



Perception des compétences en tant que déterminant du processus de l'apprentissage organisationnel

Perception of competencies as a determinant of the organizational learning process

HAMITOUCHE Fairouze¹ , MEZIANI Mustapha²

1-Laboratoire RMTQ, Faculté SECG, Université A/Mira-Bejaia, Algérie,
f_hamitouche@outlook.fr

2-Laboratoire RMTQ, Faculté SECG, Université A/Mira-Bejaia, Algérie,
musmanager@hotmail.com

Reçu le: 03/05/2020

Accepté le: 22/11/2020

Résumé :

La revue de littérature révèle que les compétences et l'apprentissage organisationnel sont intimement liés de sorte qu'ils s'auto-influencent. Cet article a pour objectif de mettre l'accent sur le rôle joué par les compétences en tant que déterminant critique du processus d'apprentissage organisationnel, ensuite de présenter un état des lieux de la gestion des compétences élaboré à partir d'une enquête de terrain réalisée en 2015 auprès de 59 PME de la wilaya de Bejaia. L'analyse des données fait ressortir les principaux constats suivants : 1) une hétérogénéité dans le comportement des entreprises échantillonnées suivant le type de PME, et ce concernant leur position vis-à-vis de certaines activités majeures liées à la gestion des compétences, 2) une préférence pour les formations informelles surtout au sein des toutes petites entreprises.

Mots-Clés : COMPETENCES, APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL, PME.

Abstract:

The literature review reveals that competencies and organizational learning are intimately linked and even self-influencing. The objective of this article is to highlight the role played by competencies as a critical determinant of the organizational learning process, and then to present an overview of competency management based on a field survey carried out in 2015 among 59 SMEs in the wilaya of Bejaia. The analysis of the data reveals the following main findings: 1) heterogeneity in the behavior of the sampled enterprises according to the type of SME, and this with regard to their position towards certain major activities related to skills management, 2) a preference for informal training especially within very small enterprises.

KEYWORDS:

COMPETENCIES, ORGANIZATIONAL LEARNING, SME.

1.- Introduction

L'entreprise que Fillol (2009)¹ considère comme un portefeuille de compétences, assure sa pérennité en s'appuyant sur des avantages concurrentiels durables puisés en combinant des ressources rares et difficiles à imiter. Cependant, avec les mutations de son environnement, elle se voit assignée de nouveaux défis dont la flexibilité de travail exigeant un éventail dynamique de compétences². Les travaux de recherche menés sur la compétence l'ont parfois reliée à des notions connexes telles que la connaissance, l'expérience, le savoir-faire,... (Gilbert et Parlier, 1994 ; Zarifian, 1999 ; Durand, 2000 ; Dietrich et al., 2010 ;...). D'autres fois, elle a été traitée suivant ses niveaux d'analyse, à savoir les niveaux individuel, collectif et organisationnel (Le Boterf, 2002 ; Klarsfeld, 2003 ; Rouby et Thomas, 2004 ; Cohen-Haegel, 2010 ; Retour et Krohmer, 2011 ; Loufrani-Fedida et Aldebert, 2013 ;...), ou encore suivant l'apport d'une bonne gestion des compétences (employabilité, avantage concurrentiel, flexibilité, ...). (Tywoniak, 1998 ; Cohendet et Llerena, 1999 ; Géniaux, 1999 ; Long et al., 2013 ;...).

L'objectif de cet article est de présenter brièvement en premier lieu la notion de compétence (essai de définition et typologie). Dans un deuxième lieu, nous tenterons de la présenter en tant qu'élément indissociable du processus d'apprentissage organisationnel, tout en essayant de répondre à notre question formulée comme suit : *comment la compétence peut-elle être un déterminant du processus de l'apprentissage organisationnel ?* Nous émettons l'hypothèse que pour qu'il y ait un impact de la compétence sur le processus de l'apprentissage organisationnel, il faudrait d'abord que les entreprises valorisent leur capital-compétence et adoptent une bonne gestion des compétences. Afin de pouvoir vérifier cela, nous présenterons un état des lieux de la gestion des compétences élaboré à partir d'une enquête de terrain effectuée auprès de 59 PME de la wilaya de Bejaia.

2. Définition de la notion de compétence

Si les compétences sont souvent présentées comme l'une des principales sources d'avantage concurrentiel de l'organisation, il n'y a pas d'accord sur une définition unanime ni sur une classification commune. Chomsky (1970)³ a abordé le concept de compétence dans le domaine de la linguistique et l'a opposé à celui de la performance, de sorte qu'il présente la compétence comme la capacité d'un locuteur à produire une langue alors que la performance correspondrait à l'usage effectif de la langue dans des situations concrètes. L'apport de Chomsky (1970) est qu'il a fait ressortir le caractère adaptatif et contingent de la compétence, une caractéristique primordiale expliquant la contextualisation de la compétence qui ne se réduit pas à une reproduction d'un comportement mais à la réinvention de celui-ci. Il a fallu attendre les années 1980 pour que le concept de compétence soit introduit dans l'ergonomie grâce aux travaux de Maurice De Montmollin⁴ qui s'intéressa aux processus cognitifs mis en œuvre par les acteurs pour accomplir certaines tâches. La légitimité de la place des compétences au sein des organisations est appuyée principalement par l'appropriation des technologies d'information et de communication par ces dernières causant ainsi les mutations de l'organisation du travail. Ainsi, l'automatisation des tâches a modifié les attentes des organisations envers leurs membres, de sorte que même les moins qualifiés d'entre eux sont appelés à résoudre des

problèmes de nature intellectuelle, n'ayant pour seule arme que le développement de leurs compétences⁵.

De son côté, la sociologie du travail a largement contribué à enrichir la problématique de la notion de compétence, à l'exemple des travaux de Giddens (1987)⁶ qui considéra les individus en tant qu'acteurs socialement compétents. La compétence, dite alors sociale, renverrait l'acteur à ses connaissances et à ses capacités réflexives⁷.

La revue de la littérature révèle la polysémie de la compétence expliquée par Ben Abdallah et Ben Amar Mamlouk (2007)⁸ par le fait que chaque définition de la compétence est dépendante de son usage, là même où réside le vrai débat⁹.

En nous basant sur les travaux réalisés sur la compétence, nous estimons que celle-ci se présente sous forme d'un processus *finalisé*, à savoir qu'il est orienté vers des objectifs préalablement définis, *contingent* c'est-à-dire adapté au contexte de l'environnement interne et externe de l'organisation, *social* puisqu'il est défini par rapport aux dimensions socioculturelles et socio-organisationnelles, *agencé* dans la mesure où la compétence résulte de l'interaction dynamique entre savoirs, savoir-faire et savoir-être et *cautionné* par un processus d'apprentissage continu.

3. - Compétence et apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel est considéré comme une source majeure d'avantage concurrentiel et revêt toute sa légitimité en tant que facteur de compétitivité et de performance¹⁰. Cependant, le définir serait ardu pour cause de manque d'uniformité dans la terminologie utilisée pour décrire ce phénomène et l'absence d'une définition consensuelle¹¹.

Si au départ l'apprentissage était exclusivement individuel, les travaux de Simon, Cyert et March, ont permis sa transposition à l'organisation toute entière¹². En effet, ces auteurs s'opposèrent au modèle néoclassique en ce qui concerne l'optimisation maximale et la rationalité illimitée, en s'appuyant sur le fait que les entreprises sont des organisations qui se présentent sous forme de coalition d'acteurs¹³. Depuis, le nombre des recherches dédiées à l'apprentissage organisationnel ont foisonné et un certain nombre de points de vue ont émergés. Cela dit, Crossan et al. (1995)¹⁴ soulignent que l'intérêt porté à l'apprentissage organisationnel ne signifie nullement d'écarter le rôle essentiel de l'apprentissage individuel au sein de l'organisation.

Seulement, pour que l'apprentissage soit taxé d'organisationnel, il doit y avoir une certaine compréhension commune et/ou un transfert de connaissances de l'individu au groupe d'individus et éventuellement à l'organisation, car comme le précise Senge (1990)¹⁵, les organisations qui excelleront à l'avenir ce ne seront plus celles qui apprendront plus vite que les autres, mais celles qui auront la capacité d'apprendre à tous les niveaux.

Pour les besoins de notre article et suite à la revue de la littérature, nous définissons l'apprentissage organisationnel comme un processus qui s'alimente de l'apprentissage des membres de l'organisation, tout en adoptant une démarche réflexive par rapport aux actions engagées et dont les résultats obtenus sont encodés dans la mémoire organisationnelle, assurant ainsi la cohérence et la continuité du processus.

L'organisation que Lorino (2001)¹⁶ présente comme le produit d'un processus complexe d'apprentissage organisationnel, est sujette aux perturbations de son environnement, et lorsque ses connaissances changent, ses compétences changent également. C'est là qu'apparaît l'importance de l'apprentissage organisationnel qui devient alors un processus de réactualisation des compétences dont une partie se développe et l'autre partie disparaît¹⁷.

Il en existe deux perceptions majeures en ce qui concerne la nature de la relation qui relie les compétences à l'apprentissage organisationnel. Une première approche considère les compétences comme un *résultat*, un *objet* du processus de l'apprentissage organisationnel. Pour exemple, nous mentionnerons la définition souvent citée de Koenig (2006)¹⁸ qui considère l'apprentissage organisationnel comme « *un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences* », ou encore la contribution de Roux-Dufort et Metais (1996)¹⁹ qui lui attribuent le rôle de l'*opérateur* permettant d'enrichir, voire transformer le stock des compétences d'une organisation.

Une seconde approche place les compétences au rang de *déterminant* voire même de *composante* à part entière du processus d'apprentissage. Cavestro et al. (2002)²⁰ expliquent cela par le fait que ce sont les compétences des salariés, y compris leurs connaissances, leurs capacités d'assimilation et de réflexion et surtout leur aptitude à travailler et à échanger au niveau du collectif, qui déterminent le potentiel de leur contribution au processus de l'apprentissage organisationnel. De leur côté, Cohen et Levinthal (1990)²¹ soutiennent

que la détention de compétences pertinentes est une condition préalable pour un apprentissage créatif. A travers la mise en avant de la capacité d'absorption d'une organisation, ces deux auteurs suggèrent que l'assimilation des nouvelles connaissances est facilitée par les connaissances et les compétences préexistantes. Donc, ce que l'organisation a récemment appris est consolidé par ce qu'elle a appris auparavant, ce qui confère au processus de l'apprentissage organisationnel son caractère cumulatif. Dans un livre paru en 2011 mettant l'accent sur les liens des compétences avec l'innovation, l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a souligné que les membres de l'organisation qui détiennent des compétences préalables ont une plus grande capacité à en acquérir de nouvelles et à s'adapter aux nouveaux contextes. Ainsi, parce qu'ils sont dotés d'une base plus solide, ils sont plus favorables et plus réceptifs à l'apprentissage, ce qui renforce sensiblement leur capacité à contribuer à l'innovation²².

La même idée a été développée par March (1991)²³ qui distingua entre deux types de processus d'apprentissage organisationnel. Le premier est un processus d'exploration de nouvelles idées à travers la recherche, l'expérimentation, l'innovation, ... qui alimenteront le processus d'apprentissage organisationnel et dont l'objectif est la création de compétences et l'acquisition de connaissances inédites. Le second est un processus d'exploitation des certitudes accumulées, donc l'assise est bel et bien les compétences et connaissances prérequis qui sont en quelque sorte les inputs du processus d'apprentissage organisationnel, et dont l'objectif est d'aboutir au renforcement du stock des compétences détenues et/ou à son enrichissement. Cependant, la coexistence de ces deux modes de processus dans une organisation n'est pas une fatalité mais plutôt un facteur de survie et de prospérité. En effet, March (1991) explique que l'organisation qui se lance dans l'exploration, en excluant l'exploitation, est amenée à supporter les coûts liés à l'expérimentation sans pour autant avoir la certitude de tirer les avantages escomptés. Par ailleurs, l'organisation qui opte pour l'exploitation au détriment de l'exploration, risquerait de tomber dans un cercle vicieux sans possibilité d'ouverture aux nouveautés.

Les résultats d'une enquête réalisée en l'an 2000 par Tippins et Sohi auprès des dirigeants de 271 entreprises industrielles, ont permis de constater qu'en dépit de la détention de compétences, notamment

technologiques, cela n'a pas été suffisant pour permettre aux entreprises de tirer parti de leur investissement en matière de technologies d'information. Parallèlement, ils ont constaté que lorsque l'apprentissage organisationnel joue le rôle de médiateur entre les effets de la compétence technologique et la performance de l'entreprise, une amélioration significative des résultats est observée²⁴. Murray (2003)²⁵ complète cette constatation en affirmant que l'un des atouts de l'apprentissage organisationnel est sa capacité à puiser dans le stock de capital humain des compétences jusque-là cachées et à les transférer en actions et résultats observables.

4. - Méthodologie

Nous avons opté pour une approche quantitative traduite par un questionnaire en tant qu'instrument de mesure. Nous avons introduit des questions comportant des échelles de réponses puisées de la revue de littérature, tout en laissant la possibilité aux répondants de rajouter des propositions.

Nous avons ciblé les PME (petites et moyennes entreprises) car ce sont des composantes primordiales du tissu économique algérien et sont au centre des préoccupations politiques soucieuses de préserver et de développer l'emploi, à l'exemple des modes de soutien et d'accompagnement pour stimuler l'entrepreneuriat (ANSEJ, ANDI, ...) et des programmes de mise à niveau. Nous avons opté pour la définition figurant dans le Journal officiel n°77 (2001)²⁶, à savoir que la PME est l'entreprise de production de biens et de services, employant entre 1 à 250 personnes à plein temps pendant une année, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas les 2 milliards de DA ou dont le total du bilan n'excède pas les 500 millions de DA, et qui respecte le critère d'indépendance (le capital doit être détenu à 25% et plus).

Le nombre des PME visées a été tributaire de la bonne volonté et de la disponibilité de leurs responsables. Nous avons distribué 112 questionnaires auprès des entreprises implantées dans les zones d'activité de Béjaia, El-kseur, Taharacht en plus de quelques entreprises se trouvant à Sidi Aich, Oued Ghir et Akbou. Nous avons envoyé également 160 questionnaires par voie électronique (E-mail, page facebook). Cependant, nous n'avons pu récupérer que 62 questionnaires dont 5 parmi ceux envoyés par internet. Après le tri, nous n'avons retenu que 59 questionnaires réellement exploitables, ce

qui nous fait un taux de près de 22% du total des questionnaires distribués (ceux remis en mains propres et ceux envoyés par voie électronique).

Les données collectées sont traitées avec le logiciel « Sphinx plus 2 » et le tableur Excel. Le taux de remplissage global est de 87% sur l'ensemble des questionnaires récupérés. Nous avons opté d'une part pour la méthode d'analyse univariée à travers des tableaux de tri à plat pour examiner les différentes variables prises séparément et d'autre part, pour la méthode d'analyse bivariée sous forme de tableau à tri croisé afin de détecter les relations significatives entre les variables, à laquelle nous avons joint le test de signification statistique khi-deux.

5.- Discussion et analyse des résultats

Notre échantillon se compose de 59 PME dont 37,3% sont des très petites entreprises (TPE), 28,8% sont des petites entreprises (PE) et enfin 33,9% sont des moyennes entreprises (ME). Rappelons que selon les données de la direction des PME/PMI de la wilaya de Bejaia de 2014, les TPE constituent 95% du tissu des PME de la région de Bejaia.

Les entreprises enquêtées sont situées dans différentes communes : Bejaia (36 PME), Akbou (13 PME), El-kseur (6 PME) et Oued Ghir (2 PME), Sidi Aich (1 PME) et Tala Hamza (1 PME). La répartition par forme juridique indique que 50,8 % des entreprises questionnées sont de type SARL (sociétés à responsabilité limitée). Les SPA (sociétés par action) viennent en deuxième place avec 15,3%. Ensuite, les EURL (entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée) et les entreprises individuelles qui sont à égalité avec 13,6%. Les SNC (sociétés en nom collectif) sont en dernière position avec 6,8%. Notre échantillon abrite des entreprises de trois secteurs différents. La plus grande fréquence revient au secteur de l'industrie avec un taux de 55,9%, suivi du secteur des services (35,6%) et enfin le secteur du bâtiment BTPH avec 8,5%.

Sur le plan de la catégorisation par âge des PME enquêtées, les proportions obtenues sont résumées comme suit : 22% des PME enquêtées ont moins de 5 années d'existence, 39% d'entre elles ont entre 5 à 15 ans d'existence, 23,7% d'entre elles ont une estimation d'âge variant entre 15 à 25 ans et enfin 15,3% d'entre elles sont créées depuis plus de 25 ans.

La gestion des compétences joue un rôle important dans l'adaptation de l'entreprise aux nouveaux besoins de son environnement. Elle inclut évidemment l'investissement dans la formation continue du personnel. Dans ce cas, comment les PME de la wilaya de Bejaia gèrent-elles les compétences détenues par leurs salariés ? Mais avant de parler de gestion des compétences proprement dite, nous nous sommes intéressés à la place qu'occupent les compétences et avons opté pour l'existence de recensement des compétences détenues en tant que critère de mesure. Les résultats obtenus sont résumés dans ce qui suit :

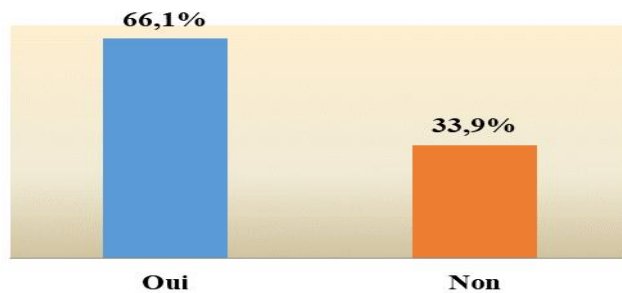


Figure 1-Réalisation d'un état des lieux des compétences existantes par les entrepreneurs composant notre échantillon

Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

La figure n°1 montre que 66,1% du total des entrepreneurs questionnés affirment recenser les compétences acquises par le personnel contre 33,9% qui ne le font pas. Nous sommes face à une double constatation : des PME qui accordent de l'importance aux compétences détenues par leurs employés et des PME qui négligent l'établissement d'un bilan de compétences.

Lors du traitement des résultats, nous avons voulu comparer le comportement des PME par rapport au recensement des compétences détenues suivant des critères de contingence, à savoir : la taille, l'âge et le secteur d'activité. Pour cela, nous avons appliqué le test Khi-deux (χ^2) qui consiste à tester la signification statistique d'une association de deux variables qualitatives (tester leur indépendance). Le nombre de degrés de liberté (DDL) pour notre cas est égal à 2. Nous avons constaté que l'intérêt porté aux compétences détenues variait suivant la taille des PME enquêtées. Le tableau I réalisé à partir du logiciel Sphinx plus 2 nous éclaire sur ce point.

Tableau I-Elaboration d'un bilan des compétences détenues suivant la répartition des 59 PME par effectif
(TPE : toute petite entreprise / PE : petite entreprise / ME : moyenne entreprise)

Type de PME	Réponses		Khi-deux	Valeur p	Observation
	«Oui»	«Non»			
TPE [de 1 à 9 salariés]	10	12			H ₁ validée ($< 0,05 =$ Significatif)
PE [de 10 à 49 salariés]	13	4	6,725	0,035	
ME [de 50 à 250 salariés]	16	4			

Source : Résultats issus de l'enquête de terrain et traités sous logiciel Sphinx plus 2

En effet, l'hypothèse nulle étant infirmée (H_0 : il n'y a pas de différence entre les types de PME par rapport à leurs fréquences de *Oui* ou de *Non* à la question posée. H_1 : il existe une différence entre les types de PME par rapport à leurs fréquences de *Oui* ou de *Non* à la question posée), nous sommes amenés à conclure que l'intérêt porté aux compétences au sein des PME enquêtées dépend de leur répartition par effectif, de sorte que ce sont les petites et moyennes entreprises qui sont les plus soucieuses par l'élaboration des bilans de compétences. Par contre, les toutes petites entreprises le sont moins, ce qui peut être expliqué par le fait que l'entrepreneur-dirigeant des TPE estime que ses compétences sont les plus importantes autour desquelles orbitent les activités de son entreprise. Des travaux ont été effectués dans ce sens, à l'exemple des travaux d'Ibrahim et Ellis (1986) et d'Ibrahim et Goodwin (1986) sur les facteurs d'échec et de succès des très petites entreprises et qui ont montré que les compétences du dirigeant sont la condition essentielle qui détermine le succès d'une très petite entreprise²⁷.

Après s'être intéressés à l'existence d'un recensement des compétences détenues en tant que critère de mesure de l'intérêt affiché à leur égard, nous nous sommes penchés sur l'appréciation des entrepreneurs en ce qui concerne leur stock de compétences détenues. Les réponses recueillies sont synthétisées comme suit :

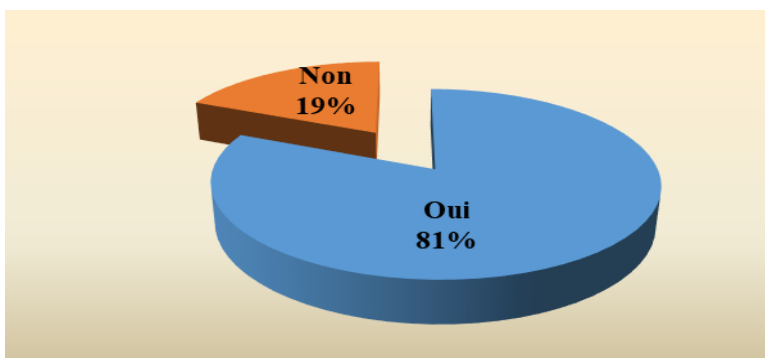


Figure 2-Constatation de lacunes dans les compétences existantes
Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Les réponses recueillies, synthétisées sous forme de la figure (2), montrent clairement que la majorité des entrepreneurs enquêtés soulignent un déficit en termes de compétences, ce qui traduit un écart entre les compétences observées et les compétences souhaitées. Ce constat démontre l'importance de l'identification des compétences dans la détection des aptitudes manquantes. Concernant les PME de la wilaya de Bejaia, le déficit en termes de compétences est détaillé dans le tableau II.

Tableau II-Les principales compétences manquantes

	Obs.	%
Les compétences techniques (liées à l'expérience)	11	33,3%
Les compétences liées à la formation initiale	10	30,3%
Les compétences liées à la personnalité du salarié	6	18,2%
Les compétences relationnelles (de communication)	4	12,1%
Les compétences managériales	2	6,1%
Total	33	100%

Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

A travers la lecture de ce tableau, nous constatons que les entrepreneurs enquêtés citent une palette de compétences manquantes, à leur tête figurent les compétences liées à l'expérience. En effet, les salariés les plus prisés sont les salariés les plus expérimentés. Cela dit, parfois l'expérience est contextualisée, c'est-à-dire qu'elle est créée

dans un contexte donné, générant des connaissances et/ou des compétences contextuelles applicables uniquement à des situations bien particulières, plus au moins proches de leur contexte d'origine. Egalement, le recrutement d'un salarié expérimenté ne signifie pas automatiquement une entrée rapide en activité et un apport immédiat en termes de performance. Quel que soit le profil du salarié, expérimenté ou pas, un temps d'adaptation et d'appropriation de la culture d'entreprise lui est indispensable et c'est cette phase décisive qui conditionnera l'épanouissement du salarié mais surtout sa capacité d'adapter son capital-expérience acquis ailleurs au contexte de l'entreprise actuelle, car comme le rappellent Machlup et al. (1993)²⁸, toute connaissance comporte un taux d'incertitude même les connaissances acquises par expérience.

Egalement, les entrepreneurs déplorent un manque de compétences liées à la formation initiale, c'est-à-dire issues de l'éducation formelle (également dite scolaire). Quoiqu'importante, surtout sa richesse en termes de connaissances de bases, la formation initiale n'est pas toujours synonyme de performance. En effet, en s'appuyant sur des études réalisées dans ce sens à l'exemple de celles de Curry et Wergin (1993), Balwin et Ford (1988) et Hoffman (1983), Bourassa et al. (1999)²⁹ démontrent que la formation initiale (à l'exemple de la formation universitaire) est en inadéquation avec la pratique professionnelle.

La démarche d'identification des compétences a permis aux entrepreneurs enquêtés d'identifier celles sur lesquelles ils souhaiteraient se positionner. L'une des alternatives qui se présentent à eux est de réussir au mieux leurs recrutements et ainsi trier parmi les compétences offertes sur le marché. Nous avons voulu savoir si dans les PME enquêtées on déterminait les compétences requises pour le poste de travail à pourvoir. Les réponses sont synthétisées comme suit.

Tableau III-Définition des qualifications requises avant le recrutement

	Nombre d'observation	%
Oui	52	91,2%
Non	5	8,8%
Total	57	100%

Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Le tableau III synthétise les réponses recueillies. Nous constatons que dans 91,2% des PME enquêtées, les responsables définissent les qualifications requises pour le poste de travail, et ce avant d'enclencher le processus de recrutement. Ces résultats montrent que les responsables dans les PME de la région de Bejaia sont conscients de l'importance de cette étape. En effet, mal identifier les compétences d'un candidat et se tromper dans un recrutement risque d'avoir des conséquences désastreuses, à la fois pour l'individu, et pour l'entreprise, surtout s'il s'agit d'un poste clé.

L'accès aux canaux facilitant l'acquisition et/ou le développement des compétences stimule le processus d'apprentissage organisationnel au sein des entreprises. Si les compétences déjà existantes présentent des lacunes, elles peuvent être développées. Nous nous sommes interrogés sur les solutions envisagées au sein des PME de la wilaya de Bejaia enquêtées afin d'y remédier. Les réponses collectées sont synthétisées dans la figure n°3.

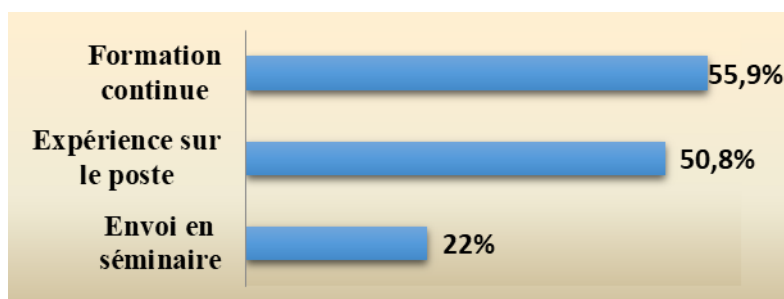


Figure 3-Les propositions recueillies auprès des dirigeants enquêtés pour pallier aux lacunes des compétences

Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Ainsi, la majorité des solutions proposées pour pallier au déficit en termes de compétences convergent principalement vers la formation continue et les acquis de l'expérience. En effet, les expériences passées se traduisent par une réactivité plus grande à l'exemple des gains de temps sur les tâches récurrentes et la politique de formation permet de développer les compétences du personnel et d'augmenter la productivité tout en maintenant à jour les connaissances nécessaires pour faire le travail.

Cependant, l'analyse des résultats concernant l'a programmation concrète de formation destinée aux salariés au sein des PME de la région de Bejaia, a révélé une tout autre réalité. La figure n°4 recense les observations collectées.

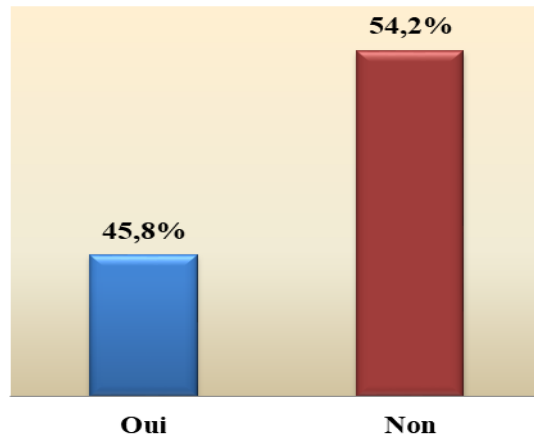


Figure 4-Existence d'une politique de formation au sein des PME enquêtées

Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

L'analyse de ces dernières révèle qu'une politique de formation n'a été instaurée qu'au sein de 45,8% des PME enquêtées. Un fait contradictoire, d'autant plus que la réglementation algérienne en vigueur est favorable à la mise en place de programmes de formation au sein des entreprises. Rappelons que l'article 55 de la loi n° 97-02 du 31 décembre 1997 portant la loi de finance³⁰ pour l'année 1998, stipule que les organismes employeurs sont tenus de consacrer un montant égal à au moins 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. À défaut, ces organismes employeurs se verront contraints de verser une taxe représentant l'écart entre le taux légal de 0,5% et le taux réellement dédié aux actions de formation continue. Afin de comprendre le comportement des entrepreneurs enquêtés vis-à-vis de la mise en place de programmes de formation, nous avons croisés cette donnée avec la taille de la PME, tout en calculant le test Khi deux, et nous avons abouti au résultat suivant :

Tableau IV- Comparaison en termes de programmation assidue de formations suivant la répartition par effectif des 59 PME enquêtées

Taille de PME	Réponse		Khi-deux	Valeur p	Remarque
	«Oui»	«Non»			
TPE	2	20	19,12	<0,001	H ₁ validée
PE	12	5			(< 0,05= Significatif)
ME	13	7			

Source : Résultats issus de l'enquête de terrain et traités sous logiciel Sphinx plus 2

Nous partons des hypothèses suivantes : H₀ stipule qu'il n'y a pas de différence entre les types de PME par rapport à leurs fréquences de *Oui* ou de *Non* à la question posée et à travers H₁, nous supposons qu'il existe une différence entre les types de PME par rapport à leurs fréquences de *Oui* ou de *Non* à la question posée.

Ainsi, nous constatons que le comportement des entrepreneurs change suivant la taille de la PME de sorte que ce sont les petites et moyennes entreprises qui s'investissent davantage dans les formations continues. La quasi-absence de programmation de formation au sein des TPE enquêtées peut être expliquée d'une part en raison des coûts qui lui sont associés (en termes de dépenses et de temps), et d'autre part, en raison de la crainte du chef d'entreprise concernant un investissement dont il ne bénéficiera pas si le salarié est tenté de monnayer ailleurs sa qualification nouvellement acquise. Toutefois, la programmation de formations continues est un processus rigoureux dont la réussite se

mesure dans la mise en pratique de ce qui a été appris, car comme le soulignent Bourassa et al. (1999)³¹ la majorité des contenus des formations programmées par les entreprises ne sont appliqués par les salariés qu'à très faibles taux.

Face à ce dilemme, à savoir l'intérêt porté au stock de compétences détenues et l'indifférence affichée face à la formation continue, nous avons été curieux de savoir si les entrepreneurs enquêtés recourraient à d'autres méthodes pour former leur personnel. Pour cela, nous nous sommes penchés sur leur gestion des nouveaux salariés et leur manière d'intégrer ces derniers dans leur poste. Les réponses recueillies sont résumées sur le tableau V.

Tableau V-Le comportement adopté pour l'intégration des nouvelles recrues

	Nombre d'observation	%
Parrainage et tutorat	29	53,7%
Apprentissage sur le tas	25	46,3%
Total	54	100%

Source : Résultats issus de l'enquête de terrain 2014/2015

Nous constatons que les entrepreneurs enquêtés optent à 53,7% pour le parrainage des nouveaux salariés afin qu'ils soient le plus rapidement opérationnels. Qu'ils soient appelés parrainage, tutorat ou coaching, ces méthodes sont des moyens d'apprentissage par excellence car ils constituent de véritables opportunités susceptibles d'influencer les représentations des nouvelles recrues et une occasion de les placer immédiatement au cœur de l'action et de la réflexion autour de situations problématiques. Du tableau, nous remarquons également que 46,3% des entrepreneurs enquêtés préfèrent affecter directement les nouveaux salariés à leur poste de travail où ils apprendront sur le tas, c'est-à-dire par observation et imitation. Cependant, comme le souligne Le Boterf (2009)³² la formation sur le tas peut-être très efficace dans des contextes de travail relativement stables. Mais dès qu'ils changent, ce qui a été appris pourrait ne plus correspondre car l'apprenant n'a imité que le côté explicite de la

compétence, sans pour autant se l'approprier et pouvoir ainsi développer ses propres compétences.

6.- Conclusion

Nous concluons que la notion de compétence n'est pas facile à appréhender pour cause de sa transdisciplinarité et du fait qu'elle puisse s'analyser à plusieurs niveaux, puisque les différents travaux sur les compétences ne privilégient pas tous le même niveau d'analyse ou plutôt le même acteur étudié.

Nous rejoignons la réflexion de Géniaux (1999)³³ sur le fait que la compétence peut se construire par l'apprentissage individuel, collectif et/ou organisationnel. Mais aussi, nous appuyons l'idée d'Alter (2002)³⁴ qui stipule que quelle que soit la nature des compétences, elles se partagent à un moment ou à un autre et deviennent collectives car *"aucune personne ne dispose de toutes les connaissances lui permettant de se détacher des autres et/ou d'accomplir les tâches de son poste de travail"*.

En guise de synthèse des données traitées dans cet article, nous aboutissons au fait que les PME de la région de Bejaia sont confrontées à deux problèmes majeurs. Le premier est lié à la carence de l'offre en matière de compétences existantes sur le marché du travail et le second est relatif à l'absence d'une politique de construction et de développement de ces compétences au sein même des PME. D'un autre côté, en nous appuyons sur les réponses fournies par les responsables au sein des entreprises composant notre échantillon, nous pourrions déduire que les PME de la région de Bejaia, en particulier les toutes petites entreprises –TPE-, penchent vers la pratique de formations informelles sous forme de tutorat, de compagnonnage, de formation en situation de travail, de formation sur le tas, d'auto-formation et d'apprentissages collectifs. Ainsi, nous avançons que l'une des spécificités des PME de Bejaia est la pratique de formations particulières hors du marché de la formation professionnelle classique.

Une réalité s'impose : la capacité d'apprentissage d'une organisation dépend de ses compétences³⁵. Cela dit, tant que les entrepreneurs de la wilaya de Bejaia ne dépassent pas le cap de la simple gestion des compétences pour s'investir dans une véritable culture de management des compétences, le processus de l'apprentissage organisationnel se verra freiné, voire même bloqué.

En effet, le management des compétences au sein de l'organisation assure l'adaptation de ses membres à ses exigences internes et externes, mais surtout développe leur compétence d'apprendre à apprendre et garantit leur employabilité. Que l'organisation opte pour un apprentissage organisationnel d'exploration ou d'exploitation, elle devrait être en mesure d'accorder au management des compétences sa place en tant que variable stratégique et indispensable surtout en cas où elle envisagerait de se lancer dans une véritable reconstruction à travers un processus de désapprentissage³⁶.

Afin de ne pas altérer la capacité d'apprentissage au sein des PME de la région de Bejaia, elles sont amenées à veiller au perfectionnement professionnel continu de leur personnel et ce en créant des situations d'expérimentation, de capitalisation et de transfert des acquis d'expérience,... qui seraient conformes aux besoins et aux caractéristiques de l'entreprise. Parallèlement, l'identification de manière rigoureuse des métiers des PME, la description des compétences mobilisées, l'adoption d'une politique de formation conforme aux besoins, tels sont les enjeux majeurs pour les PME de la wilaya de Bejaia désireuses de devenir apprenantes et innovantes.

7.- Références

- ¹ Fillol C., (2009), L'entreprise apprenante : Le knowledge management en question. Etudes de cas chez EDF, Paris-France, L'Harmattan, pp.13.
- ² Bressy G. et Konkuyt C., (2011), Management et économie des entreprises, 10^{ème} éd., Paris-France, DALLOZ, coll. « Aide-mémoire ». pp.335
- ³ cité dans Dejoux C., (2001), Les compétences au cœur de l'entreprise, Paris-France, Edition d'Organisation, pp.293.
- ⁴ Cité dans Klarsfeld A., (2003), « La gestion des compétences au service de l'innovation : pour une approche délibérément émergente », 14^{ème} Congrès de l'AGRH, Grenoble-France, 20-22 novembre 2003, pp. 1549.
- ⁵ Belisson C., (2012), « Compétences et/ou représentations sociales », 24^e colloque de l'Admée-Europe, Luxembourg, 11-13 Janvier 2012, pp. 1-2.
- ⁶ cité dans Rouleau L., (2007), Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde, Québec, Canada, Presses de l'Université du Québec, pp.171.
- ⁷ Kerjean A., (2000), Les nouveaux comportements dans l'entreprise, Paris-France, Edition d'Organisation, coll. « Tendances/Les Echos », pp.39.
- ⁸ Ben Abdallah L. et Ben Amar M-Z, (2007), « Changement organisationnel et évolution des compétences : Cas des entreprises industrielles tunisiennes », La Revue des Sciences de Gestion, 4 (226- 227), pp. 135.

- ⁹ Gilbert P. et Parlier M., (1992), « La compétence : du « mot-valise » au concept opératoire », Formation Emploi, (116), coll. « Actualité de la formation permanente », pp. 14.
- ¹⁰ Guillon A. et Trepo G., (2001), « Réussir les changements par le développement de l'apprentissage organisationnel : Les leçons du cas Shell », Gérer et comprendre, (65), coll. « Les annales des mines », pp. 42.
- ¹¹ Crossan M-M., Lane H-W., White R-E. et Djurfeldt L., (1995), « Organizational learning : Dimensions for a theory », The International Journal of Organizational Analysis, 3 (4), pp. 337.
- ¹² Plane J-M, (2003), Théorie des organisations, 2ème éd., Paris-France, DUNOD, coll. « Les topos », pp.81-82.
- ¹³ Godelier E. (2012), « Retour sur le parcours de J. March », in Les organisations. Etat des savoirs, Auxerre-France, Sciences humaines éditions, 2012, pp. 121- 122.
- ¹⁴ Crossan M-M., Lane H-W., White R-E. et Djurfeldt L., (1995), op.cit, pp. 347.
- ¹⁵ Senge P-M., (1990), The fifth discipline : The art and practice of learning organization, New York, USA, Currency Doubleday, pp.8.
- ¹⁶ Lorino P., (2001), Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences, Paris-France, Editions d'Organisation, pp.8.
- ¹⁷ Divry et al. (1998), cités dans Ben Abdallah L. et Ben Amar M-Z, (2007), op.cit, pp.137.
- ¹⁸ Koenig G., (2006), « L'apprentissage organisationnel : Repérage des lieux », Revue française de gestion, 1 (160), pp. 297.
- ¹⁹ Roux-Dufort C. et Metais E., (1996), « L'apprentissage organisationnel comme processus de développement des compétences centrales de l'entreprise : l'exemple de la gestion des crises à Electricité De France. », Cinquième Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS, IAE de Lille, France, pp. 8.
- ²⁰ Cavestro W., Colin T. et Grasser B. (2002), « Compétences des salariés et compétence de la firme : une approche par l'apprentissage organisationnel », in La gestion des compétences. Acteurs et pratiques, Paris-France, Economica, coll. « Connaissance de la gestion », 2002, pp. 81.
- ²¹ Cohen W-M. et Levinthal D-A. (1990), « Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation », Administrative Science Quarterly, 35 (1), pp. 130- 131.
- ²² OECD, (2011), Skills for innovation and research, Paris, OECD publishing, coll. « OECD innovation strategy », pp.18.
- ²³ March J-G. (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », Organization Science, 2 (1), pp. 71.
- ²⁴ Tippins M-J. et Sohi R-S. (2003), « IT competency and firm performance : is organizational learning a missing link ? », Strategic Management Journal, 24 (8), pp. 755- 758.

- ²⁵ Murray P. (2003), « Organisational learning, competencies, and firm performance: empirical observations », *The Learning Organization*, 10 (5), pp. 307.
- ²⁶ Journal officiel n°77, (2001), Loi n°01-18 du 12 décembre 2001 portant sur la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (P.M.E), pp.5.
- ²⁷ Bayad M., Gallais M. et Schmitt C. (2010), « Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement », *Management & Avenir*, 10 (40), pp. 117.
- ²⁸ Machlup F., Zeitlin E., Mayere A. et Salaun J-M. (1993), « Economie des connaissances et de l'information », *Réseaux*, 11 (58), coll. « L'information scientifique et technique », pp. 119- 120.
- ²⁹ Bourassa B., Ross D. et Serre F. (1999), *Apprendre de son expérience*, Québec, Presses de l'Université du Québec. pp.12.
- ³⁰ Journal officiel n°89, (1997), Loi n°97-02 du 31 décembre 1997 portant sur la loi de finances pour l'année 1998, pp.23.
- ³¹ Bourassa B., Ross D. et Serre F. (1999), *op.cit*, pp. 12.
- ³² Le Boterf G. (2009), *Repenser la compétence : pour dépasser les idées reçues : quinze propositions*, Paris-France, Edition d'Organisation, coll. « Collection ressources humaines », pp.58-59.
- ³³ Géniaux I. (1999), « L'approche par les compétences : pour une gestion dynamique par les processus », *Actes du 10ème Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Lyon-France, 1999, pp. 481.
- ³⁴ Alter N. (2002), *Les logiques de l'innovation: Approche pluridisciplinaire*, Paris-France, La Découverte et Syros, coll. « Recherches », pp.33.
- ³⁵ Fillol C. (2009), *op.cit*, pp.13.
- ³⁶ Durand T. (2006), « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, 1 (160), pp. 266.