

## **LA FORMATION AUX NOUVEAUX ROLES DES MANAGERS ET SON IMPACT SUR L'ANIMATION DES HOMMES : REFERENCE A L'EXPERIENCE DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE.**

### **TRAINING IN THE NEW ROLES OF MANAGERS AND ITS IMPACT ON THE ANIMATION OF MEN: REFERENCE TO THE EXPERIENCE OF THE ALGERIAN COMPANY.**

Mohamed Cherif MADAGH  
EHEC, labo Permanan, Algérie  
Mohamed.madagh@yahoo.fr

Lynda GRINE  
EHEC, labo Permanan, Algérie  
grinelynda@yahoo.fr

Date Soumission : 2019-02-09	Date Acceptation : 2019-05-30	Date Publication : 2019-06-02
------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

#### **Résumé :**

La formation des managers dans le contexte de l'entreprise moderne ne cesse de prendre de l'ampleur et devient désormais un acte de conduite de changement dans tous les sens.

La formation aux nouveaux rôles des managers à travers l'animation des hommes, la communication de sens et la collaboration s'avère indispensable car elle permet la recherche de l'harmonie et de l'équilibre entre les objectifs économiques de l'entreprise et les attentes des ressources humaines.

Le manager n'est plus le simple gestionnaire, car il s'agit aujourd'hui d'un acteur disposant des qualités et des compétences multiples lui permettant d'être à l'écoute des besoins de l'entreprise tant sur le plan interne que sur le plan externe.

**Mots clés :** formation, manager, compétence, comportement

#### **Abstract:**

The training of managers in term of modern company is acquiring more importance and is becoming a strategic way of behaving to carryout changes at all levels.

Training fresh managers to their new roles through animation, communication and collaboration becomes crucial and obligatory since it seeks establishing harmony and counterbalance between economic objectives of the company and perspectives of the human resources.

The manager is no longer a mere manager because today's manager is performer with multiple qualities and skills allowing him to consider as respond to the needs of the company both internally and externally.

**Keywords :** training, manager, skill, behaviour

### **1. Introduction :**

Cet article a pour objet de montrer l'importance stratégique du management de la formation des managers dans l'entreprise moderne.

La formation aux nouveaux rôles des managers et son impact sur l'animation des hommes : référence à l'expérience de l'entreprise algérienne

Cette recherche nous permet ainsi de mettre en valeur les conditions nécessaires à la mise en place d'un projet de formation. Cette dernière vise ainsi à redonner du sens à la formation en tant que source de transfert de l'expérience en compétences. Il s'agit d'une nouvelle approche de formation, nourrie de l'expérience

L'entreprise algérienne observée par nos soins connaît aujourd'hui un décalage dans le domaine lié à la formation des RH. La logique dominante est davantage administrative. Le déficit se caractérise par le mal être et l'inadéquation entre les besoins réel et la réalité du terrain.

Dans ce cadre, le choix de notre thématique est motivé par des raisons d'ordre scientifique et professionnel. Dans ce cadre, nous tenterons de répondre aux questions suivantes :

Le projet de formation investi par les acteurs sur le terrain répond-t-il aux exigences managériales universelles ? Quel est l'apport de l'expérience professionnelle des managers sur le terrain des entreprises ?

Dans ce qui suit, nous mettrons en valeur le plan du corps de l'article en question, comportant les éléments suivants :

I-L'ENTREPRISE COMME ESPACE D'APPRENTISSAGE ET DE CONDUITE DE CHANGEMENT ;

II- LE CONCEPT DE FORMATION : CONTENU ET EXIGENCES MANAGERIALES ;

III-ANALYSE DU CONTEXTE DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES ALGERIENNES.

## **2. L'entreprise comme espace d'apprentissage et de conduite de changement :**

Ce qui caractérise la dynamique du fonctionnement de l'entreprise ce sont les efforts des acteurs qui ne cessent d'investir dans les aspects immatériels et notamment les aspects humains.

### **2-1.L'entreprise qualitative et l'intérêt accordé à l'immatériel**

(TUPPEN, 2002, p. 27) montre que « les entreprises qualitatives tournent généralement autour de quatre grands thèmes:

- La réputation: Bâtir la confiance dans une entreprise est une longue ascension, et la perdre peut avoir des conséquences dramatiques tant sur le cours boursier que sur la fidélité des clients.
- L'embauche et la qualité du personnel. Les salariés préférant travailler pour des entreprises qui les traitent bien et où ils apportent une contribution.
- L'efficacité opérationnelle, la RSE peut améliorer le résultat net par un gain en efficacité des économies d'énergie et un moindre gaspillage.
- L'accroissement des ventes, le marketing relié à une cause, les labels écologiques et éthiques et les produits innovants peuvent avoir un effet sur le haut du bilan ».

L'analyse de ces propos, nous permet de noter avec beaucoup d'intérêt que l'entreprise d'aujourd'hui est davantage un espace d'apprentissage, de socialisation, de formation et doit investir dans l'éducation, comme le montre (Horn, 1991, pp. 64-66) dans un article intitulé « l'entreprise doit investir dans l'éducation » en illustrant l'expérience de Motorola dans ce

sens et en mettant en valeur une « approche éducative Motorola » ou il s'agit « d'éduquer tout le monde et faire en sorte que chacun prenne conscience de la nécessité de changer ».

Dans le même sens, il est à noter que l'entreprise est davantage une affaire de société, un espace éducatif et de production du sens et de renforcement identitaire. De son côté, (Vassal, 2006) souligne dans un article intitulé: Crise du sens, déficit du management que « la crise du sens est le produit de l'absence d'une approche identitaire et intégratrice des RH dans le projet de l'entreprise, il précise à cet effet "Effritement de la valeur du travail, déficit d'adhésion, fossé entre dirigeants et salariés ... autant de symptômes d'une crise profonde. Les causes en sont multiples: du manque de projet d'entreprise, aux pratiques de pilotage top-down des organisations en passant par les difficultés à gérer des contradictions de plus en plus criantes entre prescrit et vécu. Le défi à relever n'est pas mince, car ce sont les fondements sur lesquels repose le management depuis vingt ans qu'il faut changer". L'auteur évoque à juste titre le déficit du projet collectif : « Parmi tous les facteurs responsables de la "crise du sens" le manque de projet collectif, de projet d'entreprise au plein sens du terme, est sûrement le plus évident. Car on en dira jamais assez que dans l'entreprise, c'est le projet qui suscite l'adhésion et le management qui responsabilise. Et le management sans le projet c'est la responsabilité sans l'adhésion".

## **2-2. De la logique des choses au management des hommes**

(Migeon, 1958, p. 39), il y a déjà plusieurs décennies, en analysant le fonctionnement de l'organisation des entreprises, écrit : "la mentalité du technicien va, de plus en plus, dans le sens de la chosification, ce que tend en quelque sorte à faire disparaître la notion de valeur".

L'approche techniciste a été remise en cause, la recherche aujourd'hui tend vers l'humanisation du fonctionnement des organisations dans le sens de la production des valeurs, et dans ce cadre, (Claude, 2001) met l'accent sur le management par les valeurs. Il souligne, par ailleurs, que manager par les valeurs permet la réalisation d'une synergie permanente issue de la dynamique collective créée au sein de l'organisation : « Expliciter et faire vivre les valeurs, c'est dégager tout un champ de préférences, de volontarismes, d'idéaux qui constituent des références communes pour les collaborateurs. Peut-on coopérer sans préalablement trouver ce qui « fait vivre ensemble », c'est-à-dire un accord sur certaines valeurs, des normes et des règles ? Cette toile de fond de points de repère communs, une fois constituée, n'est-elle pas en mesure de renforcer « l'envie de travailler ensemble ? Ne va-t-elle pas favoriser une action de chacun, orientée vers l'intérêt supérieur de l'entreprise ? ».

De son côté, (Reitter, 1998, p. 108) explique : « ce que l'on veut être dépend de ce que l'on est, ce que l'on est, dépend également du contexte quotidien de l'action..., l'entreprise est productrice de symboles : ses rites, ses mythes ou ses histoires, ses tabous, ses valeurs, ses normes sociales, ses modèles et ses héros, ses codes vestimentaires, de langage, d'aménagement ou d'utilisation de l'espace. De plus, aucune entreprise n'est indépendante de sa culture nationale d'origine ni de la langue qu'elle utilise. Toutes ces marques de l'identité collective forment un système qui a sa propre logique ».

La production de valeurs est également un processus évolutif, mais il porte en lui-même des forces d'inertie puissantes réfractaires au changement qui lui préfère le confort de l'habitude, et selon ce même auteur « l'entreprise comme l'individu et la nation, a une spécificité et une continuité. Elle est un système humain capable de s'engager dans des cercles vertueux ou des cercles vicieux, la rendant inadaptée à ses marchés. Mais, s'il lui faut changer, il lui manque cette conscience d'elle-même. Elle ne peut changer que par l'action des hommes, et les hommes, s'ils restent dans l'entreprise, ont souvent de bonnes raisons de ne pas risquer l'aventure consistant à reposer les questions fondamentales : qu'est-ce que nous sommes ? Qu'est-ce que nous sommes ensemble ? Qu'est-ce que nous voulons être ? ».

Les propos de ces auteurs demeurent déterminants, car ils nous permettent de situer le passage de l'entreprise dominée par une logique de chosification à une logique de production de sens caché des hommes, le passage à cette logique managériale de l'entreprise moderne nécessite des efforts d'anticipation et de conduite de changement, et le changement, comme le montre clairement Michel Crozier, ne se décrète pas.

Le changement dans sa portée managériale, globale et transversale nécessite de la part des acteurs et leaders de l'entreprise un engagement fort, une mission, un projet commun et la culture du partage avec l'ensemble des partenaires de l'entreprise.

(André & Bernadon, 1995, p. 83) soulignent à propos de la conduite du changement que « ce n'est après tout que du management à l'état pur. Peut-être! Mais alors un management encore à inventer. Le caractère unique de chaque projet, se traduit selon nous, par la nécessité d'une véritable ingénierie du changement.

Celle-ci représente la face cachée des projets réussis, dans laquelle l'apprentissage organisationnel, l'ingénierie sociale, la systémique, le management de programme, le marketing et la distribution des solutions, le développement d'organisation et la navigation dans le changement tiennent une place essentielle, réussir le changement, valoriser la capital humain de l'entreprise, apprendre à changer et à aimer le changement: autant de nécessités et d'opportunités de réussite pour bâtir les entreprises de demain".

L'entreprise de demain, et demain c'est aujourd'hui, les managers doivent apprendre à conduire le changement dans tous les sens et dans ses multiples dimensions. Les managers doivent ainsi apprendre à éviter la myopie dans le fonctionnement de l'entreprise. Cette dernière constitue avec le temps une source de blocage à la dynamique de l'activité de l'entreprise notamment sur le plan humain et organisationnel.

L'apprentissage à la conduite du changement nécessite à notre sens des efforts d'investissement notamment dans les domaines de formation et des compétences managériales, de la communication et de l'animation du projet de l'entreprise.

La dynamique de tout changement repose essentiellement sur la qualité des managers agissant en producteur de sens de symbole et de valeurs connues.

L'exemple de Toyota demeure illustratif car il nous permet de situer comment cette dernière rend efficace ses efforts de socialisation et d'éducation de ses RH. Comme nous le savons, l'entreprise n'est plus ce qu'elle était, elle devient aujourd'hui un espace de construction de ses RH à tous les niveaux de la hiérarchie de l'entreprise ;

(LIKER & MEIER, 2007, p. 4) Montrent l'importance stratégique qu'accorde Toyota dans l'investissement de ses RH : « on pourrait rétorquer que certains individus possèdent un talent, en claire : donnez-nous un talent en herbe et nous le cultiverons, nous lui donnerons les moyens de grandir, de s'épanouir et, in fine, nous récolterons les fruits de notre travail ».

Pour ces mêmes auteurs, les japonais considèrent que l'entreprise est prioritairement un lieu de vie pour les groupes humains qui y travaillent :

« L'entreprise peut être une école de gestion ou une école de la vie, rarement les deux. Elle est une école de gestion, si ses dirigeants ont fondé la philosophie et les stratégies de l'entreprise sur des principes scientifiques. Exemple: Siemens, IBM, Unilever, Saint-Gobain ou Montedison. Elle devient une école de la vie quand la vision et le charisme des dirigeants – ainsi que la taille de l'ensemble et celle de ses unités – permettent un mode de gestion fondé sur le contact direct. L'entreprise devient alors un microcosme à l'image du monde extérieur au lieu d'une organisation tendue vers un seul but.

On y apprend les règles de l'existence - l'apprentissage de la tolérance, la confiance, la culture, l'art, le goût et l'humour, dans le cadre d'une philosophie et d'une stratégie d'entreprise commune. De telles institutions donnent un sens au travail de l'individu et comblent des attentes qu'il est difficile de mesurer. Les employés d'entreprises qui sont des "écoles de la vie" manifestent en général dans leur travail dynamisme et engagement. Bien sûr, ces entreprises sont rares et leur nombre est appelé à décroître. »

L'auteur Patrice FABART répond à cette préoccupation en mettant en exergue ce qui attend réellement le manager interactif. Il écrit dans ce sens « Le manager interactif, ainsi qu'on le nomme, est celui qui a conscience : des quatre dérives ou distorsions nées de la non prise en compte d'une égalité des personnes et d'une hiérarchie des fonctions.

- Des risques liés à la prise en compte des lois de la différence et du changement.
- Du risque de ne pas tenir nécessairement et suffisamment compte de soi-même, d'autrui et de la situation du moment et qui sait opérer les rectificatifs nécessaires quand il constate qu'il est en même temps auteur et victime. »

Dans ce même cadre, les auteurs (BARRAND, BLUM, & SEYS, 2005, p. 68 et suivante) complètent et renforcent les propos d'idées des auteurs précédents, car ils nous permettent de situer les nouveaux rôles des managers comme acteurs du changement, catalyseurs des énergies, éducateurs, formateurs et facilitateurs de messages et ils soulignent à cet effet : « Dans un monde de travail à forte composante technologique, les managers performants et réactifs devront être capable d'appréhender les TIC et leur impact tout en maîtrisant les outils et méthodes du management. L'émergence de ce nouveau profil interpelle les grandes écoles qui, axées soit sur les sciences de l'ingénieur soit sur le management ont encore du mal à concevoir une mixité des formations. Quelques pionnières néanmoins

proposent des cursus hybrides, qui s'articulent sur des promotions mixtes, des projets multidimensionnels, des compétences charnières... et façonnent d'ores et déjà des technomanagers ».../... « La technologie et le management restent au cœur des disciplines enseignées et sont interrogés avec le regard des sciences humaines ».../...« Parce que le monde se transforme, il contraint l'entreprise à changer, et les collaborateurs et décideurs doivent évoluer avec elle ».

L'entreprise de demain sera confrontée à la complexité humaine et à l'incertitude environnementale, ce qui rend mal aisée le choix d'une approche humaine durable, en fait, les managers auront la lourde tâche de réinventer sans cesse la place et le rôle du facteur humain en situation, c'est-à-dire opter pour une approche humaine et sociale qui soit le moyen de réponse aux impératifs du changement auxquels font face aujourd'hui les entreprises sur les différents plans au moment où nous vivons l'émergence d'une nouvelle société de savoir d'innovation où une seconde révolution managériale et technologique est en marche après la révolution industrielle.

(BLONDEL, 2002) dans un article intitulé « l'entreprise, hors "raison" gestionnaire » montre que "La raison sociale vient en premier, une entreprise, c'est d'abord un nom, autrement dit un fait de langage, qui l'inscrit dans le registre de l'institution, avant même la forme juridique... Le simple Kbis nous renseigne plus rapidement sur les définitions d'une entreprise économiste et philosophe réunis nous révèle que c'est à la fois une institution et une organisation ».

### **3. Le concept de formation : contenu et exigences managériales**

Comme nous l'avons indiqué précédemment, la formation des managers et l'encadrement de l'entreprise est devenu aujourd'hui une affaire trop sérieuse et un acte de conduite de changement. L'entreprise est une terre de formation et d'apprentissage continu. (BELET, 2000) écrit dans un article intitulé « comment construire l'entreprise apprenante » en soulignant avec beaucoup d'intérêt le sens profond de l'activité formation dans les entreprises d'aujourd'hui : « Evoluer d'une optique de formation à une approche plus globale de développement des RH implique un changement radical au niveau de la philosophie pédagogique »

Aujourd'hui, le management de la formation dans son approche globale et intégrée met l'accent sur le processus d'apprentissage des ressources humaines continu et permanent. Le passage de la gestion classique au management de la formation oblige l'entreprise à conduire le changement vers l'amélioration continue et la modernisation de son système de fonctionnement notamment sur le plan humain et organisationnel.

Le concept de formation permet de construire et de reconstruire le capital humain dans ses multiples dimensions. Le terme recyclage n'a plus de sens dans la logique de management de la formation.

Après avoir analysé les éléments composant l'entreprise en tant qu'institution et processus d'apprentissage et de socialisation de ses R.H, nous tenterons suivant le plan de cette intervention de mettre en valeur l'importance de la formation comme acte de processus d'apprentissage, de conduite de changement, de socialisation et de production de valeur. La formation n'est plus perçue aujourd'hui comme une fonction linéaire ou technique, il s'agit davantage d'un processus complexe global et systémique qui nécessite l'engagement et la pleine contribution des acteurs du Top management de l'entreprise.

(Vincent, 2000), montre dans ce sens que la formation constitue « le relais de la stratégie de l'entreprise, il s'agit d'une affaire trop sérieuse car elle détermine la capacité de ses acteurs à préparer la R.H aux nouveaux défis qu'impose de plus en plus l'environnement dans sa portée mondiale ».

### **3-1. Management stratégique de la formation**

Le management stratégique de la formation devient impératif car il permet de répondre aux nouveaux défis et enjeux de l'environnement. Investir la formation des ressources humaines c'est aujourd'hui aussi inscrire la formation des hommes comme un cadre d'orientation et d'anticipation de changement.

(Seriéyx, 2001, p. 115) souligne chez Domtar : « La gestion stratégique de notre formation est fort simple. Elle se définit comme un ensemble de moyens ayant pour but de contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation. Ces moyens que nous avons mis en place consistent en une philosophie, une structure et un processus. »

De leurs cotés, (Gilles Hausser, 1985) soulignent les rôles attendus du responsable de la formation dans l'entreprise moderne « au-delà du rôle de simple observateur, le responsable de formation peut être un agent de changement ».

Le contenu de ces propos demeure déterminant car l'investissement dans la formation réside dans la capacité managériale des acteurs à partager et faire valoir l'activité de formation. Le responsable de la formation constitue dans ce sens le pivot essentiel de la démarche globale de la formation. Ce dernier est considéré comme un acteur de changement, un manager de proximité qui sert d'interface entre les différentes structures de l'entreprise. La clarté des besoins et la traduction de ces derniers en objectifs précis, constituent la préoccupation de base du responsable de la formation.

S'agit-il de former pour former ou procéder à des formations qui permettent à la R.H de vivre en harmonie et en cohérence avec le projet de l'entreprise ?

Il faut retenir ainsi que la formation est aussi une activité partagée et atomique. L'ensemble des managers doivent penser formation, développement et renouvellement des compétences. Ces derniers, vu l'importance qu'ils occupent dans le fonctionnement de l'entreprise, ont pour rôle déterminant l'écoute permanente à travers la pleine collaboration et la transmission de l'expérience en compétence à l'ensemble de l'encadrement de l'entreprise.

(Mintzberg, 2005) dans un article intitulé « une formation flexible nourrie de l'expérience ». il écrit « l'ingrédient clé pour la formation en management, c'est l'expérience naturelle, celle qui provient de la vie quotidienne, au travail et ailleurs ».

Ce même auteur, ajoute en mettant en relief le contenu des actions de formation destinées aux managers des entreprises. (Mintzberg, 2005, p. 45) précise que « Comme le montre l'échec des MBA, on ne fabrique pas des managers sur les bancs de l'école, il faut réserver la formation à des gens en activité et l'enrichir de l'expérience de chacun. Mais la pratique ne suffit pas: il faut aussi offrir aux managers un cadre propice à la réflexion approfondie, individuelle et collective, s'appuyer sur des théories pertinentes et sur le partage des compétences. Au total, mettre en place un processus de réflexion expérientielle centrée sur des apprenants selon un cycle récurrent: compréhension, apprentissage, application; ce qui demande une conception très flexible de la formation et des enseignants animateurs très engagés ».

De son côté (BELET, 2000) écrit dans ce même sens « de beaucoup trop rares entreprises avant-gardistes considèrent la valorisation du potentiel humain comme un véritable atout stratégique pour la création de valeur. »

Les propos des auteurs demeurent d'un sens significatif, car la valorisation du capital humain nécessite une écoute attentive et pertinente des besoins en formation. L'effort des acteurs doit dans ce sens permettre au projet de formation d'alimenter la culture et le système de valeur de l'entreprise et son lien identitaire renforçant le langage commun et le sens de la communication.

### **3-2. Le renouveau dans l'orientation du projet de formation**

Le renouveau dans l'approche formation des cadres et des managers d'aujourd'hui réside dans la mise en valeur et l'acquisition du savoir faire, du savoir être qui permettra la conduite du changement à travers la recherche d'une harmonie, de la cohérence, de la flexibilité, de l'intégration et du renforcement identitaire avec le projet de l'entreprise. La formation dans son sens actuel et devant les impératifs auxquels font face les entreprises, devrait tenir compte de l'expérience des cadres et managers sur le terrain, car on ne peut former sans faire participer les partenaires de l'entreprise à l'expression des besoins et à la détection des écarts entre la réalité du terrain et les exigences du poste de travail au sein de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise.

(Bolt, p. 29) illustre l'expérience de certaines entreprises qu'il a observées sur le terrain en mettant en valeur les exigences du projet de management de l'entreprise moderne. Il précise donc « Les dirigeants participants à l'élaboration du programme ; Dans les quatre sociétés, l'équipe responsable de la conception du programme fit une série d'interviews des quatre-vingt cadres supérieurs les plus importants de la société. Les résultats de ces interviews eurent une influence sur la détermination des objectifs, la portée et le contenu de chacun des programmes qui furent plus tard mis en place.

A la demande de Smith, l'équipe de formation et de développement interviewera chez général Foods un nombre important de cadres supérieurs, chefs de service et directeurs généraux pour connaître les opinions qui circulaient dans l'entreprise et les besoins concernant les pratiques de gestion, trois éléments ressortent de manière répétée:

- Transposer dans une formulation la nouvelle mission en actes réels.
- Reconnaître et communiquer des paramètres de risque acceptable de façon que les cadres continuent d'agir dans les limites fixées par l'entreprise.
- Développer un comportement personnel chez les dirigeants qui renforce et récompense les résultats.»

L'analyse de ces propos, nous conduit à mettre l'accent sur les conditions nécessaires à la mise en place d'un projet de formation dans son sens managérial et global. Dans le cas contraire à cette approche l'entreprise fera face à des écarts entre la formation qu'elle offre à son encadrement et la réalité du terrain. Cet écart conduira à un déséquilibre dans son fonctionnement ainsi que la dégradation progressive de son système de valeur et de sa culture globalement.

### **3-3. L'apport de la formation dans le processus de transfert de savoirs, de compétences et d'expériences**

La formation investie par l'expérience du terrain des managers constitue le réservoir de la conduite du changement de l'entreprise dans tous les sens et notamment dans la recherche et développement, l'innovation etc.

(Jolivet, Badotn, & Vaysse, 2005, pp. 71-72) préconisent des réponses aux écarts auxquels peut faire face l'entreprise dans la mise en œuvre de son projet de formation, ils montrent à cet effet ce qui suit: « La poly-compétence des décideurs qui semble répondre tant aux nouveaux défis des marchés qu'aux nouvelles contraintes organisationnelles. Le Top management de l'entreprise constitue le premier vecteur du changement, son rôle est primordial notamment lorsqu'il s'agit des aspects liés au facteur humain qui nécessite une véritable prise en charge dans le cadre du projet de formation mis en œuvre par l'entreprise ».

Ces mêmes auteurs soulignent dans ce cadre « une formation biculturelle pour des managers poly-compétents: cette remise en perspective montre à quel point les terrains de coopération ont été difficiles à imaginer. Une certaine expérience de la collaboration institutionnelle existe pourtant entre université et grande école. Mais elle s'avère presque toujours à la marge. Si les MBA élaborent des promotions mixtes favorisant le partage de savoir, peu de réelles rencontres ont eu lieu entre les écoles d'ingénieurs dont l'objectif initial consistait à assurer la formation des ingénieurs de corps d'état et les écoles de management, dont l'origine se justifiait par le transfert d'un savoir-faire. Ce transfert de savoir dans l'entreprise devient ainsi une préoccupation stratégique car parmi les objectifs d'un projet de formation au sein de l'entreprise moderne, c'est de rendre efficace le transfert des savoirs et les compétences entre les seniors et les juniors exerçant dans l'entreprise ». (Jolivet, Badotn, & Vaysse, 2005, p. 72).

Ce processus de transfert de savoir et de compétences est de nature complexe et nécessite des efforts allant dans le sens global et transversal.

(Lorino, Demeestère, & Genestet, 2003, p. 74) éclairent cette situation en soulignant avec beaucoup d'intérêt, de penser compétences car cette dernière constitue l'habit du comportement des acteurs et partenaires de l'ensemble de l'entreprise : « En l'absence d'anticipation des besoins en compétences, l'entreprise s'expose au risque de se retrouver dans des situations de rattrapage au postériori périlleux ».

La mise en valeur d'un vrai transfert de connaissances en compétences doit s'appuyer sur la combinaison entre la réalité du terrain et l'approche théorique. Le concept de compétences a un sens pratique, car ce qui est attendu sur le terrain, c'est de rendre la compétence utile et bénéfique et porteuse de solution. Ce que (Labruff, 2005, p. 5) exprime bien : « La compétence est souvent entendue comme l'application des savoirs théoriques aux pratiques ou comme un ensemble d'aptitudes ou de traits de personnalité. Être compétent c'est donc être capable de gérer des situations complexes et instables ».

Cette problématique prend de l'ampleur déjà en amont du projet de formation investi par les entreprises modernes ; l'exemple de Toyota demeure significatif, car cette entreprise ne cesse d'investir dans le management de la formation.

(LIKER & MEIER, 2007) en analysant le cas de Toyota, ajoutent : « la formation et le développement de tous les employés de Toyota font partie intégrante d'un « système humain » plus large .Au cœur de ce système se trouve la capacité à attirer des individus, à les engager et à en faire des facteurs convaincus et actifs de la culture Toyota. Le but ultime est que ces individus améliorent constamment les processus pour lesquels ils ont été formés à l'origine .Il existe de nombreux processus organisationnels et de leadership pour garantir la présence d'employés qualifiés et motivés à tous les niveaux. »

#### **4. Analyse du contexte des entreprises industrielles algériennes**

Cet élément d'analyse nous permet de situer la problématique régissant l'activité formation des cadres et des managers dans les entreprises industrielles Algériennes<sup>1</sup> et ce à travers une longue expérience de diagnostic et d'observation de la réalité du terrain notamment sur le plan du déroulement des activités de formation : séminaires, rencontres avec l'encadrement, sessions de formation.

##### **4-1. Analyse du contexte des entreprises industrielles algériennes**

Notre contribution scientifique à travers cette étude du contexte des entreprises industrielles en Algérie vise l'analyse de l'expérience en matière de gestion de la formation et de l'encadrement des managers.

---

<sup>1</sup> Pour des raisons de déontologie et d'éthique de recherche, nous n'avons pu identifier les entreprises étudiées par nos soins

Notre expérience pédagogique dans l'animation des séminaires et actions de formation destinés aux cadres d'entreprise depuis plus de vingt années.

En effet, à travers l'observation participante effectuée par nos soins, le contact permanent avec les stagiaires, en nombre de deux cent, émanant des entreprises publiques à caractère industriel, l'étude du contenu des programmes de formation et les différentes approches pédagogiques, nous ont permis de dégager les éléments d'analyse suivants :

L'approche management de la formation, dans son sens systémique global et intégré demeure quasiment absente. L'activité formation est dominée par une logique administrative et bureaucratique. L'intervention du formateur en salle de cours devient difficile car il reçoit des participants qui ne connaissent pas assez les objectifs et les contenus des actions de formations ou séminaires dans les différentes matières liées au management, communication et RH.

La majorité des cadres de l'échantillon de l'étude témoigne de l'absence d'un système d'évaluation des actions de formation dans le sens universel du terme.

L'ensemble des contenus des programmes de formation, des cahiers des charges et des plans de formations restent dominés par des préoccupations techniques notamment les programmes de formation en management et gestion des ressources humaines, etc. Les aspects liés aux dimensions socioculturelles et identitaires ne trouvent pas de place dans les projets de formation, de même que les méthodes pédagogiques qui restent marquées par un enseignement descriptif basé plus sur la définition des concepts universels sans les efforts d'adaptation et sans référence à des études de cas se rapportant à la réalité de l'entreprise Algérienne.

Cette inadéquation a pour principale conséquence de ne pas permettre aux apprenants la capitalisation des savoirs et connaissances transmises, ce qui empêche les apprenants de développer leur savoir-faire dans les différents secteurs d'activité observés. Par ailleurs, malgré les efforts faits en matière de formation en entreprise, en particulier dans les domaines liés aux comportements humains (communication, relations humaines, gestion des conflits, etc.), les retombées en termes de savoir être, sont très minimes, avec la présence de comportements négatifs ancrés dans la culture, la formation en tant que moyen de réponse et de production du changement n'a pas eu l'effet escompté. Les raisons cachées demeurent la méconnaissance de l'humain et l'absence de politique de motivation, d'adhésion et de mobilisation des hommes, cela se traduit par une tendance à la généralisation de comportements contreproductifs en réaction à une frustration permanente des employés : préjugés, projection, transferts, déplacement, résignation, etc.

Toutes ces déviations et incohérences sont, à notre sens dues à la persistance d'une logique administrative voire bureaucratique du projet de formation et les raisons principales de l'échec de ce projet sont:

- Absence de philosophie orientée projet de formation.
- Déficit de l'engagement des acteurs concernés par la formation.
- Absence d'une réelle définition des besoins de formation et leur traduction en objectifs pédagogiques.

La formation aux nouveaux rôles des managers et son impact sur l'animation des hommes : référence à l'expérience de l'entreprise algérienne

- Inexistence de passeport de formation.
- Déficit d'implication des apprenants dans le processus de définition des besoins en formation.

D'un autre point de vue, nous avons retenu lors de nos travaux de recherche sur le terrain, l'absence d'une vraie responsabilité dédiée à l'activité de formation et de développement des compétences. Les entreprises observées par nos soins, emploient des responsables ne disposant ni de compétences managériales, ni de pouvoirs, ni d'approche globale et transversales.

Ce que les auteurs (JOURNOUD & PEZE, 2012) montrent dans un article de recherche intitulé « La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est-elle sur la bonne voie ? » que

« Nous nous apercevons ainsi que l'efficacité de la formation n'apparaît pas uniquement appuyée sur les compétences et pratiques managériales transmises. Pour assurer la prévention et la gestion des RPS, les managers évoquent des situations dans lesquelles ils ne peuvent pas appliquer la formation, notamment :

1. Parce que la formation ne peut pas apporter des connaissances qui leur font défaut du fait de leur professionnalisation incomplète en tant que managers.
2. Parce qu'ils ont besoin de soutien pour déployer leurs compétences, ou encore,
3. Pour actionner des marges de manœuvre qui ne dépendent pas toujours uniquement d'eux. En effet, les managers sont en partie dépendants de la configuration de leur équipe et des modalités de gestion du personnel définies et appliquées par l'organisation. Nous allons détailler ces éléments.
4. Pour plusieurs managers, il apparaît important de connaître le métier et l'équipe que l'on encadre. D'après eux cette méconnaissance produit plusieurs risques : ne pas identifier avec suffisamment de finesse un collaborateur qui serait en souffrance, ne pas être en mesure de vérifier les remontées d'information des chefs d'équipes, avoir des difficultés à relever les comportements inadéquats de ces derniers ».

Cette problématique demeure à notre sens, préoccupante car il existe des gestionnaires et non des vrais managers dans les entreprises. Il y'a des décennies le professeur (HENNI) a mis en exergue cette problématique dans son livre intitulé « Le Cheikh et le patron » usage de la modernité dans la reproduction de la tradition : « Le chef de l'entreprise, le chef de service administratif décide sur la base d'un ensemble de critères dont le nom , à propos d'un recrutement, d'une promotion, d'un licenciement, de l'attribution d'un avantage quelconque, il est arrivé que le nom soit plus important que le diplôme ou la qualité du travail et le volume de la production. Le nom est utilisé également de façon indirecte ; pour faire pencher la décision dans un sens ou un autre, il arrive qu'on utilise encore sous forme stricte ou "modernisée" (adaptée), le *lejâh*, forme de prière formulée par quelqu'un qui a un nom, déjà autorisé, et un pouvoir symbolique (cheikh) ou effectif (patron) ».

En fin à nos éléments d'observation et de synthèse sur la réalité du fonctionnement des entreprises industrielles, notamment celles liées au secteur public, nous pouvons noter avec beaucoup d'intérêt que la problématique réside dans les difficultés du passage du gestionnaire

classique au vrai rôle de manager leader comme conducteur de changement, producteur de sens et de valeur ajoutée dans le projet de l'entreprise, la formation ne peut être une panacée ou remède à des situations de paradoxe et de dysfonctionnement sur le plan humain et organisationnel.

Ce que (Hinter Huber & Wolfgang, 1992, pp. 61-62) soulignent dans leur article intitulé : « êtes-vous un bon stratège ou un simple gestionnaire ? » qu'« un dirigeant de société doit parfaitement connaître la philosophie d'entreprise de son rival pour leur pratique quotidienne, les managers de terrain doivent parfaitement connaître le projet de l'entreprise, sa philosophie et ses intentions stratégiques, surtout si une situation concurrentielle particulière les contraint momentanément à s'éloigner de l'accord passé avec la direction. Ce principe, commun à Helmuth von Moltke et à Jack Welch, favorise l'initiative. Si les managers ne sont pas capables d'exprimer en quelques mots le projet de l'entreprise, sa philosophie et l'objectif stratégique de l'unité dont ils sont responsables, c'est le symptôme d'un manque de compétences stratégiques de leurs supérieurs ».

(DALI, p. 19) en analysant le contexte de la gestion des R.H dans les entreprises Algériennes, écrit « Le développement des écoles de management et l'essor des cabinets conseils ne peut que favoriser la professionnalisation de la fonction et donc sa reconnaissance au niveau des équipes dirigeantes. Cependant, il faut souligner quelques points noirs qui risquent à terme de pénaliser fortement les fonctions R.H en Algérie. La pénurie de compétences en GRH ; sur 100 curriculum vitae , 5 à 10% présentent des compétences recherchées, cela s'explique par une faiblesse de l'enseignement supérieur à mettre en place des cursus en place avec les attentes et besoins des entreprises .Même si les institutions privées de formation proposent des programmes plus adaptés aux réalités professionnelles cela reste insuffisant ».

En complément à notre effort d'analyse sur le contexte des entreprises Algériennes Industrielles, nous pouvons souligner avec beaucoup d'intérêt que le grand décalage entre l'enseignement dispensé et la réalité perçue sur le terrain des entreprises étudiées s'explique par le déficit d'écoute et de connaissance de la réalité des entreprises.

A cet effet, (CROZIER, 1994) souligne dans son livre intitulé « L'entreprise à l'écoute : Apprendre le management postindustriel », que la pratique d'écoute est irremplaçable et l'engagement des dirigeants est prioritaire, pour cela il écrit : « Le principal moteur du changement, c'est toujours l'équipe dirigeante et plus particulièrement le chef d'entreprise. Son engagement est une condition primordiale, constatée dans les vingt-cinq cas examinés, sans aucune exception. On pourrait presque dire que cette condition nécessaire est presque suffisante, tant les autres convergences que nous avons relevées et qui sont, elles, moins contraignantes, semblent découler de la première.

Cet engagement du sommet doit être massif. Il ne s'agit pas d'un accord de principe sur un sujet important, mais que l'on doit concilier avec d'autres prises de position sur d'autres sujets importants. Seule est efficace l'annonce d'une priorité absolue, fondée sur une conviction intime, et qui influence les positions des dirigeants sur tous les sujets. »

La formation aux nouveaux rôles des managers et son impact sur l'animation des hommes : référence à l'expérience de l'entreprise algérienne

Cette préoccupation nous permet ainsi d'avancer d'autres problématiques de recherche liées essentiellement au grand déficit en matière de communication interne et l'absence totale d'une approche d'audit stratégique émanant de ces entreprises. Ce qui nous amène à conclure à l'absence de l'esprit du management du risque dans la conduite du changement.

Pour permettre à l'entreprise de réussir la conduite de son changement, Octave Gélihier du CEGOS de Paris montre que la présence d'une direction générale forte en inspiration et vision est impérative.

(Boyer & Goslan, 1999) ont noté « qu'une culture d'entreprise ne se décrète pas. Elle est construite par un groupe d'individus sur des valeurs communes et des expériences partagées. Et il faut réunir les conditions du succès en développant la capacité créatrice de l'entreprise à innover, en responsabilisant chacun des collaborateurs et en les motivant. »

Pour conduire le changement vers le management moderne en général et de la formation en particulier, il est nécessaire pour les acteurs des entreprises algériennes objet de notre analyse de repenser le capital humain dans ses multiples dimensions. Le changement de cette logique nécessite à notre sens un réel investissement dans la pensée managériale adaptée au contexte de la réalité même du fonctionnement des entreprises algériennes.

La conduite du changement est aussi liée au cadre d'apprentissage et d'expérience. Ce dernier ne se transporte pas, mais par contre il obéit aux règles de transfert et d'adaptation à la logique sociale et culturelle.

(Crozier, 1973) note dans ce sens « il n'y a pas de changement réussi sans innovation donc sans responsabilité humaine pleinement assumée. Il n'y a pas d'innovation sans stratégie, ni de stratégie sans raisonnement. Il n'y a pas de choix sans intelligence. »

## **5. Conclusion :**

A l'issue de notre article, nous pouvons conclure que le champ du management des RH et plus particulièrement l'activité formation devraient être repensés. L'état actuel des pratiques en cours nous permet de dire que l'effort de formation entrepris par les entreprises industrielles ne répond pas aux exigences de management de la formation et du développement des compétences des RH.

Aujourd'hui, ces entreprises font face à un grand écart entre l'enseignement et la réalité concrète sur le terrain ; cet écart exige des entreprises, le passage à une autre approche plus globale, l'approche systémique du projet de formation.

Malgré les efforts investis par les entreprises étudiées par nos soins, la préparation et la formation des managers et de l'encadrement demeurent, à notre sens, insuffisants et inadaptés au contexte de l'ouverture des entreprises en question. Le passage de la logique de gestionnaire au manager handicape le fonctionnement de l'entreprise sur les différents plans.

Repenser le management actuel c'est aussi redonner du sens au projet de formation et à la préparation des vrais managers de demain.

### Bibliographie

- Abdelaziz, D. perspective sur la GRH au Maghreb, AGRH. Vuibert.
- André, A., & Bernadon, J. C. (1995, juin). changer ou l'art de mettre en mouvement. review l'expansion management .
- BARRAND, J., BLUM, V., & SEYS, B. (2005, juin). Préparer des décideurs de demain hybrides et agiles. l'Expansion Management Review .
- BELET, D. (2000). comment construire l'entreprise apprenante. l'expansion management review .
- BLONDEL, C. (2002, mars). l'entreprise, hors "raison " gestionnaire. l'expansion management review .
- Bolt, J. F. (s.d.). Formation du nouveau dans les grandes entreprises. l'Expansion Management Review .
- Boyer, A., & Goslan, G. (1999). les dix repères essentiels pour une organisation en mouvement. Paris: organisation.
- Claude, J.-F. (2001). le management par les valeurs. Paris: liaison.
- CROZIER, M. (1994). L'entreprise à l'écoute : Apprendre le management post-industriel. points.
- DALI, A. La gestion des RH en Algérie: perspective sur la GRH au Maghreb, AGRH. Vuibert.
- Gilles Hausser, B. M. (1985). L'investissement formation. Paris: éditions d'organisation.
- HENNI, A. « Le Cheikh et le patron : usage de la modernité dans la reproduction de la tradition aux OPU. Alger.
- Hinter Huber, H., & Wolfgang, P. (1992, été). Etes vous stratège ou simple gestionnaire. Harvard Expansion .
- Horn, W. W. (1991, printemps). l'entreprise doit investir dans l'éducation. in Harvard, l'expansion .
- Jolivet, F., Badotn, O., & Vaysse, J. L. (2005, juin). Le grand écart entre l'enseignement et la vie de l'entreprise. Expansion Management Review .
- JOURNOUD, S., & PEZE, S. (2012). La formation des managers à la prévention des risques. Revue des Sciences de gestion .
- Labruff, A. (2005). Compétences rationnelles, du savoir être en savoir faire. Paris: AFNOR.
- LIKER, J., & MEIER, D. (2007). Talent Toyota : les hommes au cœur de la réussite traduit de l'anglais par MONIQUE SPERRY. édition pearson.
- Lorino, P., Demeestère, R., & Genestet, V. (2003, septembre). Penser la gestion des compétences. l'Expansion Management Review .
- MAHDJOUR, Z. (2005). la gestion des ressources humaines en Tunisie », cité par in « perspectives sur la GRH AU Maghreb. Paris: Vuibert.
- Migeon, H. (1958). Le monde après 150 temps de technique. Paris: ed. d'Organisation.
- Mintzberg, H. (2005, juin). une formation flexible nourrie de l'expérience. review l'expansion management .
- Reitter, R. (1998, mars). L'identité au cœur du changement. Revue Expansion Management .
- Seriéyx, H. (2001). nouvelle économie, nouveaux enjeux de formation. IQ VOIX VIVES.
- TUPPEN, C. (2002, Décembre). Les clients veulent aussi de l'éthique . l'Expansion Management Review .
- Vassal, O. (2006). Crise du sens, défi du management. Management Review .
- Vincent, C. (2000). la formation comme relai de la stratégie de l'entreprise. Paris: édition d'organisation.
- ZAGHAL, R. (2005). la question des RH en Tunisie perspectives sur la GRH au Maghreb, AGRH. Vuibert.