

## La formation professionnelle continue et les réformes structurelles

*Ali TADJINE\**

L'importance de ce qui est actuellement désigné par « ressources humaines » a de tout temps été reconnue, et cette reconnaissance en s'affinant et en devenant condition sine qua non pour la survie de toute entreprise, met en exergue l'obligation pour ces ressources humaines d'être compétentes et performantes et pour se faire, une seule alternative : attribuer à la formation le rôle primordiale, qui doit lui être réservé et de la situer dans le niveau qui lui revient. Il ne peut donc être question d'envisager les questions de rendements et de performances des hommes et des femmes au travail, d'évaluer l'adéquation ou l'inadéquation des niveaux de compétences d'avec les exigences d'employabilité qu'en prenant en considération les questions liées à la formation dans toutes ses états.

La formation, vocable quoique recouvrant des réalités disparates conserve un fond commun minimal qu'on peut synthétiser par le fait que la formation est à concevoir comme étant un processus interactif entre un émetteur détenteur d'un savoir et de compétences qu'il transmet à un récepteur en contrepartie de l'effort consenti pour l'apprentissage et l'enseignement.

La formation tout en étant un processus d'échange, elle est plurielle, elle peut prendre des formes diverses et à des niveaux différents. Parmi le spectre de types de formation, celles qui nous intéressent dans le cadre de cette intervention pour leurs rôles dans le niveau macro-économique de la société et leurs impacts sur l'emploi sont :

- La formation que le système éducatif (écoles, collèges et universités) dispense qualifiée généralement d'enseignement.

- La formation professionnelle dispensée par les centres d'apprentissage où l'accent est mis sur l'acquisition de métiers spécifiques.

- La formation professionnelle continue apanage des employeurs qu'ils réservent à leurs employés pour un perfectionnement continu.

---

\* Maître de conférences, Université Abdelhamid Ibn Badis, Mostaganem

Pour les besoins de cette intervention et suivant la typologie de la formation, deux parties distinctes sont abordées, la première est consacrée à la formation dans l'acceptation d'enseignement que le système éducatif génère, alors que la deuxième partie porte sur la formation professionnelle continue et sa physionomie en période de transition d'économie planifiée à l'économie de marché.

### **Enseignement et formation**

L'une des fonctions régaliennes de tout état est l'enseignement et la formation professionnelle, dont l'objectif outre la dimension de socialisation est de pourvoir en compétences tant la sphère économie que tous les autres domaines d'activités de la société. Cet enseignement se doit donc de se coller à la réalité, de déterminer les besoins et d'y répondre. L'enseignement et la formation sont donc à considérer comme un processus continu de développements des compétences, comme approche d'ingénierie éducative, comme ensemble coordonné d'activités, qui permet de concilier les différents enjeux et attentes qui se caractérisent par la complexité et parfois l'urgence, qui s'affrontent ouvertement ou en filigrane selon les exigences du temps et l'espace. Ce rôle prédominant et omniprésent de l'enseignement et la formation ne peut se concrétiser réellement et avoir toute la pertinence qui lui est sienne que s'ils sont conçus en tant que moyen, et non une fin en soi, l'enseignement et la formation sont à concevoir dans le cadre d'un projet de développement, de résolution, de dépassement de situation d'incapacités et de faiblesses. La valeur de tout enseignement et formation est tributaire des objectifs qu'elle s'assigne et des actions qui en sont dérivées. L'évaluation de l'opportunité, de l'attractivité, du coût constituent des indicateurs d'un intérêt certain de leurs valeurs.

Cette importance et ces caractéristiques sont encore plus pertinentes dans les pays en cours de reconstruction et d'émancipation post coloniale à l'instar de l'Algérie, qui se doit de reconquérir son identité nationale tout en se dotant de ressources humaines capables de relever les défis de l'authenticité et des affres de la concurrence, corollaire de la mondialisation.

L'observateur averti de même que le commun des gens de la situation de l'enseignement et de la formation professionnelle en Algérie s'accordent pour souligner l'impasse dans lequel ils se trouvent, un chômage chronique de diplômés et un manque flagrant de main d'œuvre spécialisée d'où le recours à l'importation de travailleurs du BTP chinois pour la réalisation de projets d'infrastructures. Il est à signaler que ce paradoxe ne constitue pas la seule aberration, la situation a atteint un

stade de déliquescence, qu'il devient urgent que les pouvoirs publics et les spécialistes soient interpellés.

Outre cette situation intenable, il est également important de signaler une dérive du processus de sélection et d'orientation en vigueur à l'inscription aux études universitaires. En effet, il est devenu tout à fait admis que les lauréats du baccalauréat sont orientés suivant les scores et notes obtenues. Apparemment, rien de plus normal et de plus légitime, les meilleurs ont la possibilité de choisir et de s'inscrire dans les cursus universitaires qu'ils désirent, et moins la note est élevée moins la possibilité de choix rétrécis ; néanmoins l'application de ce principe sur le terrain comporte des limites préjudiciables à la nation dans sa totalité du fait que les facultés demandées et de prédilection sont celles qui dispensent les formations médicales ou d'ingénieur d'hydrocarbure dont le prestige est avéré et le débouché assuré. La revue des bilans des inscriptions universitaires montre que la quasi-totalité des étudiants inscrits dans ces facultés ont eu leurs Bac mention très bien et mention bien (cas promotion 2011). Cette élite de la nation se trouve de fait éloignée de toutes les sciences expérimentales et fondamentales qui héritent de étudiants dont les notes sont beaucoup plus modestes et de ce fait ne pourront prétendre à des carrières scientifiques prometteuses ; situation qu'il est utile de souligner car l'évidence d'avortement de l'intelligence de la nation est pertinente.

Parallèlement à ces deux exemples qui illustrent l'inadéquation du système d'enseignement et de formation et les goulots d'étranglement qui le caractérise , certaines questions méritent d'être posées dans le cadre d'un débat que les spécialistes se doivent d'avoir afin de contribuer à l'adéquation et l'efficacité du système d'enseignement et de formation.

Les questionnements qui pourraient être proposés au débat sans prétendre à l'exhaustivité sont les suivants :

- La démocratisation de l'enseignement et la problématique de la prise en charge des individualités peut –elle avoir un impact sur l'emploi ?

- Comment pourrons nous concevoir l'une démocratisation possible de l'accès à l'enseignement supérieur qui nous permette de dépasser l'opposition entre massification et « élitisme » tout en ne perdant pas de vue l'impact sur l'emploi ?

- La recherche scientifique n'a-t-elle d'utilité qu'économique ou la figure de l'érudition scientifique a-t-elle encore un avenir ? Sommes-nous sommés de choisir entre érudition et expertise ? En d'autres termes, l'investissement dans la recherche scientifique est-il rentable pour le chercheur et la nation.

- La professionnalisation tue-t-elle les disciplines ? En se spécialisant pour s'adapter aux exigences de l'émiettement des tâches et le cloisonnement des compétences que l'organisation de travail moderne impose, quelles articulations concevoir entre les disciplines et les métiers, sans affaiblir les premières, sans renoncer au souci du devenir professionnel de ceux que le système éducatif met sur le marché du travail ?

- Quelle doctrine de l'évaluation promouvoir ? Est-il possible de se saisir de l'évaluation à laquelle nous sommes soumis non pour répondre à l'exigence de «performance», mais pour faire reconnaître la «valeur» de nos enseignements, diplômes et recherches ?

- Quelles coopérations opposer à la mise en concurrence des établissements comme seul facteur de développement ?

- Est-il possible de retrouver des références communes qui permettent de refonder une identité universitaire et son adaptation ?

- L'opportunité et l'évaluation des réformes engagées en adéquation avec l'environnement.

Outres ces questions, il est également important en se démarquant des rhétoriques potentielles de s'enquérir de la manière d'analyser les transformations sociétales que les stratégies ont mis en œuvre pour s'assurer un passage harmonieux d'une société socialiste à l'adoption de l'économie de marché, d'identifier avec plus au moins les répercussions qui s'opèrent à l'occasion des réformes engagées et leurs incidences sur les destins professionnels, de mettre en exergue la nature et forme de l'articulation formation /emploi tant à l'échelle des parcours personnels que sur celle de la nation en rendant compte des différentes étapes à franchir pour que les politiques de formation et d'emploi favorisent le développement d'un environnement propice à l'épanouissement des individus et de la nation.

Ces questions en constituant le socle des préoccupations articulées autour de l'objectif de l'adéquation système éducatif et monde du travail, ne peuvent circonscrire l'étendue de la problématique, néanmoins, elles ont le mérite de susciter la réflexion et la recherche de réponses.

### **Formation professionnelle continue**

Comme il vient d'être mentionné, des transformations structurelles ont eu lieu à l'occasion de l'adoption des réformes économiques pour l'instauration de l'économie de marché, qui dès le début des années quatre-vingt-dix du siècle dernier est présenté comme étant la seule alternative corollaire de mondialisation, cette nouvelle réalité a mis en

branle une configuration inédite d'entreprises, dont la caractéristique principale est la nature du personnel qui la compose qui se doit d'être ressources humaines dans le sens de capital humain garant de performance et de pérennité des entreprises. Pour réaliser cet objectif, la formation professionnelle continue se trouve être propulsée comme moyen et outil de transformation.

En effet, La formation est indispensable au renouvellement des compétences, elle est un moyen d'action essentiel pour l'entreprise et son personnel en permettant l'enrichissement du savoir-faire, la restructuration des métiers, le développement des aptitudes individuels et le renouvellement des capacités professionnelles ; elle évite la sclérose des mécanismes mentaux en permettant l'adaptation aux évolutions technologiques et organisationnelles. En se situant à ce niveau d'importance, la formation est de plus en plus associée à des formes complexes d'apprentissage qui combinent des savoirs appliqués et des processus de résolution de problèmes aboutissant à des transformations actives de comportements à travers des processus de type qualité totale, de démarche concertée de changement, et d'apprentissage organisationnel. Ce niveau d'expectation nécessite une exigence de démarche qualifiante et une vigilance de tous moments et à toutes les étapes d'un processus de formation. Outre, qu'elle soit considérée comme étant pourvoyeuse de compétences requises, elle est à inscrire comme étant un moyen d'apprendre à travailler en collectivité, avec les autres pour les autres et pour soi ; elle permet de concilier les objectifs organisationnels, les besoins propres à chaque entité et les démarches individuels. Objectif de toute évidence complexe dont la réalisation est une condition sine qua non pour la pérennité de l'organisation (l'entreprise). Il est donc important de souligner que la formation est d'emblée à considérer comme investissement et non pas des dépenses qui alourdissent les comptes, approche qui synthétise une conception qui la place de prime à bord comme priorité de tout manager conscient des exigences et défis que les caractéristiques de l'économie mondiale imposent.

La formation doit répondre à un double objectif :

Satisfaire les aspirations du personnel et permettre la réalisation des objectifs de l'organisation ; mission névralgique qui conditionne inéluctablement l'avenir de toute organisation.

Déjà au dix-huitième siècle, et plus exactement le 20 avril 1792, Condorcet déclara devant l'assemblée législative Française : « *Nous avons observé que l'instruction ne devait pas abandonner les individus au moment où ils sortent des écoles, qu'elle devait embrasser tous les âges, qu'ils n'y en avait aucun où il*

*ne fût utile et possible d'apprendre, et que cette seconde instruction est d'autant plus nécessaire que celle de l'enfance a été resserrée dans des bornes plus étroites* ». Parler de l'importance de la formation en termes plus généraux que l'instruction, et l'envisagée dans un processus continu, n'est pas nouveau, néanmoins son application et sa mise en pratique sur le terrain ne rencontre pas le même consensus, même pour la économies de marché de tradition, à l'instar de la législation Française du travail à titre d'exemple, la première disposition ne date que de 1919 avec la loi ASTIER ; néanmoins actuellement sur le plan théorique tous les intervenants spécialistes en la matière adhèrent à l'importance de la formation continue; J.P.Loup (1986) vice- président chargé du personnel Ibm Europe en manager averti déclare en évoquant la formation : « *C'est même l'investissement le plus productif, si l'on croit les entreprises qui réussissent quel que soit leur domaine d'activité, et il n'y a pas de substitut.* » J.P.Loup, «Gestion Sociale», Les éditions d'Organisations, 1986.

La formation est donc à considérer comme un processus continu de développements des compétences, comme approche d'ingénierie éducative, comme ensemble coordonné d'activités, qui permet de concilier les différents enjeux et attentes qui se caractérisent par la complexité et parfois l'urgence, qui s'affrontent ouvertement ou en filigrane au niveau des entreprises.

Ce rôle prédominant et omniprésent de la formation pour toute organisation ne peut se concrétiser réellement et avoir toute la pertinence qui lui est sienne que si elle est conçue en tant que moyen, et non une fin en soi, la formation est à concevoir dans le cadre d'un projet de développement, de résolution, de dépassement de situation d'incapacités et de faiblesses. La valeur de toute formation est tributaire des objectifs qu'elle s'assigne et des actions qui en sont dérivées. L'évaluation de l'opportunité, de l'attractivité, du coût constituent des indicateurs d'un intérêt certain de la valeur de la formation.

Après ce sommaire sur l'importance de la formation continue, un exposé tout aussi synoptique sur le cadre réglementaire Algérien régissant la formation en entreprise et les différentes étapes d'un processus de formation permettra de situer le sujet dans son environnement.

#### Cadre réglementaire

- Analyse des besoins
- Choix de la politique de formation
- Suivi de la formation
- Evaluation de la formation (Coût de la formation).

### ***Le cadre réglementaire***

Le législateur Algérien a fait obligation pour toute entreprise employant un nombre de travailleurs égal ou supérieur à 20, d'organiser et de financer des stages de formation professionnelles à leur profit. Cette formation peut s'effectuer en entreprise elle-même ou à l'extérieur, au niveau de structures spécialisées. Initiée par l'employeur en exécution d'un plan de formation.

L'importance de la formation, pour le législateur, est tellement évidente, qu'il la rend obligatoire même pour le travailleur ; en effet, au titre des obligations des travailleurs, l'article 7 de la loi 90-11 stipule :

« -Participer aux actions de formations, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur».

Les présents textes relatifs à la formation en entreprise sont cités à titre purement indicatif, la liste exhaustive est bien plus importante.

-Loi n° 81-07 du 27/06/1981 relative à l'apprentissage modifiée et complétée par la loi n° 90-34 du 25/12/1990 et les textes relatifs à son application.

-Loi 90-11 du 21 avril 1990

-Loi 97-02 du 31 décembre 1997

-Arrêté n° 58 du 23/06/1994 fixant la liste des spécialités donnant lieu à une formation.

### ***Analyse des besoins***

➤ Identification du besoin, qui est exprimé par l'inadéquation des capacités de la main d'œuvre disponible est les exigences des postes de travail (déficit à combler à l'issue d'une formation).

➤ L'identification du personnel en mesure d'être formé.

### ***Choix de la politique de la formation***

➤ La désignation des modalités, lieux, conditions, durée de la formation en prenant en considération les paramètres spécifiques à chaque situation, les caractéristiques d'ordres didactiques et pédagogiques, et le cadre réglementaire en général.

### ***Suivi de la formation***

Le lancement et suivi de la formation.

### ***L'évaluation de la formation.***

Pertinence et coût de la formation.

La concrétisation de la formation se traduit par la création et gestion d'un plan de formation dont nous esquivons les différentes étapes ; il demeure entendu que les étapes citées ne peuvent que constituer une matrice générale, nullement un canevas rigide et absolu ; l'approche configurationnelle est à favoriser.

Généralement, la formation est pensée sous forme de plans annuels, tout en se concevant sur le long terme ; il ne peut être question de formation sans vision prospective et d'anticipation qui confère à la prise de décision et la gestion la dimension managériale. Les différentes étapes constituant le plan de formation sont :

- *Phase d'analyse :*

+ Collecte de l'information

+ Analyse de l'information

+ Détermination des besoins

- *Phase des choix*

+ Choix des options pédagogiques

+ Choix des moyens logistiques et financiers

- *Phase d'élaboration du plan de formation*

+ Elaboration du plan synthétisant les choix

+ Détermination exactes des stages et cycles de formation envisagés (dates, lieux...)

+ Détermination des objectives

+ Détermination des bénéficiaires et différents acteurs

- *Phase de lancement de la formation*

+ Suivi logistique et pédagogique

- *Phase évaluation*

+ Evaluation pédagogique

+ Evaluation générale – la formation n'a peut-être pas de prix, mais elle a un coût, qu'il convient d'évaluer.

Après s'être intéressé aux objectifs et processus de la formation continue de façon générale, il est utile d'avoir un regard sur la réalité de la formation en entreprise publique économique en période de transition de l'économie planifiée à l'économie de marché. Les éléments d'information utilisés sont repris à partir des résultats de l'enquête effectuée par l'auteur dans le cadre de la thèse de doctorat.



## **La formation en entreprise économique Algérienne**

Après s'être intéresser à la formation de façon générale, une tentative de la situer dans le contexte de l'entreprise économique Publique Algérienne est présentée en reprenant les résultats de l'enquête par questionnaire effectuée par l'auteur dans le cadre de thèse de doctorat en psychologie des organisations et gestion des ressources humaines ayant pour thème la détermination de l'adéquation des niveaux hiérarchiques et perceptions des tâches et missions de la DRH. Cette enquête s'est déroulée au niveau d'entreprises publiques économiques entre 1999 et 2005.

Il est à signaler que les résultats de l'enquête évoquées sont pris en exemples et comme supports de réflexions, car ils ont été soumis à l'exigence méthodologique tant au niveau de la collecte des données, qu'aux moment d'analyse et d'interprétation où la rigueur scientifique a constitué une préoccupation importante, de même que la confrontation des résultats à l'évaluation statistique permet une inférence assumée et assurée ; les tests pratiqués à savoir le Khi<sup>2</sup>, le test de Student et le coefficient de contingence permettent sans réserve la généralisation des résultats obtenus ; cette précision insérée, il est également utile de présenter les caractéristiques de l'échantillon de l'enquête qui est constitué de 302 travailleurs dont 76 cadres, 117 maîtrise et 110 exécution évoluant dans plusieurs entreprises.

Cette contextualisation s'accompagne également d'éléments de comparaisons de la problématique de la formation en entreprise publique économique Algérienne et son homologue capitaliste, qui s'érige en norme. Cette comparaison se base également sur les données d'analyses de contenues des entretiens et des questionnaires effectués dans le cadre de la thèse déjà citées. Le caractère redondant de certaines informations est à inscrire sur le compte de leurs pertinences. Les principaux résultats qu'il nous été permis de mettre en exergue peuvent être mentionnés comme suit :

-Un manque apparent de cohérence et d'homogénéité ; en effet, le constat est qu'il y a une relation inversement proportionnelle entre le niveau hiérarchique et la perception du rôle attribué à la formation ; moins on est important dans la hiérarchie, plus on pense que la formation est considérée comme mission et tâche inhérente à la DRH. 47.30% de cadres estiment que la DRH se préoccupe de la formation, concernant l'encadrement de maîtrise et les agents d'exécution les chiffres grimpent respectivement à 82.69% et 88.88%.

-Théoriquement, la formation du personnel est pour les dirigeants d'entreprise une évidence que personne ne conteste, mais sa mise en pratique, semble ne peut être aussi évidente qu'elle n'en a l'air. 52.26% des cadres de l'échantillon de l'enquête estiment que leur direction des ressources humaines ne s'occupent pas de formation et ne l'intègrent pas parmi les tâches et missions ; chiffre révélateur à plus d'un titre, qui nous interpelle car en contradiction avec les professions de foi et les déclarations théoriques des dirigeants.

Quelle en est la raison ?

Les différents entretiens informels avec les cadres et l'analyse de l'histoire des entreprises publiques économiques mettent en relief certains indices qui nous permettent de mettre en lumière les significations des prises de position des dirigeants concernant la formation.

L'entreprise économique publique Algérienne en se développant à travers les différentes phases, a eu à considérer la formation conformément à des considérations intimement liées à l'idéologie du moment.

Durant la phase du socialisme, la formation était officiellement considérée comme facteur de promotion et de développement à la fois des travailleurs et de l'entreprise ; mais en répondant à des considérations qui s'inscrivaient dans une logique qui dépassaient les seuls contours et préoccupations de l'entreprise pour s'étendre à la réalisation d'objectifs à consonance socialiste (idéologique). En tant qu'organisation, l'entreprise était à la fois un agent de production et une structure sociale concrète, à laquelle est confiée des missions et prérogatives à la solde d'un système politique ; la charte de la gestion socialiste des entreprises la définissait comme : « *L'entreprise socialiste Algérienne, intégrée dans un système institutionnel qui ne se limite pas aux seuls aspects techniques, mais prend une dimension spécifiquement politique* ». Cette période de par son orientation spécifique empreint de considérations idéologiques et répondant à des défis et enjeux du moment, a imprimé à la formation des réalités particulières, elle oscillait entre la recherche de l'équilibre par la satisfaction des attentes aussi bien des gestionnaires que des gérés. Wladimir Azykoff résumait cette expression de convergence des attentes dans « Expression des attentes en formation : Les effets sur l'organisation » in Sociologie du travail n° 27,1/1985 en écrivant.

« *Quelle que soit sa nature, la formation est constamment rapportée à une volonté de promotion (professionnelle ou du moins sociale), à tel point que ce caractère instrumental qui lui est conféré conduit inévitablement à une formulation stratégique*

*des attentes* ». Ce caractère instrumental l'a dévié de l'orientation que l'approche managériale prescrit.

En changeant d'orientation idéologique, l'entreprise publique économique Algérienne s'est retrouvée contrainte de s'inscrire dans la logique de l'entreprise capitaliste, et par conséquent se conformer à de nouvelles orientations, répondre à de nouvelles préoccupations, se comporter différemment pour s'adapter, réussir le processus de modification et réaliser la performance et l'objectif assignés. Dans cette nouvelle configuration, la formation se trouve également être concernée par le changement ; la question qui s'impose alors avec pertinence est: Quel est le changement qu'a connu la formation dans la nouvelle configuration de l'entreprise publique économique Algérienne ? Avant de s'atteler à répondre à cette question, il est d'intérêt certain de s'intéresser à la formation dans l'entreprise économique capitaliste, modèle et objectif à atteindre.

Dans les économies à tradition industrielle, le lien entre formation et développement économique ne constitue plus l'objet de débat, Bowman (1980) en s'intéressant aux différents travaux réalisés en la matière, conclu à l'existence d'une corrélation positive, résultat que Psacharopoulos, Woodhall (1988) et Stern (1992) ont également confirmé. Cette importance de la formation que nombre de chercheurs affichent comme étant la base du succès de l'entreprise trouve déjà ses prémices dans les travaux de Taylor, et qui constitue une des plus importantes contributions de sa théorie, à savoir l'introduction de la « logique de poste » pour répondre à l'exigence de satisfaction d'une demande de production en pleine expansion sans que le personnel recruté soit détenteur d'un savoir conséquent ou ayant une tradition industrielle. La parade que Taylor a mis en œuvre pour une adaptation efficiente et rapide de ce personnel fut l'instauration de la dichotomie conception/exécution et l'émiettement des tâches n'exigeant qu'une formation de nature essentiellement adaptative. Cette stratégie, si elle constitue une constante structurante de l'entreprise capitaliste, s'est retrouvée avec le temps dans bien de cas remis en cause et parfois de façon fondamentale, non pas que la Taylorisme a perdu toute vigueur, mais parce que l'environnement dans ses différents niveaux et structurations évolue et draine dans son sillage des impératifs d'adaptation. Evolution qui sera sommairement abordée dans le cadre de ce travail en évitant de reproduire les aprioris et en dépassant les anathèmes.

En se développant, l'entreprise capitaliste a permis à la société de passer d'un stade de production au stade de consommation dans laquelle

la carte et les critères de la réussite se redéfinissent, dans cette économie de consommation et de savoir, l'accent n'est plus focalisé sur la nécessité de produire, mais sur la façon de produire pour satisfaire des besoins, qui dans bien des cas sont suscités et artificiels. Dans cette nouvelle optique, il devient clair que la formation ne peut plus être uniquement adaptative, mais bien innovante, créatrice permettant la survie, car pourvoyeuse de compétences. La formation acquiert une importance stratégique pour l'entreprise. Actuellement le savoir – faire n'a plus la même signification que pendant la propagation du Taylorisme qui se limitait à la reproduction d'un même acte maîtrisé, il englobe la capacité de pouvoir maîtriser justement l'inédit, en mettant en œuvre les différentes combinaisons de possibilités que les différents types de savoirs mettent à la disposition des ressources humaines. Le travailleur n'est plus considéré dans sa dimension de conformiste, mais dans bien des cas, évalué par rapport à sa capacité d'anticiper, d'être opérationnel en mettant en œuvre des compétences valides que seul la formation permet ; en temps de gloire du Taylorisme, l'accent était sur la routine actuellement c'est plutôt sur l'innovation et l'adaptation et par conséquent sur la formation continue.

Il est également à considérer la formation dans la conception capitaliste suivant l'action complémentaire de deux axes de signification, qui prennent consistance par rapport au positionnement des différents acteurs d'une part, et d'autre part par rapport à l'objectif assigné à la formation. Concernant le premier axe, il peut être résumé dans la nature de relation établie par l'entreprise avec celui qui dispense la formation, est-il étranger à l'entreprise ? Ou au contraire, faisant partie intégrante de l'entreprise ? Suit-il un programme précis et déterminé par l'entreprise demandeuse de formation, ou bien l'initiative est laissée au formateur ? Pour le second axe, l'action est mise sur la détermination de l'objectif à réaliser en initiant un processus de formation ; Est-elle considérée comme un moyen direct d'induction d'un changement de comportement ou de compétence précis, ou une mise en situation qui permet une ouverture de perspective et d'horizon par la sensibilisations aux différentes techniques et pistes valides ?

Ce questionnement permet de mettre en évidence une typologie de formation que Pierre De Saint-Georges, chercheur à l'université catholique de Louvain résuma suivant la grille d'analyse suivante :

MODE D'INTERVENTION

(Rapport au changement)

Investigatif	Inductif		
Type d'implication	Distancié	Recherche	Formation
Impliqué	Audit	Intervention	

Ainsi schématisée, la formation en entreprise capitaliste apparaît comme élément d'importance névralgique, alors qu'en est-il en ce qui concerne la formation en entreprise publique économique Algérienne ? Et en reprenant la présente grille d'analyse de type de formation, quel type de formation y développe-t-on ? Pour répondre à cette question, le recours aux informations disponibles lors des différents entretiens tant formels, qu'informels durant l'enquête et l'exploitation des réponses aux différents items du questionnaire de l'enquête évoquée s'y rapportant permet d'avoir des éléments de nature d'éclairer la question. A la question relative à la détermination de l'objectif attendu de la formation et l'identification du maître d'œuvre de la formation par l'exploitation des informations de quatre entreprises concernant la période allant de 1999 à 2005, les réponses nous permettent de mettre en exergue les caractéristiques suivantes :

Une prédominance de l'objectif de compétence technique apparaît avec récurrence, de loin suivit par la recherche de la compétence managériale, alors que la formation générale censée permettre l'épanouissement et la mise à niveau continu du personnel est loin d'être une préoccupation ; ce qui est recherché est beaucoup plus l'adaptabilité à des contraintes techniques, que la concrétisation de l'importance de la formation, pourtant théoriquement fortement flagornée. Suivant la grille d'analyse évoquée précédemment, le type de formation le plus en vogue demeure le croisement entre le distancié et l'inductif, et par conséquent faisant l'impasse sur le mode d'intervention que la recherche, l'audit et l'intervention peuvent contribuer à insuffler au changement l'essor qui lui permet d'être efficace et efficient. En période de transition, à l'instar que connaît l'entreprise publique économique Algérienne, ne pas orienter la formation sur un plan opérationnel, sans déterminer les goulots d'étranglements spécifiques, identifier les remèdes adéquats et les procédures d'interventions, et se contenter de formation générique, neutre de type purement adaptative, ne peut qu'être un handicap ou du moins une entrave à la performance des réformes inducteurs de changements.

Autre caractéristique des conditions qui caractérise la formation, et qui limite son impact comme moyen d'induction de comportements capables d'assurer la mise en place des réformes qui permettent à l'entreprise publique économique Algérienne de s'amarrer à l'économie de marché dans de meilleures conditions. Cette réalité se trouve être encore accentuée par la pertinence de certaines pratiques héritées de l'ère socialiste où les gestionnaires n'étaient pratiquement pas comptable de la gestion de leur entreprise dans l'acceptation managériale du terme, c'est-à-dire la recherche de la performance et la rationalité, ils étaient beaucoup plus préoccupé par de considérations de conformisme idéologique et d'adhésion à la ligne politique des instances dirigeantes. Parmi les entreprises constituant l'échantillon de notre recherche, en 2004 à titre d'exemple, une entreprise comportant 953 travailleurs, a payé 607197.8 D.A en guise de pénalités en ne se conformant pas à la législation du travail régissant la formation, ses dirigeants préférèrent payer des amendes plutôt que d'initier des formations ; comportement révélateur d'un état d'esprit par rapport à la formation et son importance. En se référant aux différents entretiens réalisés dans le cadre de la recherche sus-citée, la formation est tout simplement ignorée, elle n'est pratiquement pas citée comme étant une prérogative de la DRH ; qu'ils s'agissent de directeurs généraux, de directeurs des ressources humaines, ou de cadres évoluant au niveau des DRH. Elle n'est généralement citée que comme objectif à atteindre, comme souhait. Dans ce contexte, il est utile d'ajouter qu'il a été permis d'apprendre de certains responsables et même de responsables que la formation est souvent détournée de sa vocation qui lui est sienne, elle est parfois assimilée à une récompense, parfois à une punition ; situation paradoxale qui trouve explication dans la nature et forme que prend la formation, si elle est source de promotion, ou faite dans des conditions de confort ou à l'étranger, elle n'est adressée qu'à titre de gratification, mais si elle est assimilée à une « corvée », elle est donc réservée à ceux qu'on désire s'en débarrasser même momentanément. Cette situation d'apparence insolite et n'ayant normalement pas de relation avec la norme et logique managériale, n'est pas minime dans la réalité de l'entreprise publique économique Algérienne. De ce qui précède, il devient évident que la formation, en tant que facteur permettant l'adaptabilité et l'induction de nouveaux comportements en rapport avec les exigences du nouveau mode de management de l'entreprise, n'est pas encore assurée et disponible dans la panoplie de comportements et préoccupations du gestionnaire de l'entreprise publique économique Algérienne.

## **Conclusion**

Il demeure évident que les enseignements qu'on peut tirer de ce qui vient d'être cité ne constitue qu'une partie minimale d'une situation complexe et disparate dont la portée conditionne à coup sûr le devenir de la nation ; si le thème du présent colloque s'articule essentiellement autour de la problématique de l'insertion des formés face à la recrudescence du taux de chômage des jeunes, il comporte également la préoccupation de déterminer la physionomie de la formation continue dispensée par les entreprises en guise de stratégies d'adaptation et de régulation.

Parler du rôle de la formation dans l'acquisition des savoirs, des savoirs être, des savoirs faire et des compétences nécessaires à l'adaptation aux nouvelles configurations tant économiques que sociales, doit en principe nous amener à mettre en exergue ou du moins à évoquer les changements socio-économiques survenus depuis la promulgation des réformes et leurs lots de répercussions tant positives que négatives, mais il serait prétentieux de s'y mettre dans le cadre restreint de cette intervention vu l'ampleur et la difficulté de la mission, néanmoins il nous est possible de souligner que le système national de formation se trouve actuellement sans le moindre doute confronté à un véritable dilemme : comment d'une part privilégier la demande sociale de formation et d'autre part constituer un levier de commande sur lequel l'action publique pourrait s'appuyer pour accompagner les différentes réformes et par la même occasion surmonter les défis et réussir les enjeux.