



L'impacte de la formation continue sur la compétitivité des entreprises publiques algériennes

MEKSEM Amine

* Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion -
Université Mouloud MAMMERI, TIZI-OUZOU, Algérie. Mail :

meksem10@yahoo.fr

Résumé

Les entreprises algériennes sont soumises à de nombreuses contraintes provenant de leur environnement qu'elles ne maîtrisent pas, à savoir : la mondialisation, les nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'intensification de la concurrence, et l'exigence de la qualité des produits et services. Dans ce contexte économique actuel caractérisé par l'ouverture des économies accentuée par la concurrence au niveau national et international, les entreprises algériennes notamment publiques, sont amenées à mobiliser leur système de formation et ce pour développer les compétences nécessaires afin d'accroître leur compétitivité et d'assurer leur survie et pérennité.

Mot clé -

l'entreprise apprenante, l'apprentissage, la formation continue, les compétences, la compétitivité des entreprises.

The impact of training on the competitiveness of Algerian public enterprises

Abstract -

Algerian companies are subjected to many constraints related to their uncontrolled environment, namely; Globalization, new information and communication technologies, increased competition, and the

requirement for products & services quality. In this current economic context characterized by the opening up of economies, accentuated by competition at national and international level, Algerian firms, in particular public companies, have need to mobilize their training system in order to develop the skills necessary to increase their Competitiveness and ensure their survival and sustainability.

Key word -

The learning organization, learning, training, skills, competitiveness of enterprise.

تأثير التكوين المستمر في القدرة التنافسية للشركات العامة الجزائرية

ملخص -

الشركات الجزائرية تخضع لكثير من الضغوطات كالعولمة، التكنولوجيات الجديدة في الإعلام والاتصالات ، زيادة المنافسة، زيادة متطلبات الجودة في المنتجات والخدمات. في هذا المناخ الاقتصادي الحالي و في ظل الاقتصاديات المفتوحة التي تفاقمت بسبب المنافسة على المستوى الوطني والدولي، يجب على الشركات الجزائرية بما في ذلك العامة تعبئة أنظمتها التكوينية وذلك لتطوير المهارات اللازمة من أجل زيادة قدراتها التنافسية وضمان الاستدامة.

الكلمات المفتاحية -

مؤسسة متعلمة، تعلم، تكوين مستمر، مهارات، قدرة تنافسية

Introduction

Les entreprises opèrent ces temps-ci dans un environnement caractérisé par une rude concurrence rendue manifeste à travers la mondialisation des marchés, le renouvellement technologique et les exigences des clients en termes de qualité de produits et services.

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

l'investissement en capital humain s'impose. Les ressources humaines apparaissent dans ce nouveau contexte comme étant une richesse importante et une source de compétitivité et de performance et non un centre de coût comme le considéraient certains.

Le développement des compétences peut paraître alors comme une préoccupation majeure de l'entreprise dans tous les secteurs d'activité, reste juste à s'interroger sur les conditions qui garantissent leur renouveau.

Ainsi, les dispositifs de formation continue peuvent permettre l'acquisition, le maintien et le développement des compétences professionnelles nécessaires à la survie et à la compétitivité des entreprises. En effet, la formation continue est une stratégie essentielle en matière de ressources humaines, elle permet de corriger les déficits en compétences des individus, d'adapter les qualifications spécifiques des travailleurs, et de préparer les salariés aux différents changements.

Les entreprises algériennes ont connu de multiples restructurations (autogestion, restructurations organiques et financières, autonomie financière, privatisation, etc.) et réorganisations depuis l'indépendance à ce jour. L'objectif étant de répondre à la dynamique de l'environnement et de s'adapter aux changements. Ce cycle de changement a touché aussi bien aux aspects organisationnels, fonctionnels qu'aux aspects juridiques des entreprises.

Dans ce contexte économique actuel, la majorité des entreprises algériennes, notamment les entreprises publiques, sont amenées à procéder à des formations continues et ce pour développer les compétences nécessaires pour l'emporter face à la concurrence

Notre recherche consiste à étudier la relation qui existe entre la formation continue, le développement des compétences et la compétitivité des entreprises algériennes. Nous allons essayer, dès lors, de répondre à la question suivante :

Quelle incidence peut avoir la formation continue sur la compétitivité des entreprises en Algérie ?

Pour ce faire, nous allons éclairer quelques concepts liés à notre problématique, ensuite nous allons étudier le lien entre la formation

continue et la compétitivité de l'entreprise ENIEM ; (Entreprise nationale des industries de l'électroménager).

1-L'entreprise apprenante

Au début des années 90, la notion de l'organisation apprenante est apparue dans le monde du management et du développement des organisations. Elle se conçoit comme une réponse aux insuffisances des organisations bureaucratiques des décennies précédentes. L'organisation apprenante reflète une culture organisationnelle, une façon d'être et de fonctionner dans un environnement. Elle repose sur le postulat que la capacité à apprendre d'une organisation constitue sa principale source de compétitivité, inférant un mode d'organisation particulier.

Belet (2003) propose plusieurs définitions d'auteurs pour mieux appréhender ce concept, nous retiendrons deux d'entre elles :

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

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

De façon générale, l'organisation apprenante est un processus continu d'apprentissage individuel et collectif de ses différents membres, ayant pour objectif le développement de l'organisation. Basée sur un processus de travail innovant et sur une dynamique de

progrès permanent, une organisation apprenante est celle qui se remet en cause, et se transforme d'une façon permanente.

1-1-L'apprentissage individuel

Pour fillol(2009), l'apprentissage individuel est inspiré des sciences naturelles, et fait l'objet de recherches depuis le début du 20^{ème} siècle dans des champs disciplinaires variés : les sciences de cognition, les sciences de l'intelligence, mais aussi dans les sciences de l'éducation et de gestion.

D'après cet auteur, l'apprentissage individuel proprement dit se définit comme un processus de création et d'acquisition des connaissances par une unité (un individu).

1-2- L'apprentissage organisationnel

Konig (1994) définit l'apprentissage organisationnel comme étant « un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétence qui, plus au moins profondément, plus aux moins durablement, modifie la gestion des situations elles-mêmes »

Pour Tarondeau (1998), « c'est un phénomène collectif car il suppose que l'organisation de savoir, même s'il est strictement individuel, ait des effets sur l'organisation ou sur plusieurs de ses membres »

Ceci dit, l'apprentissage organisationnel est finalement un processus collectif de création et d'acquisition de connaissances et de compétences par une organisation. Il trouve sa source dans l'apprentissage individuel, d'où la complémentarité qui existe entre les deux niveaux d'apprentissages. La place de l'individu et de l'interaction est importante dans le passage de l'un vers l'autre.

2-La formation continue

L'entreprise et les salariés savent que rien n'est jamais acquis définitivement. C'est pourquoi la formation accompagne de plus en plus les parcours professionnels. En effet, l'évolution des techniques,

le renouvellement des méthodes d'organisation de travail et le bouleversement technologique font que la compétence actuelle du salarié ne serait, sans doute pas, suffisante dans quelques années si elle n'est pas actualisée.

Peretti (1998) définit la formation continue comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures.

Pour Belanger, Petit et Bergeran (1983), la formation continue est un ensemble d'activité d'apprentissage planifié visant l'acquisition de connaissances, d'habilités, et d'attitudes propres, pour faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel, et en même temps à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation.

Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti , Alis et Chevalier (2004) définissent la formation continue comme un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités morales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux pour s'adapter à leurs environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles ou futures.

Toutes les définitions citées portant sur la formation professionnelle continue ont un point en commun à savoir le développement des compétences, et l'adaptation des salariés aux changements.

3- typologie de formation continue

Gerard, Lavendhomme et Rogiers (1997) distinguent quatre types de formation professionnelle continue des salariés dans l'entreprise :

3-1-Formation d'adaptation professionnelle

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

La formation d'adaptation professionnelle vise à former de bons professionnels bien intégrés dans leur milieu de travail.

La formation d'adaptation professionnelle est donc un processus, qui permet aux salariés d'adapter leurs compétences aux nouvelles exigences du métier au sein de l'organisation.

3-2- La formation de professionnalisation

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

3-3-La formation d'engagement

Cette formation a pour objectif l'adéquation entre les travailleurs et leurs milieux d'exercice. Ceci est réalisé dans une perspective transformatrice, évolutive et anticipative. Ce type de formation doit aboutir à la gestion des changements et aux transformations professionnelles ou sociales dans l'organisation.

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

3- 4-La formation de régulation socioprofessionnelle

La formation de régulation socioprofessionnelle est finalement un processus permettant aux travailleurs de se développer, se responsabiliser face à leurs situations professionnelles actuelles ou futures. Elle permet aussi aux salariés d'acquérir de nouvelles connaissances et qualifications et repenser ou repositionner leurs projets professionnels

4- La relation entre la politique de la formation et le plan de la formation

Toutes les décisions concernant la formation s'inscrivent dans un cadre globale, stratégique, qui est la politique de la formation. Cette dernière se voit être un élément de la politique globale de l'entreprise. La politique de la formation passe inévitablement par la définition des objectifs de la formation, avant de se concrétiser formellement par un plan de formation.

Le plan de formation est un processus permettant de concrétiser la politique de formation. Il doit combiner dans un ensemble cohérent, la diversité des moyens dont dispose l'entreprise pour améliorer la qualité des ressources humaines.

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

Par ailleurs, le plan de la formation suit un ensemble d'étapes à savoir :

- Identification des objectifs ;
- Identification des besoins en compétences du personnel ;
- Conception des solutions en se basant sur la construction des scénarios et l'élaboration des référentiels ;
- le choix des solutions et la validation du plan de formation ;
- l'opérationnalisation du plan de formation ;
- l'évaluation et le contrôle.

5-Les compétences

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

L'importance des compétences a fait naître de nouvelles orientations. D'ailleurs, nous parlons plus souvent de gestion des compétences, gestion par la compétence, management des

compétences..., ce qui implique des changements pour les salariés et pour l'encadrement.

Pour Le Boterf (2010) les compétences sont portées par des personnes, mais cela ne doit conduire à la conclusion erronée selon laquelle la compétence serait uniquement une affaire individuelle. A l'image d'une face d'une médaille, toute compétence comporte deux dimensions indissociables; individuelle et collective.

5-1- Compétence individuelle

Les compétences se réfèrent souvent à des personnes, en effet c'est eux les porteurs et détenteurs de compétence. Il est impossible d'imaginer la compétence sans individus.

Pour Dejoux (2008), la compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoirs faire et d'aptitudes, qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé.

LEBOYER (1996) considère les compétences individuelles comme des répertoires de comportement que certaines personnes maîtrisent plus que d'autres, ce qui les rendent plus efficaces dans une situation donnée. En effet, ces compétences sont réelles et observables au quotidien.

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

5-2- La compétence collective

Les compétences individuelles ne garantissent pas, à elles seules, l'efficacité d'une organisation. Il faudrait que ces dernières soient conciliées et combinées d'une manière à permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

Pour MATMATI et Schmidt(2002) ; la compétence collective est une réalité définie comme étant le savoir faire ou les savoirs faire de

l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à mettre sur le marché des produits ou services compétitifs et à conquérir des parts de marchés, à partir de la combinaison de différentes compétences individuelles de ses membres.

PERMARTIN (1999) considère la compétence collective comme étant un savoir combinatoire propre à un groupe qui résulte de la complémentarité, de la mise en synergie des compétences individuelles dont elle n'est pas la somme.

La compétence collective ne se réduit pas à une simple addition des compétences individuelles, mais à des combinaisons spécifiques à l'entreprise, ces combinaisons sont tacites non transférables, et difficilement imitables, conférant à l'entreprise un avantage concurrentiel.

5-3- La gestion des compétences

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

6-La compétitivité de l'entreprise

L'apparition d'une concurrence rude à l'échelle mondiale contraint les entreprises à accroître en permanence leur niveau de compétitivité et ce pour assurer leur survie et pérennité. En effet, la compétitivité est devenue un impératif majeur aussi bien pour les firmes que pour les nations. L'analyse de la compétitivité porte sur deux dimensions fondamentales à savoir la compétitivité des entreprises et celles des nations. Cependant nous allons nous intéresser dans ce travail uniquement à la compétitivité de l'entreprise.

6-1- définition de la compétitivité

Khamassi-El Efrit, Hassainya (2001) proposent plusieurs définitions de la compétitivité, nous retiendrons celle de Martinet, et celle de Pascallon :

Martinet (1984) définit la compétitivité comme l'aptitude à soutenir durablement la concurrence : l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations.

Pascallon (1984), quant à lui, stipule qu'une firme sera dite compétitive pour un produit donné si elle est capable de l'offrir sur les marchés à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisants pour rémunérer les facteurs nécessaires et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à celle des concurrents.

Pour SPITEZKI (1995), une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ces objectifs.

La compétitivité est finalement le fait de lutter et de l'emporter face à la concurrence. Les entreprises compétitives sont celles qui possèdent un avantage concurrentiel.

6-2-Les sources de la compétitivité

En effet, ils sont nombreux les facteurs qui expliquent la compétitivité des entreprises, nous pouvons, dès lors, citer :

- La qualité de la fonction de la production au sein de l'entreprise ; c'est-à-dire la qualité des machines, de la main d'œuvre, la qualité du processus de fabrication, et la flexibilité de l'appareil productif.

- La qualité des produits ; en effet l'innovation, et les démarches qualités caractérisées par des améliorations continues à tous les niveaux permettent d'améliorer la compétitivité de l'entreprise

- Le coût de production ; c'est-à-dire les coûts relatifs aux facteurs de production. L'optimisation des facteurs de production peut être

synonyme de réduction de coût et donc de compétitivité des entreprises.

-La qualité des ressources humaines ; elle englobe les qualifications, les aptitudes, les compétences et connaissances, les savoirs et savoirs faire mobilisés par les salariés pour contrecarrer les évolutions du contexte du travail. L'apprentissage et la formation apparaissent comme des dispositifs incontournables pour améliorer la qualité des ressources humaines dans l'entreprise.

-L'organisation et la gestion de l'entreprise ; qui incluent la structure organisationnelle et le système d'information de gestion de l'entreprise, le processus de décision et de contrôle, le comportement de des salariés, la culture de l'entreprise. Pour être compétitives certaines entreprises procèdent à des changements en profondeur de leur organisation et de leur mode de gestion.

-Le marketing et la commercialisation des produit ; c'est-à-dire tout ce qui est relatifs à la gestion du couple produit/marché (politique marketing, stratégie marketing, marketing mixte...)

-Les relations de l'entreprise avec ses interlocuteurs sont la source d'avantage de considérations, d'éthiques, et de citoyenneté, ce qui mettra en avant l'image de l'entreprise.

7-L'articulation entre la formation et la compétitivité au sein de l'entreprise ENIEM

Dans ce présent travail, nous avons mené notre enquête au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, dite « ENIEM » qui est l'une des entreprises publiques les plus anciennes en Algérie. Concurrencées par des entreprises nationales et surtout étrangères dans le domaine de l'électroménager, elle tente de mobiliser, et de développer au mieux les compétences de sa main d'œuvre pour accroître sa compétitivité

Pour répondre à notre problématique, nous avons opté pour une enquête qualitative. Cette enquête a été menée en 2015 par le moyen des entretiens semi directifs avec les différents responsables et salariés formés de l'entreprise.

E.N.I.E.M est une Entreprise Publique Économique de droit Algérien constituée le 02 janvier 1983, mais qui existe depuis 1974 sous tutelle de l'Entreprise SONELEC, elle est chargée de la production et de la commercialisation des produits électroménager. Son siège social se situe au chef lieu de la Wilaya de Tizi-Ouzou. Elle dispose des unités de production Froid, Cuisson, et Climatisation qui sont implantées à la zone industrielle Aissat Idir de Oued-Aissi, distante de 7 km du chef-lieu de wilaya.

Elle dispose aussi d'une filiale sanitaire installée à Miliana, wilaya de Ain Defla, et la filiale lampe à Mohammadia, wilaya de Mascara.

L'ENIEM a été transformée juridiquement en société par actions le 8 Octobre 1989. Son capital social est de 10.279.800.000 DA détenu en totalité par la SGP INDELEC ((industrie électrodomestique)

7-1-Les formations sollicitées par l'ENIEM

L'entreprise ENIEM fait appel à différents types de formation et ce en fonction des ses besoins :

7-1- Les formations techniques

A l'ENIEM, nous faisons plus appel à des formations techniques. En effet, la chimie des fluides, son traitement, son stockage, ainsi que la peinture, la tôle, la soudure, l'assemblage, la mécanique, l'électronique, l'électrotechnique, et l'entretien et maintenance des installations, nécessitent des connaissances et des compétences techniques particulièrement pointues.

7-2- Les formations en management

Ces formations concernant les cadres et les cadres supérieurs de l'entreprise. Elles portent sur différents domaines du management, tels les ressources humains, la gestion financière, le marketing et communication, la stratégie, le contrôle de gestion et l'audite, le coaching...

Elles peuvent prendre différentes formes ; colloques, master professionnel, magister, ingéniorat...

7-3-Les formations de bureautique et de secrétariat

En général, ce sont des formations en informatique qui concernent essentiellement les logiciels de bureautique, et des formations portant sur la communication.

7-4- Les formation de sécurité

Les formations relatives à la sécurité concernent principalement les services d'exploitation et de maintenance, elles comprennent des faits et gestes et postures à conduire pour une meilleure sécurité des agents et des sites où interviennent ces derniers.

7 5- Les formations linguistiques

Ces formations concernant l'anglais, car elle est d'une importance capitale dans le milieu des affaires (communication et négociation avec les partenaires étrangers, approvisionnement à l'étranger, alliances, ...).

8-Le rôle de la formation dans le développement des compétences et dans l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise ENIM

Pour connaître l'incidence de la formation continue sur le développement des compétences (individuelles et collectives), et sur la compétitivité de l'entreprise, l'avis des salariés et responsables, ainsi que les résultats escomptés par l'entreprise est plus que primordiale.

Les salariés formés estiment assez souvent être plus compétents après avoir fait l'objet d'une formation continue, dans la mesure où :

- Ils estiment avoir plus de connaissances, de savoir en rapport direct ou indirect avec leur poste

- Ils maîtrisent de plus en plus le contexte de leurs travail ;

- Ils se sentent plus efficaces et perdent moins de temps dans l'exécution des tâches ;

- Ils se disent plus productifs, et plus professionnels ;

- Ils se voient de plus en plus capables d'assumer d'autres postes avoisinant les leurs (polyvalences).

Pour les responsables, la formation à une incidence sur les compétences de l'entreprises dans la mesure où quelques temps après la formation (de 6 mois –2ans) :

- L'entreprise acquiert plus de force et de savoir ;

- Le professionnalisme est au rendez vous ;

- Les problèmes internes auxquels l'entreprise est confrontée (problèmes techniques, problèmes de production et les problèmes organisationnels...) se font moins sentir ;

- L'entreprise fait face d'avantage aux exigences externes, et ce par l'acquisition des savoirs et connaissances les plus à jours ;

- la qualité des produits est améliorée ;

- les ventes augmentées, et les clients sont de plus en plus satisfaits

Quand elles sont **pertinentes (quand les besoins sont bien identifiés, et que les actions sont conformément lancées)**, Les formations continues mises en œuvre au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager permettent de développer les compétences des salariés de cette dernière.

Les compétences développées permettent d'accroître la compétitivité de cette entreprise, dans la mesure où elle arrive plus au moins à faire face à une concurrence marquée par la présence de grandes marques, notamment étrangères, sur le marché national. Le PDG de cette entreprise affirme que certains produits tourne jusqu'à 30% de part de marché, pour d'autres moins. Par exemple, pour la machine à laver, la concurrence est rude, donc l'ENIEM est 8 à 10%. La climatisation est à 25%, le froid est à 30% de part de marché.

Cependant, L'ENEM connaît actuellement (2016) plusieurs départs à la retraite, en effet, cette entreprise a perdu de près de 400 cadres et ouvriers, soit presque ¼ de son effectif. Ces départs à la retraite ont engendré, une fois de plus, un problème de manque de compétences, ce qui fragilise davantage cette entreprise.

L'ENIEM peine à retrouver l'équilibre en matière de compétences, car d'un côté la formation continue permet de développer quelques compétences tandis que le départ en retraite font perdre d'autres compétences.

Conclusion

Aujourd'hui, les entreprises algériennes font face à la dynamique des marchés internationaux, ces pourquoi ces dernières sont appelées à améliorer, sans cesse, la qualité de leurs produits et services pour s'adapter à la concurrence.

La formation continue peut permettre de développer les compétences requises pour une forte compétitivité, c'est pourquoi, les entreprises algériennes font appel de plus en plus à cet outil stratégique.

Par le passé, l'entreprise ENIEM jouissait d'une position de monopole sur le marché. La demande était supérieure à l'offre, et les produits étaient peu diversifiés. Au cours de cette période, l'ENIEM n'avait presque pas besoin de recourir à la formation continue des salariés.

Mais pour relever actuellement les défis de la concurrence, la formation continue est souvent mobilisée dans cette entreprise. Cet intérêt pour la formation continue a pour objectif l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

La formation conjuguée avec le développement des compétences permet d'améliorer la compétitivité de l'entreprise ENIEM. Cependant, cette compétitivité reste moyenne et ce à cause plusieurs facteurs :

- les départs massifs en retraite des cadres et ouvriers compétents et auxquels il faut verser des primes ;
- la sous-activité lors de la période de rénovation de l'entreprise ;
- la vétusté de l'équipement et la dévaluation du dinar.

Bibliographie

BELANGER L, PETIT A, BERGERAN J-L, « Gestion de ressources humaine, une approche globale et intégrée. » Gitan Morin éditeur Québec, 1983.p 229.

BELET D, « Devenir une vrai entreprise apprenante, les meilleurs pratiques », Editions des organisations, Paris, 2003, p.49.

DEJOUX C, « Gestion des compétences et GEPEC », Dunod, Paris, 2008. p9.

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

GERARD F-M, LAVENDHOMME E, ROGIERS X, « La formation continue, pour qui, comment, avec qui? » in bureau d'ingénierie en éducation et formation (BIEF), Louvain la neuve, 1997. p-p 4-6.

KHAMASSI-El Efrif F., HASSAINYA J., « Analyse de la compétitivité des entreprises et des produits agro-alimentaires : pertinence et apports de l'approche filière », in CIHEAM,. Montpellier, 2001. p224.

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

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

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

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

PERETTI J-M, « Ressources humaines et gestion du personnel », 2ème édition. Vuibert, Paris 1998. p 99.

PERMARTIN D, « Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ? », Éditions management société, 1999. p124.

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

SPITEZKI H, « la stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité », economica 1995. p 53.

TARRONDO J-C, « Le management des savoir », PUF, Paris, 1998. p32.