

MISE A NIVEAU DU SAVOIR ET PERFORMANCES DE LA PME ALGERIENNE.

Jamila Kansab Maitre assistante « A »/doctorante université d'Oran 2
Abdelaziz Salem Professeur université d'Oran2

Résumé

L'Algérie devra faire de grands efforts de mise à niveau dans les années à venir pour augmenter sa compétitivité internationale si elle veut profiter de la zone de libre échange. L'avantage concurrentiel de l'entreprise vient de ses capacités entrepreneuriales, de son savoir-faire managérial et technique, des compétences, de l'éducation et de l'adaptabilité de son personnel. La faible qualification de la main d'œuvre constituant un obstacle majeur à la compétitivité des firmes, l'objet de cet article est d'étudier la relation entre la mise à niveau du savoir des PME algériennes et leurs performances.

La présente étude a pour but d'analyser, sur la base d'une enquête menée auprès d'un échantillon d'entreprises engagées dans la mise à niveau l'impact de la formation continue sur les performances des PME algériennes.

Mots clés : mise à niveau, performances, formation continue ; le savoir ; compétitivité.

ABSTRACT:

Algeria will have to make great efforts to upgrade in the coming years to increase its international competitiveness if it wants to take advantage of the free trade area. The competitive advantage of the company comes from its entrepreneurial capabilities, its managerial know-how and technical skills, education and adaptability of its staff. The low qualification of labor constitutes a major obstacle to the competitiveness of firms, the purpose of this article is to study the relationship between upgrading the knowledge of Algerian SMEs and their performance. This study aims to analyze, based on a survey of a sample of companies engaged in upgrading the impact of continuing training on the performance of Algerian SMEs.

Keywords: Upgrade, performance, continued training, knowledge, competitiveness.

ملخص:

يجب على الجزائر ان تبذل جهودا كبيرة في مجال التأهيل في السنوات المقبلة لزيادة قدرتها التنافسية الدولية إذا كانت تريد الاستفادة من منطقة التجارة الحرة. الميزة التنافسية للشركة تأتي من قدراتها اليدوية، والخبرة الإدارية والمهارات التقنية والتعليم والقدرة على التكيف مع السوق فيها.

انخفاض العمالة عتبة رئيسية أمام القدرة التنافسية للشركات لذي نركز فيه هذا الورقة على دراسة العلاقة بين المعرفة وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التدريب على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، استنادا إلى المسح لعينة من الشركات العاملة في مجال الأرتقاء أو التأهيل.

الكلمات الرئيسية: ترقية التدريب، الأداء، المعرفة، القدرة التنافسية

Introduction

Les programmes de mise à niveau étant orientés vers le choix des investissements, l'acquisition de nouvelles technologies, la modernisation des systèmes de gestion, visent à préparer l'entreprise et son environnement aux exigences du marché et du libre échange.

L'idée de base est de développer les qualifications et les compétences « le capital immatériel et humain » (Bougault H ET Philipiak ewa,2005), le management et le système de gestion pour pouvoir maîtriser le processus de production, faciliter l'accès aux nouvelles technologies et contribuer pleinement à l'amélioration des performances de l'entreprise.

Ceci permettra incessamment de renforcer la position concurrentielle de la firme et par conséquent ses résultats financiers.

Les mutations rapides des technologies et des organisations entraînent une dévaluation et une obsolescence des savoirs et des savoirs-faire des employés au sein de l'entreprise.

Une mise à niveau du savoir devient une nécessité impérieuse et un plan de formation une obligation afin d'assurer une adéquation entre l'encadrement et les employés et l'évolution technologique de l'outil de production et de l'organisation.

Le développement des compétences devient un objectif prioritaire.

Quels sont alors les enjeux de la formation ?

Quel type de formation faut-il dispenser pour la mise à niveau du savoir-faire du personnel des PME ?

Comment la démarche de formation peut-elle contribuer au développement professionnel et d'autre part à favoriser la performance de l'entreprise par « d'avantage de réactivité, d'adaptation aux exigences du marché, de la qualité de ses produits, de ses coûts, de sa proactivité ?

Comment évaluer le rendement de la formation et son impact sur la performance globale de l'entreprise ?

Quelles sont les conditions de la réussite de l'investissement dans la mise à niveau de la formation dans les PME en transition ? et quel est son impact sur les performances de la PME algérienne en particulier ?

Pour répondre à toutes ces questions nous emprunterons le cheminement suivant : nous procéderons tout d'abord à la définition des concepts clés du thème traité (mise à niveau du savoir, performances recherchées, formation et apprentissage) pour parvenir ensuite à mettre en évidence la relation formation – performances des PME, puis mise à niveau de la formation ou du savoir et performances.

1 Les objectifs de la mise à niveau des PME

La mise à niveau vise à améliorer la performance globale des PME par une démarche axée sur la stratégie et sur la vision globale et équilibrée des activités de l'entreprise

(vision stratégique).

Cette démarche stratégique se concrétise par le processus de mise à niveau à travers ses différentes phases (diagnostic stratégique, définition des actions de mise à niveau et formulation de la stratégie appropriée, plan de mise à niveau, exécution et suivi).

Par conséquent, le secret de la réussite de la mise à niveau à améliorer les performances et les résultats des PME réside dans la phase de départ à savoir la pose d'un bon diagnostic , puis des actions de mise à niveau qui répondent aux besoins réels de l'entreprise dans le cadre d'un plan de mise à niveau , son exécution et son suivi .Sans oublier les actions en faveur de l'environnement de la PME (condition initiale de la réussite de la mise à niveau de la PME) .

Toutefois notre attention se concentre en priorité sur les actions de mise à niveau en faveur de la PME. Notamment les actions de

formation et d'apprentissage organisationnel et leur impact sur les performances des PME.

2 Qu'est ce que la mise à niveau du savoir ?

L'adaptation au changement de l'environnement impose à la PME de promouvoir l'expertise du personnel et d'engager un processus de formation continue en faveur de ses employés.

Comme le confirme la théorie du capital humain développée par Becker(1962), « la formation contribue essentiellement à la production à forte valeur ajoutée et participe à l'acquisition d'avantages compétitifs et à la compétitivité des entreprises dans un pays » (Ashton et Creen ,1996)

De quel type de formation s'agit-il ?

2.1 Formation initiale (apprentissage) et formation continue :

La théorie du capital humain fait référence à deux types de formation :

- La formation initiale qui se base sur l'acquisition de connaissances générales dans les écoles et les structures classiques de formation.
- La formation continue (apprentissage organisationnel) qui dispense des connaissances spécifiques au sein de l'entreprise (changement de technologies, du système de production, des méthodes de travail...).

« L'apprentissage organisationnel est un processus continu et progressif. À mesure que nous apprenons ce qui fonctionne (et ce qui ne fonctionne pas), nous améliorons nos capacités de travailler de façon efficace et intelligente ».

De ce fait, la deuxième forme est donc plus appropriée pour préparer les employés salariés ou cadres à s'adapter aux nouvelles techniques de production ou de commercialisation ou de management.

En somme la formation continue permet d'accumuler les connaissances générales et spécifiques. On parle plutôt

d'accumulation de capital humain. Le capital humain étant défini comme l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par l'accumulation de connaissances générales, spécifiques ou de savoirs faire etc.

2.2 Enjeux de la formation :

La formation et l'apprentissage s'inscrivent dans une logique de recherche permanente de l'amélioration des compétences ; du savoir et du savoir faire de l'organisation.

L'adaptation aux turbulences de l'environnement, implique alors une évolution :

- Des compétences et des connaissances des salariés
- Des processus.
- De l'organisation.
- De la culture de modernisation et de mise à niveau de l'entreprise.

Il s'agit d'améliorer quantitativement et qualitativement ses ressources humaines, en mobilisant les actions de formation dans les nouveaux métiers particulièrement ceux entrant dans le cadre du potentiel de l'entreprise. L'accent étant mis sur la connaissance et le savoir.

Aujourd'hui la connaissance est considérée comme le facteur de performance et de compétitivité. Elle est à la base de l'innovation et l'intelligence économique.

C'est une nouvelle approche qui permet d'accroître la productivité de l'entreprise.

« Touchant toutes les étapes du processus de production : elle peut porter sur un produit, un procédé, un service, un mode d'organisation ou de commercialisation, comme elle peut résulter d'une amélioration significative de l'existant ».

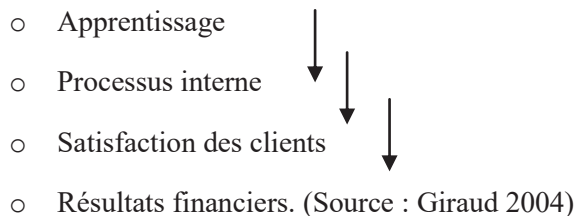
Quelles sont alors les performances à recueillir de ces actions de formation ?

3 Relation entre formation et performances :

Le capital humain peut être assimilé aux compétences des travailleurs dont l'impact est assez conséquent sur la performance globale de l'entreprise.

Son renforcement provient de la formation et de l'apprentissage organisationnel. En effet « l'apprentissage permet d'améliorer le processus interne qui à son tour génère la satisfaction du client qui permettra à plus ou moins long terme d'atteindre les objectifs économiques et donc la satisfaction des attentes des actionnaires » (d'après la chaîne de causalité du Balanced scorecard de Kaplan et Norton, 2003)

Chaîne de causalité du Balanced scorecard



En l'occurrence, l'entreprise doit accorder une grande importance au volet humain qui correspond aux compétences des salariés et doit « s'engager à en pérenniser le niveau » (Edvinsson et Malone M. S1999)

Plus le capital humain est formé, et plus il est tributaire d'innovations technologiques et managériales. À son tour l'innovation contribue à développer ce capital humain par effet de feedback.

Il ressort de cette relation que le capital humain constitue un facteur déterminant de l'augmentation de la productivité et des gains de compétitivité. « Il permet d'accélérer l'imitation des produits et l'adoption de technologie importée des pays leaders » (Barro. R. et Sala-i-Martin, X, 1995)

« Le capital humain détermine le potentiel de croissance et de survie des entreprises. Il contribue directement à la productivité de

l'entreprise en autorisant l'adoption de technologies et de processus novateurs » (OCDE ,2004).

3.1 les études antérieures :

Les actions de mise à niveau en formation du personnel ont un rôle prépondérant sur la performance de la PME.

Plusieurs recherches ont essayé de mesurer l'impact de la formation sur la productivité des travailleurs (Leod Mac et Malcom son 1993), Luven E et Ostrbeek H 2001) ou l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise (Delame et Kramarz1997, Ballot et al 1998).

L'étude faite par Carriou et Jaeger(1997) sur un échantillon d'entreprises Françaises évalue l'impact de la formation sur la valeur ajoutée comme étant positif (l'augmentation de 1% des salaires consacrée à la formation entraine une augmentation de 2% de la valeur ajoutée de la firme).

Aussi l'étude de Halous(1997) en France à permis de démontrer que le rendement de la formation est plus élevé chez les ingénieurs et managers que les autres catégories d'employés.

Une étude similaire dans les entreprises britanniques sur une période de (1983à 1996) est parvenue au même résultat (l'augmentation de 1% des frais de formation engendre une augmentation de 0,6%de la valeur ajoutée par heure de travail et de 0,3%des salaires) (Dearden et al, 2006).

Par contre une étude faite par (Biggs,1995) sur l'impact de la formation continue sur la performance des entreprises Africaines à partir des données du programme régional sur le developpement des entreprises (PRED) de la banque mondiale montre que les mécanismes de renforcement des compétences sont peu développés en Afrique par rapport aux pays développés.

3.2 Résultats des études antérieures :

La formation continue spécifique ou générale joue un rôle déterminant dans la performance des entreprises et partant dans la croissance et le developpement du pays.

Par le renforcement des connaissances déjà acquises et par le développement de nouvelles connaissances chez les employés, la formation continue améliore la qualité des ressources humaines et contribue ainsi à adapter la force de travail aux changements technologiques de l'outil de production et de l'organisation. Ce qui favorise l'obtention de l'avantage compétitif et l'amélioration des performances de l'entreprise.

Les résultats des études sus indiquées préconisent l'investissement dans la formation comme vecteur important de la croissance et de la pérennité des firmes face à un environnement turbulent et une concurrence très sévère.

Qu'en est-il au juste pour les PME algériennes ? nous reviendrons plus bas sur cet aspect.

4 L'investissement en actions de formation

« L'investissement dans le capital humain est une condition préalable de la croissance économique soutenue et du lancement de la croissance et de la productivité des entreprises ».

L'investissement dans la formation se traduit par l'augmentation du nombre de travailleurs qualifiés et par la mise à niveau des connaissances existantes ou la mise à jour des compétences.

Ce qui implique une évolution des connaissances des salariés et des cadres, des processus, de l'organisation et de la culture de l'entreprise.

La compétitivité et la pérennité de la firme passent alors par l'investissement dans le domaine des compétences et l'organisation en parallèle que l'investissement en équipement.

« L'investissement dans la formation à l'ère de « la nouvelle économie » où les technologies sont en constante évolution et les économies mondialisées, permet aux entreprises d'améliorer leur capacité d'adaptation et leur flexibilité notamment les PME » (OCDE 2000)

Plusieurs études faites sur les dirigeants des PME ont conclu que généralement leur niveau d'instruction est inférieur à celui des

dirigeants des grandes entreprises. « Ce qui signifie que s'ils suivent une formation, leurs compétences en gestion seraient meilleures et amélioreraient le rendement de l'entreprise » (OCDE, 2000).

Que faut-il alors enseigner aux cadres, employés et dirigeants des PME pour les adapter aux évolutions de l'environnement ? Et mettre à niveau leur savoir et leurs compétences ?

4.1 Programmes de formation :

En ce qui concerne les PME, les gouvernements consacrent actuellement d'avantage de ressources pour la formation et le conseil.

La formation est plutôt destinée au démarrage des entreprises et le conseil aux entreprises déjà existantes ou implantées.

4.1.1 La formation pour les nouveaux entrepreneurs (entrepreneurs débutants) (OCDE, 2000)

Elle doit être axée sur les thèmes suivants :

- Elaboration d'un business plan
- Evaluation du marché
- Politique des prix et des coûts
- Financement et trésorerie
- Recrutement des employés qualifiés
- Les droits de propriété intellectuelle
- La conformité aux réglementations gouvernementales...

4.1.2 Formation pour les entreprises implantées :

Une fois l'entreprise implantée, les cadres et dirigeants de l'entreprise doivent recevoir de nouvelles informations spécifiques qui répondent à leur domaine d'activité.

Les entreprises implantées qui désirent se mettre à niveau doivent en principe suivre les programmes de formation suivants :

- Les compétences en marketing et exportation
- Développement de nouveaux produits

- Utilisation de nouvelles technologies
- Introduction et utilisation des TIC
- Développement du travail en équipe interne
- développement et mise en réseau avec les fournisseurs et clients d'autres entreprises
- renforcement des capacités d'adaptation et de flexibilité afin de répondre à l'évolution des conditions du marché et des besoins des clients

4.1.3 formations aux opérateurs :

L'opérateur est un acteur de la chaîne de production de valeur de l'entreprise, il gère aujourd'hui des tâches plus complètes faisant appel à des capacités d'initiative, d'analyse, de réflexion et d'autonomie. « Cet élargissement et enrichissement du poste et du rôle impliquent nécessairement une meilleure compréhension et une maîtrise du processus global de l'entreprise. Il s'agit là de l'acquisition de connaissances, jusqu'ici non maîtrisées car non diffusées au niveau des opérateurs. (Mohamed Nedjam)

4.2 Evaluation des actions de formation

Comme cité plus haut, la formation et l'apprentissage organisationnel sont de natures complémentaires et visent surtout à opérer des changements dans les comportements par le développement des compétences managériales, techniques et entrepreneuriales (Chandler et Jansen, 1992).

« La mobilisation des compétences managériales et techniques permet d'assurer le fonctionnement efficace de l'entreprise opérationnelle » (Gasse et Al, 2004).

On parle souvent « d'investissement en formation » vu le rendement certain attendu de cet investissement et vu les coûts importants qui y sont consacrés.

Toutefois le problème qui reste posé est celui de l'évaluation la formation ou de la performance recherchée par la formation. Ce qui nous renvoie à l'examen des modèles d'évaluation de la formation.

4.2.1 modèles d'évaluation :

Étant donné que : « la compétence est centrée sur les notions de marché, de client et de qualité, le compétent sera celui qui répond aux besoins de flexibilité, de réactivité des entreprises et de qualité des clients » la formation développe ainsi beaucoup plus le comportement « proactif » chez les candidats formés (dirigeants et cadres).

Selon Gosselin(2005), L'évaluation est un processus qui permet de déterminer la valeur et l'efficacité d'un programme de formation, notamment par l'atteinte des objectifs par les participants et par la mesure des résultats de la formation dans le milieu de travail (comportements, attitudes des travailleurs etc).

Cette évaluation consiste à analyser les écarts entre les compétences disponibles avant la formation et celles mises en œuvre après la formation, requises pour atteindre les résultats souhaités. L'évaluation des effets de la formation sur les compétences ne peut être menée qu'après une mise en œuvre effective des acquis (on estime à 3 mois le temps moyen entre la formation et la mise en œuvre). La difficulté va consister à déterminer ce qui relève effectivement de la formation.

D'après D'hostingue(2007), l'évaluation se base sur la mesure de changement de comportement et la mesure du retour sur investissement.

Plusieurs auteurs s'accordent sur l'évaluation des résultats de la formation par l'évolution des performances des PME qui ont engagé des programmes de formation.

Généralement l'évolution est positive dans plusieurs domaines : le chiffre d'affaire, la rentabilité, les relations de travail, la qualité, la productivité, La viabilité et les perspectives de l'activité. La liste n'est pas exhaustive.

Certains auteurs ont démontré la relation entre la formation et les performances des entreprises par une approche unidimensionnelle comme cité plus haut.

D'autres par contre ont adopté une analyse multidimensionnelle appuyant ainsi l'impact d'autres facteurs (climat des affaires, équipement, modes de gestion) en parallèle avec la formation sur les performances.

Mais toujours est-il que les conclusions de ces études préconisent la primauté des facteurs formation, compétences, ressources humaines comme vecteurs clés des performances des PME.

5 Place de la réforme de la formation dans le Programme de Mise à Niveau algérien

La formation est considérée comme levier de développement des compétences du personnel et source d'amélioration de la performance de l'entreprise.

La mise à niveau du savoir étant conçue comme un accompagnement de l'entreprise par des programmes gouvernementaux en matière de soutien à la formation, elle permet d'améliorer les compétences par l'adoption de nouvelles normes de production, de qualité, de nouveaux modes de travail. Ce qui permet à l'entreprise d'améliorer ses performances, de maintenir sa compétitivité, voire assurer sa pérennité.

Ainsi l'accompagnement des entrepreneurs et des managers est d'autant plus déterminant que les entreprises accompagnées semblent plus performantes que les entreprises non accompagnées (Chrisman et M C Mullan, 2004). ceci est-il vérifié dans le contexte des PME algériennes ?

5.1 Diagnostic et analyse des besoins en formation des PME:

Le diagnostic des PME révèle que ces dernières sont encore loin des normes de qualité et de management faute d'une ressource humaine adaptée au contexte. « Les PME ne disposent pas d'une ressource humaine suffisamment intelligente et capable de mettre en place une organisation adaptée à son environnement agressif. Toute la problématique repose sur le système de formation adéquat (Abd Elmadjid Messbah, 2012)

Quelles sont alors les actions de formations à adopter en faveur de la PME ?

5.2 Actions de formation : (formation continue)

Les différents programmes de mise niveau de la PME et son environnement accordent une importance primordiale aux actions de formation. Il est reconnue par tous les acteurs que l'industrie aura un besoin incompressible de compétences et de savoir faire, y compris dans les filières dites traditionnelles et manufacturières. « Les ressources humaines sont à la fois la chose la plus évidente et la plus complexe à trouver par les investisseurs, qui intègrent aussi le rôle de l'innovation dans la conquête des marchés. Le terme qui convient de nos jours est de former à la flexibilité, et de rester à l'écoute permanente des nouveaux profils qui se dessinent, car cela se traduit par des avantages compétitifs pour l'entreprise. », il nous revient de les penser à travers nos programmes de soutien en formations ciblées au profit des cadres des entreprises

¹.

La formation est encouragée par le biais de la fiscalité incitative octroyant à l'entreprise un avantage financier calculé sur la masse salariale pour les dépenses de formation consenties. »²

L'action du gouvernement algérien dans le domaine de la formation professionnelle traduit alors une forte volonté politique de développer la formation continue, confirmée notamment par le programme de mise à niveau (financé en collaboration avec l'Union européenne : programme euro, développement PME).

La formation continue à dimension prospectives inspire alors des nouvelles tendances internationales et des meilleures pratiques dans le domaine.

¹¹ Revue industrie Algérie n du mois d'avril 2012 ministère de l'industrie et de la promotion des investissements.

² Revue industrie Algérie n du mois d'avril 2012 ministère de l'industrie et de la promotion des investissements

6 le volet formation du programme de mise à niveau euro développement PME (2000-2007) :

Les programmes de mise à niveau doivent d'une part faciliter la modernisation des entreprises et, à moyen terme, leur compétitivité et d'autre part, « dans un contexte de chômage de masse, combler rapidement les retards en matière de qualification de la main-d'œuvre en place et, d'une manière permanente, permettre l'évolution professionnelle des salariés »³ quelle est la contribution du programme EDPME dans ce contexte ?

6.1 Mise à niveau des entreprises et formation

Face aux mutations rapides de l'environnement, les entreprises doivent développer un comportement proactif « anticiper et innover »⁴ dans cette perspective le programme ED -PME a apporté à travers son programme **de mise à niveau**, une offre **de formation adaptée et orientée essentiellement sur l'acquisition des** savoirs faire et savoirs être, utiles au développement du capital humain de la PME /PMI privée algérienne.

« L'ambition du programme était d'apporter les meilleures solutions pédagogiques et d'offrir par la même occasion, aux PME l'accès à un formidable réseau d'échanges et de pratiques constitué par les conférenciers, experts formateurs, praticiens et autres institutions internationales et locales, spécialisées dans la formation des chefs d'entreprises et des cadres dirigeants »⁵.

³ Les dispositifs de la formation continue en Algérie ETF (2003)

⁴ Rapport final du programme EDPME (décembre 2007) « Programme d'appui aux pme/pmi privées en Algérie, des résultats et une expérience à transmettre »

⁵ Rapport final du programme EDPME (décembre 2007) « Programme d'appui aux pme/pmi privées en Algérie, des résultats et une expérience à transmettre »

Au total 250 actions de formation ont été réalisées durant le programme, réparties sur 3 modes de formation.

6.1.1 modes de formations :

Les formations adoptées par le programme EDPME étaient articulées comme suit :

- **Formation Généraliste et de sensibilisation**

Ce type de formation porte sur des séminaires de sensibilisation et / ou de formation sur des thèmes généralistes, liés particulièrement à la gestion. Ces séminaires se sont déroulés en inter entreprises et ont regroupé des participants représentant plusieurs PME de métiers soit identiques ou différents selon la thématique abordée.

159 séminaires ont été réalisés selon ce mode de formation.

- **Formation Spécifique**

Il s'agit dans ce cas, essentiellement de formations techniques, pour répondre à des besoins spécifiques, plus ciblés, identifiés par les experts intervenants au niveau des PME dans le cadre d'un diagnostic ou d'une action de mise à niveau. Ces formations sont soit de courte ou de moyenne durée, selon les cas.

21 séminaires ont été réalisés selon ce mode de formation.

- **Formation-conseil (2+1)**

La formation se déroule en salle de conférence durant deux journées, suivie d'une journée de conseil personnalisée par entreprise participante, au profit d'un maximum de 05 PME par session, à raison de 02 participants par entreprise.

Ces journées de conseil, sont consacrées à l'établissement d'un état des lieux de l'entreprise sur la fonction liée au thème du séminaire, en même temps qu'une série de recommandations au chef d'entreprise et à EDPME sur d'éventuelles actions de formation

et/ou de formation envisageables dans le cadre de la perspective de développement de la PME .70 séminaires ont été réalisés selon ce mode de formation et 350 PME en ont bénéficiées.

6.1.2 Thématiques traitées⁶ :

Les thématiques traitées lors des formations ont particulièrement porté sur la gestion, mais aussi sur des thèmes plus ciblés en réponse à des besoins spécifiques identifiés par les experts du programme, ou par les chefs d'entreprises.

05 grands thèmes de formation ont été retenus et ont constitué l'essentiel du programme mis en œuvre. Il s'agit des thèmes suivants :

Gestion Financière, Management, Marketing, Qualité et Production

Ces formations avaient pour vocation de sensibiliser les chefs d'entreprise sur l'adoption de bonnes pratiques de gestion et à les encourager à entrer dans un processus de mise à niveau.

6.1.3 Le nombre de chefs d'entreprises et de cadres dirigeants ayant participé aux séminaires de formation :

« Au total 3178 participants, entre cadres dirigeants et chefs d'entreprises, ont assisté aux différents types de séminaires de mise à niveau, organisés par EDPME, selon les trois modes de formation cités plus haut.

Pour les séminaires de formation type « Formation-conseil (2+1) », 350 PME ont participé avec plus de 700 représentants »⁷.

⁶ Rapport final du programme EDPME (décembre 2007)

⁷ Rapport final du programme EDPME (décembre 2007) « Programme d'appui aux pme/pmi privées en Algérie, des résultats et une expérience à transmettre »

6.2 Impacts des actions de formation sur les PME adhérentes au programme EDPME :

Selon les résultats de l'enquête menée par la commission européenne en 2006 chargée du programme ED-PME, l'impact des actions est globalement satisfaisant sur l'évolution de l'entreprise.

Cet impact positif se matérialise essentiellement dans l'évolution managériale, l'organisation de l'entreprise et son encadrement, l'implication du personnel. Tout ceci contribue à rendre l'entreprise plus dynamique, (évolutions quantitatives et qualitatives dans l'entreprise algérienne entrée en « mise à niveau »)

« Il est légitime de voir, dans le nombre important d'entreprises déclarant un accroissement de leur encadrement depuis le début des actions de Mises à niveau, un effet direct de ces actions sur la structure des entreprises et le comportement de leurs dirigeants ».

L'importance de la qualification des ressources humaines, déjà soulignée, est à mettre en rapport direct avec l'amélioration de la productivité. Une telle relation suppose que les gains en matière de compétitivité nécessitent non seulement la modernisation de l'outil de production, mais aussi, l'emploi de compétences humaines capables d'utiliser ces nouvelles technologies. Le second aspect est favorisé dans cette course à la performance et la compétitivité.

Conclusion

Le niveau d'éducation a certes son importance mais les aptitudes des employés doivent être constamment actualisées par une formation en cours d'emploi afin d'accroître la productivité de l'entreprise et sa capacité d'absorption des nouvelles technologies

Pour beaucoup de chefs d'entreprise la compétitivité (ou la position concurrentielle) de l'entreprise est corrélée avec les actions de formation continue et d'apprentissage organisationnel.

Le principal défi pour l'Algérie est donc la requalification des effectifs de salariés touchés par les effets de la transition par le renforcement des politiques de la formation professionnelle

continue. Cette préoccupation étant inscrite dans le cadre des actions immatérielles de mise à niveau des PME.

BIBLIOGRAPHIE:

1 Ashton, D. N. and Green, F. (1996) *Education, Training and the Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar.

2 Barro, R. et Sala I, Martin, X. (1995): *Economic growth*, New York, NY: McGraw Hill.

3 Bougault H ET Philipiak ewa(2005), « les programmes de mise à niveau des entreprises en Tunisie, Maroc, Sénégal et Algérie ».AFD Paris.

4 Dearden et al(2006).D'hostingue(2007) « Introduction à l'évaluation du rendement de la formation: présentation des concepts, Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines », ESG UQAM.

5 Edvinsson et Malone M. S(1999) : « le capital immatériel », Maxima Laurent du Mes mil Editeur Paris.

6 Giraud F, Sauplic O, Naulleau G et al (2004) : « contrôle de gestion et pilotage de la performance » Gualimo collection Business Paris P 102.

7 Gosselin(2005), temporalité et modalité,Louvainla neuve, Bruxelles Du culot, De Boeck

8Haloues, S. (1997): General training and innovation, 57th international conference, "Education, Training and Employment in the Knowledge Based Economy", AEA, Maastricht.9 Robert S. Kaplan, David P. Norton(2003), *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation.

Revues

10 Abdel Madjid Messbah, les PME algériennes encore loin des normes »l'econews du 5 juin 2012.

11 Ballot et al(1998), *Formation continue, recherche et développement et performance des entreprises*", Formation continue, no. 64: 43–58.

12 Carriou et Jaeger(1997) Carriou, Y. et Jeger, F. (1997) : “La formation continue dans les entreprises et son retour sur investissement”, Economie et statistique, no. 303 : 45–58.

13 Chandler et Jansen(1992), « The founder’s self -assessed competence and venture performance », Journal of Business Venturing, Vol 7, pp 223-236, www.sciencedirect.com;

14 Chrisman et M C Mullan(2004) assistance externe comme une ressource de connaissances pour nouvelle survie de l'entreprise. *Journal de la gestion des petites entreprises*, 42, 229-244

15 Delame et Kramarz(1997)): “Entreprises et formation continue”, Economie et prévision, vol. 127 : 63–82

16 Leuven, E. and Oosterbeek, H. (2001) “Firm-specific human capital as a shared investment: Comment”, American economic review 91(1): 342–347

17 Leod Mac et Malcolm son (1993”) wage premiums and profit maximization in efficiency wage models European” economic review, 37 p 1223à1247

18OCDE (2000)

19 OCDE 2004 « Renforcer la compétitivité des PME des pays en transition et en développement » revue n°2, p. 47-76

20 Revue industrie Algérie n du mois d’avril 2012 ministère de l’industrie et de la promotion des investissements

21 Les dispositifs de la formation continue en Algérie ETF (2003)

22 Rapport final du programme EDPME (décembre 2007) « Programme d’appui aux pme/pmi privées en Algérie, des résultats et une expérience à transmettre »

23 Mohamed Nedjam (2007) « Plan de restructuration dans le cadre de mise à niveau cas SIPROF» mastère en ressources humaines Maroc.