doit viser l'amélioration des compétences sociales notamment les relations professionnelles et interprofessionnelles. Mais aussi, elle peut contribuer à l'amélioration des comportements des individus et des équipes.

Ceci contribue, comme le reconnaissent d'ailleurs les managers de la formation dans les entreprises visitées, à la réduction du nombre de conflits entre salariés et entre salariés et direction. La formation orientée savoir-être conduit, surtout si l'effort est intensifié et diffusé auprès de tous les salariés, servira de tremplin à la construction d'une image sociale valorisante et renforcera la motivation des individus et des équipes.

### **D- Nécessité d'une approche alternative de la formation**

La formation est déroulée dans les entreprises publiques de façon linéaire et classique sous forme de sessions académiques ou de séminaires thématiques, œuvre de sous-traitants externes ou de professionnels experts dans leurs domaines respectifs.

À cette approche linéaire, les entreprises peuvent substituer de nouvelles formes innovantes aussi bien sur le plan de financement ou des pratiques que de responsabilité sociale de l'entreprise.

#### **D-1- Nécessité d'une mutualisation du financement de la formation**

Le financement unilatéral de la formation par l'entreprise lui est préjudiciable puisque les compétences de financement restent limitées quelque soit sa santé financière.

Les entreprises peuvent développer des formes de financement mutualisé ou mixte qui verra la participation des salariés, candidats à la formation. Ainsi, la lourdeur financière de la formation s'estampe et les capacités de diffusion de la formation auprès d'un plus grand nombre augmenteront. De même que l'implication du salarié et sa considération comme acteur à part entière ne fera que s'accroître, donc contribuera à rendre la formation comme un engagement partagé entre l'entreprise et ses salariés.

La signature de convention avec le ministère de la formation et de l'enseignement professionnel – MFEP aidera à diminuer la pression financière de la formation. Aussi, ceci permettra de développer des formations sur une palette de formation plus importante.

#### **D-2- Nécessité de Développement de formes innovantes de formation**

Les formes classiques de formation doivent être complétées par des formes plus innovantes qui permettraient le renforcement de la flexibilité de la formation et sa diffusion auprès d'un grand nombre d'acteurs.

Les cours du soir, par exemple, permettent la réduction des coûts d'immobilisations des salariés engendrés par les formations du jour. Les centres de formation professionnelle, publics et privés, offrent aisément ces alternatives donc peuvent constituer de meilleurs partenaires pour ce faire.

Le coaching et le tutorat sont aussi des formes que les entreprises peuvent déployer en vue de faciliter le transfert de compétences et des savoirs dans l'entreprise. Dans le cas des entreprises publiques, ces formes sont moins présentes. Il est donc nécessaire de les mettre en œuvre dans le cadre, notamment, de la préparation des relèves. Ainsi, les salariés les plus anciens et les plus expérimentés peuvent piloter une groupe de jeunes salariés en vue de leur transmettre les acquis et renforcer leurs compétences.

La E-formation et le télé-enseignement sont aussi utiles pour réduire es coûts d'immobilisations des salariés en formation. Ces formes modernes sont faciles à mettre en

œuvre surtout que la

plupart des entreprises sont aujourd'hui dotée d'Internet, d'Intranet et de réseaux qui facilitent leur déploiement.

Les cercles de qualité, comme dans le style de management japonais, peuvent aussi constituer de bonnes opportunités d'échanges et de construction de compétences nouvelles ou actualisées.

### **D-3- Nécessité de répartition équitable de l'effort de formation**

L'équité et la justice sociale sont deux éléments fondamentaux pour la stabilisation des équipes et du personnel. Appliquées à la formation, elles peuvent être des moteurs à la motivation et à l'engagement des salariés.

Comme indiqué dans les entretiens, le mécontentement des salariés, bénéficiaires ou non d'une formation, est souvent lié au manque d'équité dans sa répartition dans l'entreprise. Ce sentiment peut conduire à l'affaiblissement de l'efficacité de la formation puisque les salariés non bénéficiaires ressentent de l'exclusion et ceux ayant bénéficié d'une formation qui correspond peu à leurs attentes considèrent la formation comme un fait accompli.

Pour ce faire, les entreprises doivent renforcer la transparence dans la diffusion de l'information relative au plan de formation de l'entreprise. L'intensification de l'affichage interne et la démocratisation de l'utilisation de l'Intranet peuvent contribuer au renforcement de ce sentiment de justice sociale dans le bénéfice de la formation.

L'équité peut aussi résulter d'un bon système d'évaluation des actions de formation. Les entreprises gagneraient à capitaliser la remontée d'informations pour éventuellement réorienter les futurs plans en le faisant correspondre davantage aux attentes des salariés et partant de celles de l'entreprise.

### **Conclusion de la section**

Les entreprises publiques algériennes ont certes pris conscience de l'importance de la formation comme moteur de développement de compétences. Il reste que cet effort est circonscrit dans des pratiques classiques qui n'ont pas d'effet global sur l'entreprise et demeure limité au niveau individuel.

### **Conclusion du chapitre :**

Ce chapitre a mis en évidence la dynamique de prise de conscience, par les directions et les pilotes de formation, de l'importance que revêt celle-ci dans la consolidation des compétences des salariés aussi bien au plan individuel que collectif.

Aussi, nous avons aussi noté l'importance des dispositifs mis en œuvre pour le renforcement de l'effort de formation comme un aspect important de la gestion des ressources humaines mais aussi avons mis en exergue les limites de la vision linéaire de la démarche de formation dans les entreprises publiques algériennes.

Ceci conduit à l'émission d'un certain nombre de pistes d'amélioration liées aussi bien à la nature de l'approche qu'à la qualité du processus décisionnel afférent à la formation. Nous avons, par ailleurs, identifié le potentiel de réussite que les entreprises peuvent exploiter pour une amélioration permanente des outputs de la formation.

La construction de compétences reste un vœu de toutes les entreprises sans que cela ne soit un objectif d'ordre stratégique qu'il faille déployer urgemment. Malgré les intentions affichées dans la littérature organisationnelle, la pensée au sujet des compétences humaines à construire reste basique et sans fondement opérationnel à même de permettre aux entreprises de devenir apprenantes, donc créatrice et génératrice de ses propres besoins en connaissances et en compétences nécessaires à la réalisation de ses plans stratégiques.

## **Conclusion de la partie 2**

Les évolutions qu'a connues l'économie algérienne se sont traduites par des bouleversements des pratiques de ressources humaines dans les entreprises publiques et privées et a conduit celle-ci à reconsidérer le rôle de l'humain comme capital important des processus de gestion et de décision.

C'est en partant de ce nouveau constat que les entreprises publiques algériennes ont tenté de renouveler leurs visions et leurs perceptions en abordant les questions de construction et de revalorisation de compétences humaines. Ceci a été perceptible notamment dans la littérature de ces entreprises qui abordent l'Homme comme un capital qu'il convient de valoriser de préserver pour assurer leur survie dans des marchés de plus en plus dynamiques, ouverts et compétitifs.

Le trait de plus important de cette évolution réside donc dans le changement des perceptions vis-à-vis de la formation et de la place des Hommes dans les processus managériaux. Ceci devrait se traduire par un effort de recréation de la place de l'Homme et de son rôle dans les processus de gestion. La formation devient alors ce tremplin pour réhabiliter l'Homme en tant que capital transcendant les finances, la technologie... etc.

Malgré l'effort littéraire fournis par les Directions des entreprises publiques, il n'en demeure pas moins que le changement reste confiné au stade de la prise de conscience et de la valorisation de la place de la formation dans les pratiques de gestion des ressources humaines.

Les approches et les visions sont à leur plus simple expression et rien ne démontre un certain dynamisme ou des pulsions innovantes de la part des entreprises publiques algériennes qui se contentent de pratiques linéaires imitées et d'une approche compartimentée de la formation qui réduit son impact sur la construction réelle de compétences notamment dans la dimension des savoir-faire et des savoir-être. Il y a donc une nécessité d'accompagner cette prise de conscience et la revalorisation de la place de la formation dans la gestion des ressources humaines par des le déploiement d'approches globales et innovantes qui stimuleraient le dynamisme de création des compétences nécessaires et exigées par les processus.

***Conclusion***

---

***générale***

---

## **Conclusion générale**

La nouvelle économie, fondée sur le savoir et la connaissance, a radicalement redessiné les contours d management. Les paradigmes, anciennement fondés sur le capital financier ou technique laissent progressivement place à des approches axées sur l'investissement intangible et la valorisation de l'Homme comme élément moteur de la dynamique de création et d'innovation.

Les mutations qu'a connue l'économie mondiale et les bouleversements qu'elle a engendrés sur les économies nationales a vite montré toute l'importance de l'investissement dans l'Homme comme une source durable de création de valeur. L'accélération technologique de ces dernières décennies ont accentué cette réalité et a poussé les entreprises vers plus d'investissements intangibles.

Les nouvelles pratiques managériales, l'importance du marketing et l'introduction des technologies d'Informations et de Communication et les réseaux au sein des organisations sont autant de signaux qui replacent l'Homme dans sa vraie position en le faisant éloigner des anciennes approches tayloriennes l'ayant réduit à un simple automate.

L'Homme comme capital doit donc être préservé et entretenu. Le stock des compétences qu'il détient fait de lui l'élément fondamental de la stratégie de l'entreprise, de sa compétitivité et de sa survie.

Les entreprises algériennes, notamment celles relevant du secteur public, ont connu des restructurations profondes à partir de la fin des années 80 suite à un revirement dans la voix d'administration de l'économie ; l'Etat ayant tenté une transition d'une économie socialiste planifiée à une économie ouverte de marché.

Ces changements profonds des entreprises n'ont pas été sans effets sur la perception de la gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques algériennes et s'est



naturellement accompagné d'un renouvellement de la pensée autour de l'Homme, de sa formation et du renforcement de ses compétences.

La prise de conscience est perceptible dans l'intérêt grandissant que les institutions et les entreprises accordent à la formation comme levier de création de compétences, nécessaires à tout déploiement stratégique. De ce fait, chaque année, des améliorations opérationnelles sont constatées et la formation se conçoit comme un axe stratégique de l'action des entreprises.

La littérature des dirigeants aborde cette question en rappelant l'importance du capital humain et de sa préservation par la formation. La dynamique de construction de compétences nouvelles et actualisées devient alors un enjeu managérial de premier ordre.

L'enquête que nous avons menée au niveau de trois entreprises pionnières dans la formation des salariés. Il s'agit de l'entreprise Nationale de Télécommunications – Algérie Telecom, de l'Entreprise Nationale d'Electricité et de Gaz -Sonelgaz et de l'entreprise Nationale de production et de distribution de produits pharmaceutiques – Saida. Elles ont toutes mené de vastes programmes de formation en vue de construire de nouvelles compétences adaptées à la nouvelle réalité économique du pays et faire ainsi face à la concurrence qui s'accroît de plus en plus.

L'enjeu que recèle l'effort de formation réside dans le fait que les entreprises, devenues de vrais centres de lutte pour la prise de pouvoir. L'implication d'un grand nombre d'acteurs dans la décision, notamment celle liée à la formation, du fait de la décentralisation, a accentué cette lutte et exacerbé les attentes de chaque acteur qui voit dans la formation un tremplin pour la participation accrue à la prise de décision et donc à l'exercice du pouvoir. Il y a aussi l'enjeu de l'adaptation à l'environnement, de plus en plus instable, qui rend irréversible l'importance de la formation et la logique de compétences. Enfin, les avantages concurrentiels, basés sur les prix, ont glissé vers d'autres éléments tels que l'innovation, la différenciation, l'image et la qualité des services offerts ont aussi condamné les entreprises au renforcement de l'effort de formation pour recouvrer des compétences distinctives.

La formation, comme levier de création et de stabilisation des compétences, n'est pas déterminée, dans son processus, sa logique et ses contenus, par les simples acteurs de la formation. La réalité complexe des entreprises fait que l'effort de formation et la construction

de compétences professionnelles est déterminé aussi bien par les caractéristiques de l'entreprise formatrice, de celles de ses salariés et de celles de l'environnement.

L'étude menée au niveau de cet échantillon d'entreprises a révélé une convergence relative des attentes entre les salariés et les pilotes de formation. Ceci est dû au fait que la démarche de déroulement de l'effort de formation reste rudimentaire et moins démocratique. La non exploitation des remontées d'informations et le caractère limité de celles-ci n'aide pas à une large participation et à la construction d'une approche globale de la formation, comme levier stratégique.

La divergence des perceptions est perceptible à l'écart existant entre ce que les pilotes de formation escompte des actions de formations et le rôle périphérique joué par les premiers concernés par la formation, les salariés en l'occurrence.

Le travail mené au sein de ces entreprises publiques a révélé une réalité : les perceptions que se fait le salarié de la formation, premier concerné par l'effort de formation et pivot de la construction de compétences, sont souvent méconnues ou parfois ignorées. Ceci se traduit par des mécontentements et un enlèvement du degré de la motivation ; ce qui n'est pas sans effets négatifs sur l'entreprise et ses performances commerciales.

De ce fait, la formation est partiellement désarticulée de la logique de construction de compétences dans les entreprises malgré un renouvellement du discours directionnel et un environnement réglementaire favorable à celle-ci. L'Algérie, disposant d'un vaste tissu infrastructurel dédié au savoir et à la connaissance, donne aux entreprises des possibilités pour le renforcement positif de l'effort de formation et de la construction de compétences.

S'il y a des pistes d'améliorations à recommander, nous pouvons penser à la nécessité de construire des approches de gestion de la formation globale et systémique qui la place dans le vaste chantier de renouvellement de la fonction de gestion des ressources humaines. L'articulation de la formation aux autres aspects de la GRH peut s'avérer utile pour améliorer l'efficacité de celle-ci.

Aussi, il convient de renforcer les dispositifs de participation et d'implication des premiers concernés par l'effort de formation en exploitant, de façon optimale les nouvelles technologies

d'information, les réseaux informels et la remontée d'information émanant de ceux-ci. La démocratisation de l'information relative à la formation est un impératif majeur pour la construction de compétences notamment sociales et relationnelles.

Aussi, la formation doit être articulée à un dispositif d'incitations pour assurer une implication et un engagement important des salariés dans la formation et la démarche globale de compétences initiées par l'entreprise. Les systèmes de rémunération, la gestion des carrières peuvent constituer des axes de cette articulation.

La formation est aussi un accélérateur du changement dans les organisations. Dans un environnement instable et en évolution constante, les entreprises gagneraient à faire bénéficier un grand nombre de salariés, suivant leurs attentes, pour rendre le changement effectif et moins violent. La formation estampe les résistances. Ceci est possible pour les entreprises qui se remettent, sans cesse, en cause et en «apprenant à désapprendre».

Les pratiques de formation, dans leur démarche et leurs contenus, doivent être renouvelées pour être orientées pas seulement vers l'acquisition des savoirs mais aussi des savoir-faire et de savoir-être. Ces dimensions de la compétence sont importante dans un environnement où, comme dit précédemment, l'avantage concurrentiel à glissé vers des facteurs tels que l'innovation, l'image de marque et la qualité des services notamment ceux offerts à la clientèle. Il est aisé de comprendre que ceci ne peut se réaliser que dans une entreprise renforcée en habilités et en compétences sociales et relationnelles.

Aussi, les compétences construites à partir de la formation ne peuvent être effective que si cette dernière participe à la création et au partage de la valeur à toutes les parties prenantes. Pour cela, il y a une nécessité de procéder par des approches alternatives de formation, éloignées des démarches traditionnelles et linéaires qui ont prévalu dans les entreprises publiques. Le financement mutualisé de la formation peut servir à l'intensification de la diffusion de la formation et à renforcer l'adhésion des acteurs à la démarche de construction de compétences. L'exploitation des formes alternatives de la formation, tels que le télé-enseignement et la E-formation, peut aider à réduire les coûts d'immobilisations et rendre flexible l'effort de formation.

Aussi, l'instauration de pratiques équitables dans la répartition de l'effort de formation va contribuer à la construction de compétences sociales et relationnelles, comme la confiance, l'engagement, la motivation et le sentiment de justice sociale.

Ce travail a tenté de répondre à une problématique peu explorée au niveau des entreprises publiques algériennes. Des études comparées entre entreprises publiques et privées, entre PME et grandes entreprises peuvent jeter la lumière sur d'autres aspects de la pratique de formation que ce travail n'a pas abordé.

Comme annoncé dans les éclaircissements méthodologiques, ce travail ne tend pas à l'exhaustivité mais jette un regard analytique sur un aspect important de la gestion des ressources humaine dans une économie qui se construit et qui doit s'arrimer aux exigences de la connaissance et du savoir.

# **Bibliographie**

# Bibliographie

## I- Ouvrages

- Amadiou J.-F., Cadin, L, "Compétence et organisation qualifiante", Paris, Economica, 1996.
- Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F. "Savoir et pouvoir, les compétences en question". PUF Paris, 1993.
- Baldwin, J. R. (1999), Innovation, formation et réussite. Direction des Etudes Analytiques, Statistiques Canada, Document N° 137.
- Belet Daniel, "Devenir une vraie entreprise apprenante, Les meilleures pratiques". Éditions des Organisations, 2003.
- Besnard Pierre, "L'animation socioculturelle". Éditions des PUF, 1980.
- Bouchet Michel-Henry, «La globalisation: introduction à l'économie du nouveau monde». Pearson Education, 2005
- Brochier D., (dir.) Gestion des compétences, Acteurs et pratiques. Economica, 2002.
- Carré Philippe, "L'apprenance : rapport au savoir et société cognitives". Université Paris X, 2000.
- Darses F., De Montmollin M. , «L'ergonomie». Editions La Découverte, 2006.
- Dejoux Cécile, «Les compétences au cœur de l'entreprise», Editions des Organisations, 2001
- Elghers (dir), «Perspectives sur la GRH au Maghreb. Algérie – Maroc – Tunisie.» Éditions Vuibert, 2006.
- Fayol H. Administration industrielle et générale, Paris, Dunod,1916
- Francq Bernard et Maroy Christian, "Formation et socialisation au travail". Pearson Education, 1996.
- Garant Michel et Sieur Philipe, "Organisation et systèmes de formation", De Boeck 2001
- Grawitz Madeleine, «Les méthodes des sciences sociales». 11<sup>ème</sup> édition, Dalloz 2000.
- Gilbert P., Thionville R, «Gestion emploi et évaluation des compétences». Editions ESF, Collection Hommes et l'Entreprise, 1990.
- Hadj Mounir, «Conflit de rationalités et construction de la GRH dans le contexte des économies en transition : le cas des entreprises publiques algériennes». Université de Lille 1, 1999.

- Langelier Louis, "guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles : travailler, apprendre et collaborer en réseau". Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO), 2005.
- Le Boterf Guy, « *De la compétence* ». Editions d'Organisation, Paris, 1994.
- Le Boterf Guy, L'ingénierie et l'évaluation de la formation, Paris, Les Editions d'Organisation, 1990.
- Le Boterf Guy, "Construire des compétences individuelles et collectives Agir et réussir avec compétence". Editions des organisations, 2006.
- Ledoux Lean-Pierre, «La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Le guide stratégique». Editions AFNOR, 2008.
- Levy-Leboyer Claude, «La gestion des compétences». Les éditions d'organisation, Paris, 1996.
- Meignant Alain, "La formation: atout stratégique pour l'entreprise", Paris, Les Editions d'Organisation, 1986.
- Meignant Alain, «Ressources humaines : déployer la stratégie». Editions Liaisons 2000.
- Minet Francis, «La Compétence, mythe, construction ou réalité ?» Ouvrage collectif, l'Harmattan 1994.
- Minet Francis, "Rentabiliser la formation" (en collaboration avec F. Mingotaud), les éditions d'organisation. Paris 1994.
- Minet Francis, "Analyse de l'activité et de la formation de compétences". L'Harmattan 1995.
- Nonaka I. , Takeuchi H. , «La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante». Editions Eyrolles, 1997.
- Montmollin Maurice, "Analyse du travail ; préalable à la formation" , Armand Colin Formation, Paris 1974
- Peretti Jean Marie, «Gestion des Ressources Humaines». 12<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2004.
- Peretti Jean-Marie, "Ressources Humaines". Vuibert, 8<sup>ème</sup> édition, 2004.
- Reich Robert, "L'économie mondialisée". Dunod, 1992.
- Rivard Patrick, "La gestion de la formation en entreprise. Pour préserver et accroître le capital compétence de votre organisation". Publications Universitaires de Québec – PUQ, 2002.
- Rope, F., Tanguy, L., "Savoirs et compétences. De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise". L'Harmattan, Paris, 2000.
- Sekiou Lakhdar, "gestion du personnel". les éditions d'organisation, paris 1986.

- Soyer Jacques, "la fonction formation", édition d'organisation, 1999.
- Stankiewicz, F., (dir.), Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines", Paris, Economica. 2002.
- Tarondeau Jean Claude, "Le management des savoirs". Collection Que sais-je ?, Publications universitaires françaises-PUF 1988.
- Vatie Raymond, "Développement de l'entreprise et promotion des hommes". Entreprise moderne d'édition, 1984
- Vatin François, "Le travail, Sciences et société". Editions de l'Université de Bruxelles, 1999.
- Weiss Dimitri, La fonction Ressources Humaines, édition des Organisations 1995.
- Zarifian Philippe, "Objectif compétence: pour une nouvelle logique". Edition Liaisons, 1999.
- Zarifian Philippe, « Le modèle de la compétence », Editions Liaisons, Paris. 2001.

## **II – Articles**

- Abdelaziz Bouteflika, allocution d'installation de la commission nationale de la réforme du système éducatif, le 13 mai 2000.
- Barmeyer, C. et U. Mayrhofer. 2002. «Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ?», Gérer et Comprendre. Annales des Mines, n° 70, 2002.
- Bellier, J.-P. "L'utilité sociale de la compétence in Validation des compétences". Actes de la journée d'étude du vendredi 24 avril 1998. Bruxelles, Conseil de l'Education et de la Formation.
- Buechtemann Christoph. F & Soloff Dana J., "Enseignement général, formation professionnelle et économie". Formation et emploi N° 50, 1995.
- Cazal D., Dietrich A. « Eléments pour une GRH critique », 14ème Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Grenoble, novembre 2003.
- Farastier Armelle, "La Gestion des Ressources Humaines au service de l'adaptation de l'entreprise". Revue Française de Gestion N° 103, Mars, avril et mai 1995.
- Delignières D. , Garsault C., «Transversalité, utilité sociale et compétences». Revue EPS, 1993.
- Gilbert Patrick, «Apprendre et désapprendre dans les organisations. Enseignements de deux études de cas». 16<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS. Québec 2007..
- Gilbert P., Parlier M. , «La compétence: du mot-valise au concept opératoire », Actualité de la Formation Permanente, n° 116, 1992.



- Hayter Salomon, «Négociations collectives et égalité de revenus dans un monde en intégration», in Education ouvrière: La protection du salaire, 2002: 2002/3, no 128
- Igalens J., Scouranec A.« La gestion par les compétences : construction d'une échelle de mesure », Revue de gestion des ressources humaines, n° 40, 2001.
- Kergoat, P. . Savoir, qualifications, compétences : enjeux pour l'entreprise, enjeux pour l'école in Apprendre autrement aujourd'hui. Textes des 10<sup>e</sup> Entretiens de la Villette (Livre en ligne - <http://www.reseaucep.net/portail/print.php?sid=17>).2002
- Lacoursière Richard et al, «Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturiers : vérification de l'approche universaliste ». Revue Internationale PME, (2005).
- Leboterf Guy, "La mise en place d'une démarche compétence. Quelques conditions de réussite" (article). Le boterf Conseil. 2002.
- Le Moigne J.L, «Réalité, subjectivité et crédibilité en recherche qualitative : quelques questionnements». Revue des Recherches qualitatives Vol 20, 1999.
- Lichtenberbegr Yves , "Compétence, organisation du travail et confrontation sociale". Formation et emploi, N°67.
- Pescarollo D., "Secteur automobile: évolution technologique et formation professionnelle", Formation professionnelle (Berlin Ouest, CEDEFOP), mai 1981.
- Taferka Saad , «Qualifications, formation et marché du travail dans le cadre de la nouvelle économie : une équation complexe pour l'entreprise algérienne». Les débats du 18 mars 2009, rubrique «Economie». [www.lesdebats.dz](http://www.lesdebats.dz)
- Tremblay. M et Sire.B, «Rémunérer les compétences plutôt que les activités». Revue Française de Gestion. Novembre et décembre 1999.
- Samir Toumi, «La problématique de la gestion des ressources humaines dans le contexte économique actuel algérien. Quelles pratiques ? quelle éthique ?» TeamConsulting International, Alger, 2008.
- Sonntag M, "Mécanismes cognitifs de coordination des activités et conception de la formation". Revue internationale de systémique", vol 10, n°1-2, 1996.

### **III- Rapports, actes et publications d'institutions**

- Banque Mondiale Développement et générations futures: Rapport sur le développement dans le monde, 2007 (Washington, DC).
- CREAD, Communications donnée au colloque international sur «Formation, développement des compétences et performance des PME : Enjeux et Défis.» , 13-15 Mars 2006, Alger.

- INPED (Institut National de Productivité et des Etudes de Développement) symposium international de la GRH en 2002.

- OCDE, Organisation de Coopération et de Développement Economiques, "Formation spécifique à l'entreprise". Perspectives de l'emploi. Paris, 1991

- OCDE, Regards sur l'éducation. Organisation de coopération et de développement économiques , Paris (2005).

- Organisation Internationale du Travail-OIT (Alger) sur le thème "la Formation, l'emploi et l'employabilité", les 27, 28 et 29 avril 2002.

-Organisation Internationale du Travail-OIT, "Rapport sur l'emploi dans le monde 2004-05. Emploi, productivité et réduction de la pauvreté." , Genève 2005.

- Organisation Internationale du Travail - OIT, Rapport V de la 97ème Conférence Internationale du Travail, BIT 2008

- Union africaine, «Harmonisation des programmes de l'enseignement supérieur en Afrique: Une stratégie de l'Union africaine», Réunion du bureau de la Conférence des ministres de l'Education de l'Union africaine (COMEDAF II+), Addis-Abeba, Ethiopie du 29-31 mai 2007

- Union Européenne, ETF- Sharing experience in Training. Algérie, Country plan 2009. Note d'information.

#### **IV - Journaux et sites Internet**

- Liberté, quotidien national d'information
- El Watan, quotidien et El Watan Economie, hebdomadaire
- Les débats, hebdomadaire politique
- La Tribune, quotidien national d'information
- Tout sur l'Algérie [www.tsa.com](http://www.tsa.com)
- El Moudjahed, quotidien national d'information
- [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)
- [www.saidal.dz](http://www.saidal.dz)
- [www.postelecom.dz](http://www.postelecom.dz)
- [www.sonegaz.dz](http://www.sonegaz.dz)
- [www.stats.uis.unesco.org/unesco/ReportFolders/ReportFolders.aspx](http://www.stats.uis.unesco.org/unesco/ReportFolders/ReportFolders.aspx)
- [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)

#### **V- Revues**

- Revue Française de gestion (divers numéros)
- Revue du Cread (divers numéros)
- Revue Formation et Emploi (divers numéros)



# **Annexes**

## **Annexe I**

**Enquête sur la formation des salariés et la construction de compétences. Analyse à partir du cas d'un échantillon d'entreprises publiques algériennes.**

## Guide d'entretien

### Préambule :

Madame/ mademoiselle/ Monsieur

Etudiant en post-graduation à la faculté des sciences économiques et des sciences de gestion de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, je finalise la réalisation d'un mémoire de magister en sciences de gestion, ayant pour thèmes : «La formation et la construction de compétences dans les entreprises algériennes. Analyse de l'articulation à partir du cas d'un échantillon d'entreprises publiques nationales».

À cet effet, j'ai porté mon choix sur votre entreprise pour faire partie de l'échantillon d'étude pour mener à bien cette enquête. Je désire, à travers ce document, contribuer à renforcer la compréhension de l'effort de formation et de la logique des compétences au sein des entreprises algériennes et donner, aux pilotes de la formation, une possibilité de lecture transversale de leurs politique et procéder à l'étalonnage par rapport aux pratiques d'entreprise pionnières dont fait partie la vôtre.

C'est pour atteindre ce but précis que je sollicite votre contribution en acceptant de répondre à ce questionnaire. Je m'engage à vous garantir l'anonymat si vous le souhaitez, à limiter l'usage des réponses collectées à un usage exclusivement privé et professionnel dans le cadre de mon travail de recherche.

À votre convenance, je procéderai soit à l'enregistrement audio des entretiens ou, si vous en contestez le procédé, à consigner les propos collectés sur papier.

Merci de votre collaboration.

### **I- acteurs et déterminants de la formation au sein de l'entreprise**

**Question 1** : qui décide des actions de formations et comment cela se décide concrètement au sein de votre entreprise ?

**Relance éventuelle:** y a –t-il un noyau de pilotes qui gouvernement les actions de formation et quel est leur poids dans la prise de décision

**Objectif de la question :** à travers cette question, nous cherchons à repérer les acteurs de la décision de l'action de formation et l'étendue de la proximité de la décision avec les concernés. Aussi, elle permettra de dégager les contours de la décision pour voir si elle déborde de la fonction de Gestion des ressources humaines.

**Question 2 :** dans les discours de votre PDG, il y a un retour récurrent de la notion de l'apprentissage, des compétences et de la formation. Ce discours exerce-t-il une influence sur l'intensité des efforts consentis notamment pour la formation des salariés

**Relance éventuelle:** le processus de management de la qualité, faisant référence à l'importance de la formation pour renforcer la compétitivité, exerce une influence sur l'identification des contenus des programmes de formation. De quel ordre est cette influence ?

**Objectif de la question :** nous cherchons à comprendre l'impact de la littérature de l'organisation sur le processus d'organisation de l'effort de formation. Ainsi, nous comprendrons si une norme culturelle ou organisationnelle est en mesure d'agir sur l'intensité de l'effort de formation déployé

**Question 3 :** la stratégie de formation et, partant, celle de la construction des compétences, est-elle déduite ou induite ?

**Relance éventuelle:** quels sont les paramètres, à l'intérieur de l'entreprise ou dans son environnement, qui influencent la politique de formation notamment dans son orientation et dans son contenu ?

**Objectif de la question :** cette question éclairera les capacités des entreprises à anticiper sur les changements susceptibles d'intervenir dans le microenvironnement ou le macro environnement .Aussi, elle permettra de dégager les principaux déterminants de l'effort de formation et les impératifs de construction des compétences dans les entreprises.

..

## **II- attentes des parties prenantes :**

**Question 4 :** Y a-t-il une analyse des besoins de formation au départ et comment les avis des acteurs, notamment les salariés en leur qualité de concernés directs, sont ils pris en compte.

**Relance éventuelle:** Dans l'expression des besoins, vous exprime-t-on plus de sollicitations à renforcer les acquis, les stabiliser ou, mieux, à en acquérir de nouveaux ?

**Objectif de la question :** il s'agit de mesurer l'effectivité de la démarche consultative et du principe de la participation des acteurs à la prise de décisions les concernant. Ceci nous permettra surtout d'émettre un avis sur les motivations et le réel engagement des acteurs et même leur éventuel degré de satisfaction de leur engagement ou du retour de la formation. Il convient aussi de tirer, à travers le contenu de la question relance le prise de conscience des acteurs quant à la situation de leurs portefeuilles de compétences.

**Question 5 :** Les expressions émanant des concernés ou des pilotes de la formation sont elles spontanées ou suscitées ? Dans le cas où elles sont suscitées, de quelle nature sont les dispositifs mis en place pour rendre cette participation effective et globale ?

**Relance éventuelle :** S'il vous est donné de qualifier le système de formation de votre entreprise notamment en ce qui se rapporte à l'allocation du bénéfice de la formation, diriez-vous qu'il est démocratique ou, au contraire, autoritaire ? Pouvez-vous justifier ?

**Objectif de la question :** nous désirons savoir si l'entreprise a déployé des systèmes d'informations fiables pour la construction d'une conscience organisationnelle relative à l'effort de formation et à en diffuser le sentiment d'importance. Aussi, la question relance permettra de déceler les éventuels freins à la démarche d'équité dans la diffusion et la répartition du bénéfice de la formation pour les concernés notamment dans le rapport Hommes / femmes, Cadres supérieurs / Cadres intermédiaires et opérationnels, ...etc.

**Question 6** : procédez-vous à une évaluation régulière des actions de formation ? Quels écarts avez-vous constaté par rapport aux objectifs de compétences édictés au préalable.

**Relance 1** : de quelle façon les avis des formés sont-ils pris en charge ?

**Relance 2** : quelles sont les améliorations que vous constatez chez les salariés, une fois au travail après leur retour de la formation.

**Objectif de la question** : à partir de cette question, nous mesurerons l'influence de la formation sur la construction des compétences au niveau des entreprises et la composante de la compétence la plus impactée par la formation.

## Annexe II

**Enquête sur la formation des salariés et la construction de compétences. Analyse à partir du cas d'un échantillon d'entreprises publiques algériennes.**

*N.B : Les réponses obtenues sont numérotées de 1à trois en référence aux trois entreprises*

---

*dans l'ordre suivant : 1- Algérie Telecom, Sonelgaz et Soidal*

---

**Résumé des réponses obtenues lors des entretiens**



### **Indications :**

Madame/ mademoiselle/ Monsieur

Les réponses, ici consignées, émanent de l'ensemble des acteurs rencontrés au niveau des directions des ressources humaines des entreprises ayant fait l'objet d'enquête.

Ces résumés sont le résultat d'un tri d'une masse importante de réponses obtenues auprès des différents acteurs concernés. Nous avons retenu les propos qui cadrent avec l'objet de notre étude et avons élagué les redits et les commentaires extraprofessionnels. Aussi, pour des raisons de confidentialités, nous avons préféré ne pas faire mention des confessions ou autres détails concernant notamment le choix des partenaires prestataires (choix des écoles et des bureaux de consulting) et surtout des procédés d'attribution des formations à l'étranger.

Le volume des réponses est amplement plus important mais ce qui est dressé ci-après constitue un résumé représentatif des recueils et des réponses.

## **I- acteurs et déterminants de la formation au sein de l'entreprise**

**Question 1** : qui décide des actions de formations et comment cela se décide concrètement au sein de votre entreprise ?

Entreprise 1 : «La formation, en tant qu'aspect incontournable de la gestion des ressources humaines découle de la stratégie globale décidée par la direction générale ou la tutelle..... Sur le plan de l'orientation stratégique et surtout des budgets, c'est la direction générale et le département des ressources humaines qui en décident..... Pour ce qui est de la définition des besoins de formation et de plan, cela se fait au niveau du service formation....»

Entreprise 2 : «...dans notre entreprise, les statuts et le règlement intérieur sont les deux bases de l'organisation de la formation comme levier de construction des ressources.....

Le Président- Directeur Général est le premier responsable de la formation aussi bien dans es aspects qualitatifs que quantitatifs....»

Entreprise 3 : «.....c'est la direction des ressources humaines qui dirige les actions de la formation..... Les plans sont bien évidemment avalisés par la direction générale avant leur mise en œuvre..... Ceci est d'autant important que les actions en question sont tributaires de l'enveloppe financière que les responsables au haut de la hiérarchie décident de faire.....

**Relance éventuelle:** y a-t-il un noyau de pilotes qui gouvernent les actions de formation et quel est leur poids dans la prise de décision ?

**Entreprise 1 :** «Évidemment, il y a toujours un noyau dur.... Le PDG s'implique personnellement dans l'exécution et le pilotage de la formation puisque depuis plusieurs années, notre entreprise a osé le pari du capital humain.... Pour l'opérationnel, le département formation s'occupe de tout..... Il n'y a pas d'enjeu majeur lié au pouvoir dans l'exécution d'un plan de formation..... Pour cela, je pense que nous avons suffisamment d'autonomie, du moins pour le déploiement des plans de formation annuels....»

**Entreprise 2 :** «Le Directeur des ressources humaines est le responsable de toute la politique formation.... Mais il reste que le service formation occupe une place importante dans l'exécution de celle-ci et surtout de son évaluation..... C'est d'ailleurs à partir des résultats de nos évaluations que la Direction des ressources humaines prend des décisions de réorientation et surtout pour ce qui est du renforcement de l'enveloppe financière à **allouer.....**

.....Nous faisons tout pour montrer que la formation est un investissement à part entière et non seulement comme une dépense ordinaire..... Surtout que pendant longtemps, la formation a été toujours été minorée dans les allocations budgétaires parce que perçue comme une dépense inutile.....»

**Entreprise 3 :** «.....c'est au niveau de du département formation que tout se passe..... Chaque année, nous faisons part des besoins de formation que nous repérons et nous les soumettons à la direction des ressources humaines qui avalisera totalement ou partiellement la soumission..... Il reste que sur le plan financier, les décisions de budgétisation reviennent à la Direction Générale.....

.....Il Est vrai qu'avant de décider, nous prenons les pouls auprès des salariés et surtout de leurs représentants..... Il faut avouer que la décision se prend souvent au niveau central.....»

**Question 2** : dans les discours de votre PDG, il y a un retour récurrent de la notion de l'apprentissage, des compétences et de la formation. Ce discours exerce-t-il une influence sur l'intensité des efforts consentis notamment pour la formation des salariés

Entreprise 1 : «Certainement. Depuis quelques années, la prise de conscience de l'importance de la formation dans la vie d'une entreprise a conduit tous les responsables, à tous les niveaux, à réaffirmer le rôle de la formation..... Nous essayons de rester fidèles aux orientations fixées par la stratégie globale..... Oui, Le PDG insiste dans ses interventions, écrites ou orales, sur la nécessité de renforcer les ressources humaines sur le plan qualitatif en agissant notamment sur la formation et c'est ce que nous faisons. Surtout que des évaluations régulières et des rapports d'activités nous sont exigés.....»

Entreprise 2 : «.....Certes mais je pense que c'est aussi lui qui est influencé par notre action au niveau de la direction des ressources humaines..... Parce que, nous avons déjà une exigence réglementaire qu'il faut observer en dépensant au moins 1 % de la masse salariale dans la formation..... Il est vrai que la direction ne cesse de rappeler l'importance de la formation ....et chaque année, nous nous concentrons plus sur l'acquisition de nouvelles compétences pour faire face à la férocité de la concurrence..... »

Entreprise 3 : «.....Oui, nous avons même reçu des orientations dans ce sens pour faire plus dans la formation..... La direction nous a chargé de continuer dans notre effort .....et effectivement, nous constatons, chaque année, une augmentation quantitative de la formation mais surtout, on reçoit de façon régulière, des notes d'orientation pour nous montrer la voie à suivre dans le déroulement de des plans de formation annuels.....»

**Relance éventuelle**: le processus de management de la qualité, faisant référence à l'importance de la formation pour renforcer la compétitivité, exerce une influence sur l'identification des contenus des programmes de formation. De quel ordre est cette influence ?

**Entreprise 1 : «.....je pense que oui. Puisque la démarche qualité, ayant été adopté par l'entreprise, a beaucoup influencé le fonctionnement global..... Nous avons constaté que depuis la certification de notre entreprise, les accompagnateurs qualité ne cesse de nous rappeler la nécessité de mettre à niveau souvent nos acquis surtout sur le plan du marketing et de la relation avec la clientèle.....**

**.....Nous avons, depuis quelques années, convenu de ne pas s'intéresser exclusivement aux formations dont le contenu est lié techniquement à notre entreprise..... Le marketing, les techniques de management moderne ainsi que le nouveau plan comptable constituent des axes importants des programmes de formation.....»**

**Entreprise 2 : «.....Oui, nous sommes inspirés par les dispositions qui nous sont transmises dans le cadre de la certification qualité..... La formation occupe même une place privilégiée dans notre démarche qualité.....tout est centré sur la consolidation des savoir-faire et leur renouvellement..... Ce qui est important à signaler, c'est que nous avons acquise, depuis quelques années, une autonomie dans la définition des programmes en correspondance avec les nouvelles exigences du marché.....**

**.....Le marketing, la maîtrise des NTIC ainsi que les techniques administratives sont quelques uns des programmes de formation renforcés depuis plus de cinq ans.....»**

**Entreprise 3 : «.....Oui, la qualité est un ensemble de normes de gestion qui concernent tous les aspects de l'entreprises et notamment la GRH..... Nous centrons depuis longtemps déjà notre effort sur la valorisation des Hommes qui, de notre avis, constituent le socle de la qualité de toute entreprise..... On ne peut pas imaginer un processus de qualité efficace s'il n'est pas compris par les acteurs ou auquel ils n'adhèrent pas..... La formation est, à cet effet, l'un des moteurs de cette implication.....**

**.....Pour ce qui est des programmes, c'est toute une palette qui est offerte à nos salariés à tous les niveaux : management, marketing, gestion de la qualité, management des projets, Normes IAS/IFRS sont autant d'axes qui nous semblent prioritaires»**

**Question 3** : la stratégie de formation et, partant, celle de la construction des compétences, est-elle déduite ou induite ? (*Cette question est souvent explicitée aux interviewés, puisque tous ne maîtrisent pas ces concepts. Nous avons donc procédé à un éclaircissement conceptuel avant que les acteurs répondent à la question*).

Entreprise 1 : «.....La stratégie de formation découle surtout des influences de

l'environnement qui ne cesse d'évoluer..... Pour nous, la concurrence a surtout influencé la trajectoire et la place de la formation..... Il y a aussi le durcissement de la réglementation et le poids des évolutions technologiques..... Quand on voit aujourd'hui l'évolution dans le domaine des NTIC, nous mesurons à quel point il faut former et re-former, en permanence, nos salariés..... Nous avons introduit le réseau Intranet et beaucoup de cadres, et parfois de rang supérieur, sont restés en marge de cette innovation pendant longtemps..... C'est après s'être rendu compte que les réseaux ne sont pas une simple manipulation de l'outil informatique que nous avons décidé de former !!!.....

Entreprise 2 : «.....Je pense qu'il y a les deux niveaux d'influence. L'environnement évolue et cela nous incite à nous adapter en permanence..... Ceci est surtout important au niveau des contenus et des objectifs de la formation.....

.....Mais il y a aussi les objectifs de l'entreprise qui nous conduit dans une logique d'une gestion prévisionnelle de la formation..... En ce sens que depuis quelques années, nos plans de formation ne sont plus fixés sur une période annuelle mais étalés souvent sur le moyen terme (trois ans) ..... en concordance avec Les objectifs d'évolution des ressources humaines dans les entreprises.....

.....Mais dans la plupart des cas, la formation, aussi bien dans ses objectifs que dans les contenus, est tributaire des évolutions de l'environnement..... Nous n'avons pas de système d'information intégré ou une capacité d'analyse prospective suffisante pour anticiper lourdement sur l'orientation à donner à la formation dans le cadre global de la gestion des ressources humaines.....»

Entreprise 3 : «.....Je ne dirais pas que nous n'anticipons pas sur l'évolution des exigences de la formation..... mais je dirais que c'est plutôt l'environnement qui nous pousse plus à redéfinir les contours de la formation dans ses objectifs que dans ses contenus..... Il est vrai que la mise sur pied d'un département chargé de la recherche et développement ont modifié notre façon de voir ..... et cela entraîne, de notre part, un comportement plus entreprenant vis-à-vis de la formation.....

.....Aussi, la prise de conscience de par la Direction Générale du rôle moteur de la formation permet à notre service de prendre plus d'initiatives imaginatives en ayant plus de chance d'être avalisées..... Là, nous agissons et nous anticipons.....»

**Relance éventuelle:** quels sont les paramètres, à l'intérieur de l'entreprise ou dans son environnement, qui influencent la politique de formation notamment dans son orientation et dans son contenu ?

**Entreprise 1 :** «.....Le changement de la philosophie des ressources humaines a été pour beaucoup dans la redéfinition du rôle de la formation dans l'entreprise..... Depuis quelques années, une prise de conscience est perceptible chez nos dirigeants qui insistent sur ce point précis de GRH..... Il ne vous échappe pas que l'ancienne génération part en retraite et nous devons en assurer la relève..... La démarche qualité y est aussi pour quelque chose..... Les restructurations qu'a connues notre entreprise ont aussi participé à ce virage relatif à la formation.....  
.....Mais il y a surtout les bouleversements de l'environnement concurrentiel qui nous a mené à suivre des efforts intenses de formation..... La technologie s'accélère et nous devons y faire face..... Les nouvelles normes IAS/IFRS nécessitent pour leur application un intense effort de formation..... Il y a aussi la nécessité de s'adapter à l'évolution des contextes de travail des ressources humaines..... Nous sommes dans un environnement multiculturel et nous devons être aux devants.....»

**Entreprise 2 :** «.....Je pense qu'il y a déjà cette prise de conscience qui nous a gagné depuis quelques années quant à la place de l'humain dans l'organisation..... L'Homme replacé comme moteur de compétitivité doit être formé en vue de renforcer ses compétences et consolider son employabilité..... Nous avons besoin de nouvelles compétences et c'est à ce prix que nous pourrions déployer effectivement nos stratégies.....  
.....L'environnement est aussi déterminant dans notre perception de la formation..... L'évolution technologique et les transformations du marché du travail appellent à l'adaptation par le renforcement de la formation..... Nous avons senti le poids de la concurrence, très forte en marketing .....et nous essayons, tant bien que mal, d'y faire face en imitant ce qui se fait à leur niveau et pourquoi pas innover quand cela est possible.....»

**Entreprise 3 :** «.....je pense que l'un des paramètres fondamentaux qui influence notre politique de formation est cette pression intense qu'exercent de plus en plus

les salariés sur la GRH..... Ils en voient un accélérateur de leurs carrières et réclament tout naturellement ce droit..... Comme le code de travail est très éloquent la dessus, ils en profitent ..... et nous essayons de leur offrir des formations suivant leurs profils.....

.....La montée des fonctions Marketing et qualité dans l'entreprise n'a fait qu'accentuer cet élan..... Depuis une décennie, les budgets augmentent et la brochette des formations offertes s'enrichit..... Le marketing, peu introduit et sollicité seulement par des initiés il y a de cela quelques années, a pris son envol et est devenu l'axe premier de la formation..... Il est vrai que l'influence des écoles privées et des établissements de consulting est perceptible dans la définition des contenus..... Nous n'avons pas d'expérience riche dans le domaine et nous nous fions seulement à leurs propositions, aujourd'hui, nous affinons davantage nos besoins.....

.....La concurrence impacte aussi sur notre façon de dérouler les plans de formation. Les différents partenariats et les bureaux de consulting ont accéléré notre compréhension de la nécessité de former.....

.....La technologie, sous toutes ses formes, reste aussi un moteur encourageant la formation permanente..... Il nous a suffi d'introduire Internet pour nous rendre compte des écarts qu'il fallait vite combler par la formation.....»

## **II- attentes des parties prenantes :**

**Question 4 :** Y a-t-il une analyse des besoins de formation au départ et comment les avis des acteurs, notamment les salariés en leur qualité de concernés directs, sont-ils pris en compte ?

Entreprise 1 : «...La démarche est toute simple puisqu'elle combine toutes les techniques de recherche d'informations. Évidemment, les premiers auprès desquels nous cherchons l'information utile sont les salariés..... C'est fait soit directement par le biais de questionnaires ou de fiches signalétiques à travers lesquels ils nous expriment ce dont ils ont besoins, soit indirectement via leurs représentants syndicaux qui, il faut le reconnaître, ne sont pas très coopératifs là-dessus..... Ils se contentent juste d'appuyer notre effort de formation sans qu'ils aient vraiment de propositions claires....

....Il est aussi certain que la direction des ressources humaines et le département formation évaluent le besoin de façon qualitative et quantitative à base de l'existant, des bilans des exercices précédents et des attentes stratégiques de notre entreprise....»

Entreprise 2 : «Nous avons un commission d'experts au niveau de la Direction des ressources humaines qui définissent le besoin du moins sur le plan qualitatif.... À la lumière des évolutions constatées dans les métiers de l'entreprise et de ses structures, ils définissent ce qui doit être fait pendant l'exercice.... Les objectifs stratégiques constituent le socle fondamental de la définition des besoins....

...Oui, les salariés sont associés et pour ce faire, nous les sollicitons régulièrement pour nous faire part de leurs attentes.... Nous les encourageons à se manifester soit en appelant directement au département de la formation, soit en soumettant leurs requêtes aux responsables au niveau des filiales ou des unités.... En tous cas, nous tenons compte de tous ce qu'ils nous soumettent même si, pour le moment, l'expression spontanée des besoins reste limitée.....

Entreprise 3 : «....C'est la Direction générale qui prend le devant de la définition des besoins de la formation....Elle a constaté, pendant un moment que le taux de remontée des formulaires soumis aux salariés à été faible.... Elle a pris les devants et tente, à travers du brainstorming et des entretiens qualitatifs, de définir au mieux le besoin....»

**Relance éventuelle:** Dans l'expression des besoins, vous exprime-t-on plus de sollicitations à renforcer les acquis, les stabiliser ou, mieux, à en acquérir de nouveaux ?

**Entreprise 1 :** «il y en a de tout.... Et nous aussi, on prévoit toutes sortes de cycles de formation..... Nous offrons des formations qualifiantes, diplômantes, des séminaires, des recyclages, des congés formation...etc..... il est vrai que nous dépendons des offres de nos partenaires (écoles et bureaux de conseils).... Nous innovons peu et aussi, comme je vous l'ai dit, il y a peu de choix donné aux apprenants..... Mais il arrive souvent que ceux qui sollicitent une formation demandent à explorer de nouveaux domaines....donc, à acquérir de nouveaux savoirs.....»

**Entreprise 2 :** «....ils cherchent plutôt à acquérir de nouveaux savoirs... c'est la grande proportion.....nous avons constaté que les domaines du marketing et de la qualité attirent plus que d'autres....Mais en fait, la centralisation des plans de



**formation conduit souvent à dicter plus souvent le choix aux salariés... au niveau central, c'est plus une amélioration qui est recherché pour renforcer les compétences détenues que pour en avoir de nouvelles....**

**Entreprise 3 : «...il y en a plusieurs orientations.... Pour nous, il s'agit d'améliorer les savoir-faire. Notre constat est que les compétences détenues doivent être souvent actualisées..... Les salariés se contentent de ce que nous leur disons et comme ils sont peu impliqués dans la définition des besoins de formation, ils subissent plus qu'ils en proposent.....la tendance générale est donc au renforcement....**

**Question 5** : Les expressions émanant des concernés ou des pilotes de la formation sont elles spontanées ou suscitées ? Dans le cas où elles sont suscitées, de quelle nature sont les dispositifs mis en place pour rendre cette participation effective et globale ?

Entreprise 1 : «Elles sont dans leur quasi-totalité suscitées....Le peu de demandes spontanées émanent de jeunes cadres ambitieux et soucieux de leur carrière et de leur employabilité....

Nous avons mis en place une démarche de collecte d'informations en envoyant chaque année, une fiche d'information aux salariés pour nous faire part de leurs attentes et surtout de leur disposition ou pas à participer à une formation..... Je vous affirme que le taux de remontée est bas.... Nous avons au niveau de la direction des ressources humaines encouragé, via des notes d'orientation, les salariés à faire part de leurs besoins..... Ils peuvent écrire directement aux responsables à tous les niveaux .....

Entreprise 2 : «Sans hésiter, elles sont suscitées. Il y a peu de demandes spontanées.... Ceci, nous l'expliquons de deux façons : il y a une culture de réticence à communiquer avec la Direction des ressources humaines au niveau central ....et comme souvent les directions au niveau régional ou des filiales ne sont pas très réactives ou se désengagent de la formation considérant qu'elle est décidée au niveau central.....Il y a aussi une défaillance des systèmes d'informations au sein de l'entreprise.....

.....nous avons procédé à un recensement des attentes par des enquêtes internes et un recensement des besoins....et aussi, nous avons informé souvent nos salariés qu'il est de leur droit de solliciter le bénéfice d'une formation. Pour le moment, cela reste timide....ça bouge chez les jeunes cadres qui sollicitent de plus en plus des formations....»

Entreprise 3 : «.....Les sollicitation de formation sont souvent suscitées par le département formation au niveau central.... Les directions régionales ne sont pas très actives là-dessus....Malgré le fait que nous n'ayons pas centralisé cet aspect, beaucoup pensent qu'ils ne peuvent pas solliciter une formation et se contentent d'être envoyés à une formation parfois même sans qu'ils l'aient sollicité.....Nous avons pourtant envoyé une note d'informations à large diffusion pour demander aux salariés de faire part de leur intention de participer à une formation..... Les jeunes restent plus réactifs là-dessus.... »

**Relance éventuelle** : S'il vous est donné de qualifier le système de formation de votre entreprise notamment en ce qui se rapporte à l'allocation du bénéfice de la formation, diriez-vous qu'il est démocratique ou, au contraire, autoritaire ? Pouvez-vous justifier ?

**Entreprise 1** : «.... Il est démocratique dans un sens et autoritaire dans un autre....démocratique dans la façon de la soumettre à l'ensemble des acteurs et autoritaire à des niveaux hiérarchiques moins important.... Il y a des antagonismes jeunes/âgés.....Les jeunes sont nombreux à vouloir y participer mais sont peu à en bénéficier puisqu'ils ne sont pas aux commandes. La polarité Hommes/Femmes n'existe pas..... Je ne justifie pas mais je dis juste que la culture du privilège continue à régner et là, il nous faut encore du temps pour démocratiser la formation.....ce n'est pas totalement équitable....Plusieurs salariés, notamment des cadres ont bénéficié de plusieurs formations tandis que d'autres n'ont jamais été associés....mais l'intégration progressive des systèmes d'information et l'expérience acquise nous a permis de mettre en place des contrôles pour renforcer l'équité»

Entreprise 2 : «...Il y a des aspects démocratiques dans la démarche mais il y en a d'autre qui sont autoritaires.....  
.....Le choix des programmes de formation sont quelques peu autoritaires puisque l'avis des concernés est rarement pris en compte.... Aussi, ils sont autoritaires lorsqu'il s'agit d'attribuer le bénéfice des formations diplômantes ou à l'étranger....Le reste est justement utilisé pour réduire cette frustration qui pourrait naître de cette «inconséquence».....

**....il y a des aspects démocratiques puisque nous avons encouragé toutes les candidatures, notamment féminine....il y a une sorte de discrimination positive pour les femmes.....»**

**Entreprise 3 : «Il est plus autoritaire..... Nous avons eu beaucoup de réclamations aussi bien de la part des bénéficiaires que des non bénéficiaires.....les premiers sont souvent démotivés par leur affectation dans un programme non choisi.... Les seconds s'estiment lésés et se sentent plus méritants que ceux ayant bénéficié....  
.....il y a un distribution inéquitable des formations diplômantes et à l'étranger....c'est même une source de conflits notamment chez les cadres supérieurs.....cela est lié plus à un problème culturel o ?u chacun veut passer en premier.... L'intensification accrue de l'effort de formation va certainement régler ce problème.... »**

**Question 6** : procédez-vous à une évaluation régulière des actions de formation ? Quels écarts avez-vous constaté par rapport aux objectifs de compétences édictés au préalable.

**Entreprise 1** : «Oui, nous le faisons annuellement..... Certes, nous avons un retour d'informations régulier à chaque fois qu'un programme de formation est exécuté mais nous n'avons pas suffisamment de moyens humaines et techniques pour ce faire.....les écarts existent et sont liés aussi bien au nombre de personnes à former qu'à l'impact attendu.....il y a aussi un écart constaté dans la dépense du budget formation..... Il y a toujours un reliquat dû aux retards d'exécution. Aussi, le niveau de motivation attendu n'est pas toujours atteint.... il en est de même de la satisfaction après la formation.....

**Entreprise 2** : «....Oui, l'évaluation se fait.... Elle se limite à l'aspect quantitatif surtout du point de vue des dépenses et l'effectif ayant participé..... Nous n'avons pas les outils nécessaires pour une analyse qualitative.....Mais comme nous avons toujours considéré la formation comme un instrument efficace qui renforce la qualité, je pense que la qualité de nos services n'a pas évolué.... Aussi, on s'attend toujours à une implication élevée des bénéficiaires au retour de formation mais c'est le contraire qui se produit puisque la plupart s'attendent souvent à une promotion ou une amélioration salariale....ce qui n'est souvent pas le cas.... »

Entreprise 3 : «.....Oui, l'évaluation se fait et nous avons même au niveau du département une équipe qui s'en occupe spécialement..... Elle est chargée de procéder à l'audit de la formation à chaque fois que de besoins..... Les résultats d'évaluation sont importants pour d'éventuelles réorientations..... C'est d'ailleurs à partir de ces résultats que nous avons décidé de lancer un programme relève et de donner plus d'importance à la formation aux techniques du marketing.....Oui, l'évaluation se fait souvent de façon quantitative ..... L'accent est souvent mis sur les montants dépensés et le taux de réalisation des programmes sans s'intéresser à l'impact de la formation sur les plans individuel et organisationnel

**Relance 1** : de quelle façon les avis des formés sont-ils pris en charge ?

**Entreprise 1** : «les avis des acteurs sont pris à divers niveaux....Généralement, les conflits sont soumis à la commission paritaire qui tranche les cas..... L'évaluation des contenus des formations par les bénéficiaires est soumise au département formation pour analyse.....Comme il y a une difficulté à procéder à une analyse qualitative, la portée des avis des acteurs, surtout les salariés, reste limitée..... »

**Entreprise 2** : «.....Les avis des salariés bénéficiaires de la formation sont consignés dans des fiches d'évaluation que nous traitons de façon régulière.....il y a des difficultés techniques à exploiter autant de données.....nous pensons à mettre en réseau un système informatisé de transmission d'informations....nous ne disposons pas d'ailleurs de bilans consolidés des actions de la formation..... Les entités régionales de notre entreprise ne jouent pas le jeu et rendent donc la tâche plus difficile... »

**Entreprise 3** : «Je pense que comme les plans de formation sont décidés au centre, l'évaluation se fait au même niveau...Les avis des salariés sont peu pris en compte.....l'évaluation est faite au niveau du département formation....cette centralisation laisse peu de place à l'intégration des masses d'informations qui émaneraient des salariés ou 'autres partenaires.... Pour exemple, jamais nous n'avons exigé une évaluation qualitative de nos apprenants des établissements prestataires des formations à nos salariés..... »

**Relance 2** : quelles sont les améliorations que vous constatez chez les salariés, une fois au travail après leur retour de la formation.

**Entreprise 1 : «Rien ne nous parvient....et comme nous manquons de coordination**

avec les autres fonctions, nous ne savons vraiment pas quels ont été les impacts sur

les salariés.....nous avons toujours pensé la formation comme un outil d travail. Il

y a en tous cas moins de conflits au travail depuis que l'effort de formation est

**intensifié»**

**Entreprise 2 : «Les sentiments sont mitigés....souvent ils reviennent subjugués par**

la formation subie mais quelques mois après, l'euphorie s'estampe et l'engagement

**se fait moins perceptible... »**

**Entreprise 3 : «difficile à mesurer....Dans l'ensemble, les bénéficiaires tirent une**

**satisfaction individuelle mais qui ne se traduit pas par une tendance au**

**partage....nous avons toujours attendu cela mais ça tarde à se**

**concrétiser.....l'intégration des savoirs acquis individuellement dans les groupes**

**par le partage et le transfert des connaissances est pour le moment**

**inexistante..... »**

# **Table des matières**

## **Table des matières**

Dédicaces .....	
Remerciements .....	
Liste des tableaux et des figures .....	
Sommaire .....	
Introduction générale .....	01
<b>Partie 1 : mutations économiques et raffermissement du rôle de l'Homme comme acteur des compétences .....</b>	<b>05</b>
Introduction de la partie.....	05
<b>Chapitre I – Les mutations mondiales au cœur des bouleversements des compétences et des économies nationales .....</b>	<b>07</b>
Introduction .....	07
Section 1 - Une économie de plus en plus ouverte à la concurrence .....	08
Introduction de la section .....	08
A- Des changements en profondeur .....	08
A-1- Des bouleversements structuraux et managériaux .....	09
A-2- L'éducation et la formation, enjeu des économies nationales .....	10
B- L'élément humain, le nouveau vecteur du développement .....	12
B-1- Les compétences, nouveau capital .....	12
B-2- Le savoir, une nouvelle économie .....	15
Conclusion de la section .....	17
Section 2 - L'organisation du travail à la lumière des mutations industrielles .....	18
Introduction de la section .....	18
A- Le progrès technique, moteur des mutations et du changement .....	18
A-1- La technologie, source de bouleversements des compétences .....	19
A-2- Un marché du travail très exigeant .....	19
B- Facteurs de croissance de la productivité et évolution du contexte de l'entreprise .....	23

B-1- Nouveau contexte et nouvelles configurations .....	23
B-2- L'adaptation, une nécessité .....	25
Section 3- Avènement de l'entreprise apprenante .....	31
Introduction de la section .....	31
A- Une littérature abondante sur le savoir et les compétences dans les entreprises .....	31
A-1- L'apprentissage et acquisition de nouvelles capacités .....	34
A-1-1- Des nouvelles capacités stratégiques .....	34
A-1-2- Des nouvelles capacités organisationnelles .....	36
A-2- Caractéristiques de l'entreprise apprenante .....	38
A-2-1- Engagement de la Direction .....	39
A-2-2- Mode de répartition des tâches et responsabilités .....	39
B- Implication accrue de l'encadrement intermédiaire dans la formation .....	40
B-1- Moyens de formation évolués .....	41
B-2- Mise à disposition de moyens d'accès aux connaissances, possibilités d'informations et de communications enrichissantes .....	41
B-3- Intérêts et utilités de se former .....	43
Conclusion de la section .....	44
Conclusion du chapitre .....	45
<b>Chapitre II – l'humain et les compétences et leur nouvelles positions dans le management</b> .....	46
Introduction du chapitre .....	46
Section 1 - L'évolution historique du concept de la compétence .....	47
Introduction de la section .....	47
A – La compétence, au centre de plusieurs approches .....	48
A-1- L'approche par les savoirs .....	48
A-2- L'approche par les savoir-faire .....	48
A-3- L'approche par les comportements et les savoirs-être .....	49
A-4- L'approche mixte ou tridimensionnelle .....	50
B- Compétence et cognition .....	51
B-1- Les contours de la notion de compétences .....	52
B-2- Les compétences individuelles .....	53
B-3- La construction des compétences .....	57
B-4- Les bénéfices potentiels d'une approche de gestion des compétences .....	60
Conclusion .....	64
Section 2- Des logiques tayloriennes aux logiques cognitives de division du travail .....	65
Introduction .....	65
A- La compétence dans l'ombre de l'évolution de management .....	65
A-1- Le courant taylorien-fordien : l'Homme automate .....	65
A-2- l'école des relations humaines : l'Homme remplacé dans les organisations .....	66



A-3- le management moderne et l'Homme comme moteur de productivité et de survie de l'entreprise .....	67
B- L'enjeu de l'investissement en formation et le poids des intangibles .....	68
B-1- Le rôle primordial de l'homme .....	69
B-2- Les compétences, source de valorisation stratégique .....	70
C- Les mutations technologiques et transformations des portefeuilles de compétences .....	72
C-1 – des mutations technologiques en profondeur .....	73
A-2- La transformation des emplois et exigence de nouvelles compétences .....	76
Conclusion de la section .....	77
Conclusion du chapitre .....	78
Conclusion de la partie .....	79

**Partie 2 : la formation et la logique de compétences dans les entreprises publiques algériennes : articulations ou désarticulations ?**

.....	81
Introduction de la partie .....	81

**Chapitre III : la formation des salariés en Algérie et logique des compétences dans les entreprises .....**

.....	84
Introduction du chapitre .....	84

**Section 1 : la formation professionnelle des salariés en Algérie : entre théorie et pratiques .. 85**

Introduction de la section .....	85
A- Historique et évolution de la GRH en Algérie .....	85
A-1- Les étapes de l'évolution de la GRH en Algérie .....	86
A-1-1- les années 60 .....	86
A-1-2- Les années 70 .....	87
A-1-3- les années 80 .....	88
A-1-4- Les années 90 .....	91
A-2- La GRH, une fonction aux multiples rôles .....	93
A-2-1- La GRH, un chantier en construction .....	93
A-2-2- Le gestionnaire des ressources humaines, un chargé de plusieurs missions .....	94
B- La formation, une nouveauté voulue ou imposée ? .....	95
B-1- La formation, objet de diverses interprétations .....	95
B-1-1- la formation dans les années 60 et 70, un incrémentalisme logique .....	95
B-1-2- La formation dans les années 80, objet d'interprétations politiques .....	96
B-1-3- La formation à partir des années 90, une démarche rationnelle et rationalisante .....	96
B-2- la formation des salariés en Algérie, une perspective nationale .....	97
B-2-1- Panorama des possibilités de formation professionnelle en Algérie .....	97

B-2-1-1- L'enseignement supérieur .....	98
B-2-1-2 L'Éducation nationale .....	99
B-2-1-3- La formation professionnelle .....	101
C- Quelques aspects juridiques régissant la formation des salariés en Algérie .....	107
C- 1- une littérature juridique abondante .....	107
C-2- une taxe pour encourager la formation et l'apprentissage .....	108
Conclusion de la section .....	110
 Section 2 : la logique des compétences dans les entreprises publiques, un flou managérial ...	111
Introduction de la section .....	111
A- La démarche compétences dans les entreprises, une évolution à l'ombre des pratiques des ressources humaines .....	111
A-1- la démarche socialisante des compétences dans l'économie planifiée des années 70 et 80 .....	111
A-2- La gestion des compétences à partir des années 90, le dilemme des départs massifs et la nécessité de la reconstruction .....	114
A-3- Les nouveaux paramètres qui exigent l'adaptation des compétences .....	117
B - La démarche compétence comme réponse aux nouvelles exigences .....	119
B – 1- De nouvelles exigences stratégiques .....	120
B – 2- De nouvelles exigences organisationnelles .....	121
B – 3- De nouvelles exigences humaines .....	121
Conclusion de la section .....	123
 Conclusion du chapitre .....	124
 <b>Chapitre IV : l'effort de formation et les compétences dans les entreprises publiques algériennes, objet de perceptions divergentes .....</b>	<b>125</b>
Introduction du chapitre .....	125
 Section 1 : objet et sujet de l'enquête .....	126
Introduction de la section .....	126
A- Les raisons d'une enquête qualitative sur la formation des salariés .....	126
A-1- une enquête qualitative, une voix exploratoire .....	126
A-2- Une enquête qualitative, comme outil d'aide à la décision pour les entreprises algériennes .....	127
B - présentation de l'enquête et éclaircissements méthodologiques .....	128
B-1- le contexte de l'enquête .....	128
B-2- les entreprises publiques, comme terrain d'enquête .....	129
B-3- les entretiens individuels qualitatifs, comme procédé d'enquête .....	132
C - présentation des entreprises, objet de l'enquête .....	133
C-1- Algérie Telecom .....	133
C-1-1- Statut Missions et objectifs du groupe Algérie Telecom.....	133
C-1-2- Les effectifs d'Algérie Telecom .....	135
C-1-3- La formation chez Algérie Telecom .....	135
C-2- La société Nationale d'Electricité et de Gaz – Sonelgaz .....	136

C-2-1- Statuts, objectifs et missions du groupe SONELGAZ .....	136
C-2-2- Effectifs du groupe Sonelgaz .....	137
C-2-3- La formation au sein du groupe Sonelgaz .....	138
C-3- Saidal .....	139
C-3-1- Statuts, objectifs et missions .....	139
C-3-2- Les effectifs chez Saidal .....	140
C-3-3- La formation au sein du groupe .....	141
Conclusion de la section .....	141

Section 2 : la formation dans les entreprises publiques, déterminants et portée à partir des résultats de l'enquête

.....	142
Introduction de la section .....	142
A- les déterminants et les enjeux de l'effort de formation dans les entreprises publiques .....	142
.....	142
A-1- les enjeux de la formation dans les entreprises publiques .....	142
A-1-1- L'enjeu du pouvoir .....	142
A-1-2- L'enjeu de l'adaptation .....	143
A-1-3- L'enjeu des compétences distinctives .....	143
A-2- les déterminants de la formation dans les entreprises publiques .....	144
A-2-1- Les déterminants liés aux salariés .....	145
A-2-1-1- l'âge .....	145
A-2-1-2- le niveau d'instruction .....	145
A-2-1-3- La position hiérarchique .....	146
A-2-2- Les déterminants liés à l'entreprise .....	146
A-2-2-1- La taille de l'entreprise .....	146
A-2-2-2- La culture de l'entreprise .....	147
A-2-2-3- La personnalité du dirigeant .....	147
A-2-2-4- Le poids de la formation dans la gestion des ressources humaines .....	148
A-2-2-5- Le processus de qualité dans les entreprises .....	148
A-2-3- Les déterminants liés à l'environnement .....	148
A-2-3-1- Les pratiques de la concurrence .....	149
A-2-3-2- Les évolutions technologiques .....	149
A-2-3-3- La réglementation .....	150
A-2-3-4- La pression des prestataires de formation .....	150
B- les attentes des parties prenantes .....	150
B-1- Les attentes de l'Etat .....	151
B-2- Les attentes des pilotes de formation .....	151
B-3- Les attentes des salariés .....	152
C- la formation, entre la convergence des attentes et la divergence des perceptions .....	153
.....	153
C-1- La formation comme un besoin d'accomplissement .....	153
C-2- La formation comme un moyen de promotion .....	154
C-3- La formation comme récompense .....	154
C-4- La formation comme nécessité .....	154
C-5- La formation, comme levier de création de compétences .....	155
C-6- La formation comme un investissement de prestige .....	155
Conclusion de la section.....	155

Section 3 : logique de compétences et formation, quelles recommandations ?	
.....	156
Introduction de la section	
.....	156
A- Une nécessité d'une approche globale et participative	156
A-1- La nécessité d'une approche globale	156
A-2- La formation, comme effort participatif	157
B- Une urgence d'un dispositif d'incitation	158
B-1- Formation et rémunération	158
B-2- Formation et carrière	159
B-3- Formation et management du changement	159
C- Un recentrage de la formation sur les savoir-faire et les savoir-être	160
C-1- La formation pour acquérir des savoir-faire	160
C-2- La formation pour acquérir des savoir-être	161
D- Nécessité d'une approche alternative de la formation	161
D-1- Nécessité d'une mutualisation du financement de la formation	161
D-2- Nécessité de Développement de formes innovantes de formation	162
D-3- Nécessité de répartition équitable de l'effort de formation	163
Conclusion de la section.....	163
Conclusion du chapitre.....	164
Conclusion de la partie 2	165
<b>Conclusion générale</b>	166
<b>Bibliographie</b>	171
<b>Table des matières</b>	
<b>Annexes</b>	