

*Le rôle de la formation continue dans le développement des compétences au travail*  
Cas de l'entreprise NAFTAL Bejaia (Algérie).

*The role of Life-long Learning in the Development of Labor Skills: The Case of the*  
*Company Naftal, Béjaia, Algeria*

Meriem HAMICHE, Université de Béjaia

Fairouz ZERARKA, Université de Sétif 2

z\_fairouz@yahoo.fr

**المخلص:**

في السنوات الأخيرة أخذ مفهوم الكفاءة المهنية نحو متزايد في مجال العمل والشغل بشكل عام ، وإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص ، وقد ارتبط ظهوره وتطوره مع تطور الأشكال الجديدة لتنظيم العمل. تطور مفهوم الكفاءة المهنية عبر السنوات الأخيرة لإعطاء المزيد من المسؤولية للعمال ، وتشجيع المزيد من التواصل والعمل الجماعي داخل المؤسسة وإضفاء المزيد من الاستقلالية ، وأكثر حرية في اتخاذ القرار بشأن آليات العمل. فكل هذه التغييرات ألزمت وجود صفات جديدة عند العمال ، وهذه الصفات أطلق عليها مصطلح " الكفاءات ". وقد أدخل استخدام هذا المصطلح معايير جديدة لاختيار ، للتوظيف ، للتقييم وتحديد أجور اليد العاملة ومتطلبات العمل ، فمنذ ظهور العمل المأجور ، ترجم من حيث المؤهلات التي يمتلكها الأفراد والتي تعترف اجتماعيا والتي تعتمد في الأساس على الدبلوم أو الشهادة وعلى الرغم من أن المصطلح لا يزال واسع الاستخدام في المؤسسات بمختلف أنواعها ، لكن مفهوم الكفاءة بدأ يفرض نفسه.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب المستمر ، الكفاءة المهنية ، تنمية الكفاءات ، تنظيم العمل ، المؤسسة.

**Résumé**

*Depuis quelques années, la notion de compétence apparait de plus en plus dans les discours portant sur le travail et l'emploi en général, et dans la gestion des ressources humaines en particulier. La montée du discours sur les compétences est corrélée avec l'évolution du travail et de son organisation, et précisément avec l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail. En effet, les compétences sont apparues pour accorder davantage de responsabilités aux travailleurs, de susciter plus de communication et du travail d'équipe. La hiérarchie consentirait aux travailleurs plus d'autonomie, plus de liberté de décision concernant le fonctionnement de processus de travail. Tous ces changements commanderaient de nouvelles qualités chez les travailleurs, désignées par le vocable de « compétences ». L'usage de la notion de compétence a introduit de nouvelles normes relatives à la sélection, l'embauche, l'évaluation et la rémunération de la main d'œuvre. Les exigences requises par le travail sont, depuis l'avènement du salariat, traduites en termes de qualifications que détiennent les individus et qui sont socialement reconnues, et notamment parce qu'ils sont sanctionnées par un diplôme. Même si le terme de qualification est encore utilisé dans les entreprises, le terme de compétence tend actuellement à s'imposer.*

**Mots clés :** formation continu, compétence, développement des compétences, organisation du travail, entreprise.

**Abstract**

In recent years, the notion of competence appeared increasingly in speeches on labor and employment in general, and in the management of human resources in particular. The rise of discourse skills is correlated with the evolution of work and organization, specifically with the emergence of new forms of work organization that are supposed to break in whole or in part with Taylorism. Indeed, skills appeared to give more responsibility to workers, to encourage more communication and teamwork. Hierarchy consent workers more autonomy, and more freedom of decision regarding the operation of work processes. All these changes would order new qualities in workers designated by the term *skills*. The use of the concept of competence has introduced new standards for the selection, hiring, evaluation and remuneration of labor. The requirements of job are, since the advent of wage labor, translated in terms of qualifications held by individuals who are socially recognized, especially because they are sanctioned by a diploma. Although the term is still used in qualifying companies, the term competence currently tends to impose

**Keywords:** Continuous training, skills, skills development, works organization, firm.

## Introduction

Le monde dans ses dimensions économiques, sociales, mais aussi culturelles et psychosociologiques, ne cesse de se globaliser et de se complexifier. L'évolution rapide de l'environnement entraîne l'émergence de nouveaux besoins en termes de compétences. Au niveau économique, sous la pression d'une consommation de masse qui s'essouffle et d'un environnement concurrentiel en voie de mondialisation. Trois tendances lourdes ont un impact sur le besoin en compétence : la flexibilité amorcée dans le courant des années cinquante devient une variable d'ajustement incontournable pour répondre à la volatilité croissante des consommateurs ; la qualité s'impose comme une dimension essentielle de la performance et à certain égard, de la survie des organisations ; enfin, des activités nouvelles se développent, fondées sur une forte valeur ajoutée intellectuelle et une exigence constante d'innovation. L'environnement social évolue dans le même temps de façon significative. Les courants idéologiques qui traversent la société revendiquent une place plus grande pour l'individu. Enfin, la technique connaît durant cette période des développements majeurs avec, notamment, l'introduction de l'informatique dans la chaîne de production.

La compétence aujourd'hui, est un concept largement utilisé et qualifié de déterminant dans le monde de l'entreprise (BESSON, D. HADDADJ, S. 1999), et la variable humaine a pris une importance croissante dans le développement et la compétitivité des entreprises. Dans les organisations actuelles, la compétence et la performance du travailleur ne sont plus une question simple. Ainsi la compétence est utilisée par les organisations et les entreprises comme un moyen d'atteindre leurs finalités. Et comme le souligne LE BOTERF (2000) pour se

positionner sur le marché de l'emploi et de défendre leur employabilité, ils devaient pouvoir faire état de compétences adaptées au nouveau contexte du travail.

### I. La problématique

Les entreprises s'orientent de plus en plus vers une recherche de qualité, de flexibilité et de polyvalence de la main d'œuvre, dans un environnement professionnel désormais complexe et instable, et la réponse en termes de technologie avancée, n'est pas forcément la seule solution. La compétence aujourd'hui, est un concept largement utilisé et qualifié de déterminant dans le monde de l'entreprise (BESSON, D. HADDADJ, S. 1999). Les discours sur le travail et l'emploi utilisent de plus en plus la notion de « compétence », bien que cette notion est forte ancienne, qui date du temps des organisations tayloriennes, et ce sont ces organisations qui ont indiqué les compétences de leurs employés en terme de savoir faire, c'est-à-dire savoir exécuter une opération déterminée (LE BOTERF, 2000),

La thèse de modèle de la compétence a été introduite et développée par P. ZARIFIAN dès 1988. L'émergence puis la domination de la notion de compétence s'accompagne d'enjeux sociaux majeurs, pointés par la plus part des sociologues du travail, la remise en cause des acquis sociaux résultant des négociations collectives ; les conventions collective sont de plus en plus se reformulent sur la base de la notion de compétence, ce qui permet de fonder des différences salariales sur des caractéristiques individuelles (AUBRET, GILBERT, PIGEYRE, 2002, p50).

En Algérie à partir de la moitié des années 80, la crise économique qui s'annonce révèle au grand jour la fragilité structurelle de l'économie algérienne et s'accompagne d'une multitude de crises tant sur les plans politiques que sociaux et

culturels. L'une des conséquences a été la libéralisation de l'économie et le désengagement de l'État comme premier employeur, l'insertion au marché de travail, surtout s'agissant du secteur privé, doit répondre à une logique de profit et de rentabilité, ce qui change les critères d'accès, le diplôme ne peut servir de label, il doit recouvrir une qualification précise. L'usage de la notion de compétence a introduit de nouvelles normes relatives à la sélection, l'embauche, l'évaluation et la rémunération de la main d'œuvre.

Plusieurs études des sociologues de l'occident ont identifié un certain nombre de facteurs interdépendants pouvant intervenir ou influencer le développement des compétences (PASSUNI, 2010, MAYER, 2010, BESSETTE, 2003, LACHANCE, 1997). Les auteurs différencient deux types de variable, individuelles et organisationnelles, pour les variables individuelles il y a l'âge, le sexe, le savoir faire, les qualifications ou encore l'étape de carrière, ...etc. En ce qui concerne les variables organisationnels, MEYER (2010) signale les conditions de formation et les conditions de pratique, elle constate également que les salariés se trouvant dans un contexte de pratique où existe une culture de la collégialité, c'est-à-dire une certaine communauté de pratique ou d'apprentissage, sont plus enclins à l'apprentissage et au changement. Les discussions, les échanges, la collaboration, le soutien mutuel sont en effet des atouts de sécurité, de reconnaissance et de validité.

Notre étude vise à expliquer l'effet de la formation continue sur le développement des compétences des salariés de NAFTA. Autrement dit, est-ce que la formation continue répond aux besoins des salariés concernant le développement de leur compétence au travail ? Et est ce qu'il y a des conditions favorables pour cela dans cette entreprise ?

#### IV. Les caractéristiques de l'échantillon

## II. Les hypothèses

1 : La formation continue contribue au développement et l'acquisition de nouvelles compétences lorsque les ressources (humaines et organisationnelles) sont disponibles dans la situation de formation.

2 : L'organisation du travail détermine le développement des compétences des salariés en retours de leurs formations.

## III. La démarche méthodologique

Pour le recueil des données, nous avons opté pour une approche quantitative que nous avons appliquée à travers la technique du questionnaire, les informations qui nous ont servi à la construction des données ont été récoltées sur le terrain de l'entreprise de NAFTA.

### Le pré-test :

Avant d'administrer les questionnaires aux employés de l'entreprise NAFTA qui ont bénéficié de la formation, nous avons effectué un pré-test auprès de 4 personnes de l'entreprise de NAFTA, (Chef service, chef section et deux cadre d'étude), qui nous a permis d'éviter les ambiguïtés dans les questions et les mauvaises compréhensions.

### La population d'étude

Dans le cadre de notre recherche, la population de référence est l'ensemble des travailleurs de NAFTA qui ont suivis et participer au programme de formation continue dans cette entreprise.

### Traitement et analyse des données

Le traitement du questionnaire a été opéré à l'aide du logiciel SPSS. La première étape a été la construction de la base de données, construite à partir de la structure du questionnaire. Chaque question a été codée, selon le cas, comme une variable multiple, c'est à partir de cette base de données que nous avons effectué les traitements qui nous ont permis de mener notre analyse.

Tableau N°1 : l'identification des enquêtés

Le sexe	Effectifs	Pourcentage
Féminin	4	,3%4
Masculin	89	,7%95
	93	,0%100
L'âge	Effectifs	Pourcentage
Moins de 30 ans	6	,5%6
- 40 ans <sup>31</sup>	33	,5%35
- 50 ans <sup>41</sup>	54	,1%58
Total	93	,0%100
Ancienneté professionnelle	Effectifs	Pourcentage
Moins de 10ans	15	,1%16
- 20 ans <sup>11</sup>	23	,7%24
Plus de 20ans	55	,1%59
Total	93	,0%100
Niveau d'étude	Effectifs	Pourcentage
Université	44	,3%47
Collège	24	,8%25
Lycée	23	,7%24
Primaire	2	,2%2
Total	93	,0%100
la fonction exercée	Effectifs	Pourcentage
Chef de service	13	,0%14
Chef de section	24	,8%25
Cadre d'étude	31	,3%33
Chimiste labo	6	,5%6
Attaché de direction	1	,1%1
Gestionnaire	7	,5%7
Responsable de sécurité industrielle	1	,1%1
Pas de réponse	10	,8%10
Total	93	,0%100

Le tableau montre que la majorité des bénéficiaires de la formation continue sont de sexe masculin 95,7%, alors que 4,3% sont des femmes. L'explication de cette différence se situe à deux niveaux, le premier dans l'entreprise visitée, la main-d'œuvre est à majorité masculine, les femmes représentent seulement 16% de l'ensemble, et le deuxième, selon l'interlocuteur (DRH) vue la spécificité et la sensibilité de produit (le stockage et la distribution des produits pétroliers) l'entreprise fait recourir à l'emploi des jeunes de sexe masculin.

Le tableau montre aussi que l'échantillon est majoritairement formé par des individus âgés de 31 ans à 50 ans, 58,1% des répondants sont âgés de 41 ans à 50 ans, alors que 35,5% ont de 31 à 40 ans, finalement 6,5% sont âgés moins de 30 ans.

Pour leur ancienneté dans l'entreprise, on remarque que la majorité des employés ont plus de 20 ans de travail, ils représentent 59,1%, et pour ceux qui ont entre 11 ans et 20 ans représente 24,7%, et 16,1% pour les employés qui ont moins de 10 ans. Les données de tableau expliquent la stabilité du personnel au sein de cette entreprise, en fait, ce facteur est essentiel pour la réussite de l'entreprise, puisque il faut du temps aux salariés pour bien remplir une fonction.

Et leur permis aussi d'acquiescer de l'expérience et de développer leur compétences au travail, et on peut considérer les années de travail ou l'ancienneté au travail comme des situations de formation continue, parce que le contact avec les

collègues, l'affrontement des nouvelles situations permis aux salariés d'acquiescer des connaissances et des compétences qu'ils n'ont pas acquis avant ou pendant leur formation initiale.

Pour le niveau d'étude des interrogés, le principal constat qui se dégage du tableau, est que la majorité ont un niveau de scolarité très élevé, la plus part ont réussi des études universitaires 47,3%, ce qui explique qu'ils ont pu acquérir des compétences en terme de savoirs théorique pendant leur cursus universitaire.

Et 50,5% des interrogés déclarent qu'ils ont un niveau d'études secondaire (des collégiens) 25,8% et postsecondaire (des lyciens) 24,7%, et seulement deux personnes ou 2,2% des interrogés ont un niveau d'étude primaire. Malgré leur niveau bas, le savoir-faire qu'ils ont acquis depuis leur recrutement leurs a permis de devenir en terme de pratique des employés productifs. Le niveau d'étude a un effet positif sur les chances de recevoir de la formation, selon plusieurs chercheurs dans le domaine voient que les travailleurs plus scolarisés recevraient plus de formation.

Le tableau montre également que 33,3% d'entre eux occupent un poste de cadre d'études, 25,8% sont des chefs de section, 14,0% des chefs de service, 6,5% des chimistes labo. Les gestionnaires représentent quant à eux 7,5%, tandis que les attachés de direction et responsables de sécurité industrielle représentent 2,2%. Selon le tableau, on constate que les employés qui reçoivent plus la formation occupent des fonctions de responsabilité, les salariés n'ont pas tous les mêmes chances d'accéder à la formation continue financée par leur entreprise. Le salarié pour qui cette probabilité est la plus élevée n'est novice ni dans son poste ni sur le marché du travail, et occupe un emploi de cadre ou une profession intermédiaire

dans une grande entreprise de service ou du secteur industriel à haut niveau technologique. Ce salarié a plus d'une chance sur deux d'avoir suivi une formation financée par son entreprise au cours de l'année, alors la moyenne est plus proche d'une chance sur quatre. (Cécile DETANG-DESSENDRE, 2008). C'est-à-dire que les salariés qui travaillent dans une grande entreprise et qui occupent des postes de responsabilité ont plus de chance de suivre des formations continues par rapport aux autres.

## V. Les résultats de l'étude

### 1. Le déroulement de la formation

Le groupe a une tâche essentielle à accomplir, il permet également de mieux comprendre leur milieu de travail, de formation, et de mieux y répondre.

**Le tableau N°2 :** Soutiens des collègues pendant la formation

Soutiens des collègues pendant la formation	Effectifs	Pourcentage
Faible	42	,2%45
Moyen	32	,4%34
Elevé	19	,4%20
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>,0%100</b>

Concernant le soutien des collègues pendant la formation, le tableau montre que 45,2% des employés conçoivent que le soutien de leurs collègues était faible. Les participants à la formation sont des différentes régions de pays ce qui empêche au début la passation du courant et chaque personnes s'intéresse à ses propres affaires, ce qui est exprimé par les enquêtés.

Tandis que 34,4% signalent que leurs soutiens l'ont qualifié moyen. Pour eux, cela est dû

en grande part aux difficultés de communication dans le groupe. Quand aux restes des employés, 20,4% jugent que le soutien était élevé et qu'ils ont beaucoup mieux appris de leurs collègues.

### 1.1. *Le rôle de formateur ;*

Le formateur est une autre composante essentielle de volet du programme de formation.

**Le tableau N°3 : Le soutien de formateur**

Le soutien de formateur	Effectifs	Pourcentage
Faible	25	,9%26
Moyen	28	,1%30
Elevé	40	,0%43
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>,0%100</b>

Selon les réponses des interrogés sur le soutien de formateur, 26,9% voient que le soutien était faible : pour eux, le formateur n'est pas le seul facteur de réussite de formation. Ils estiment qu'ils ont pu favoriser d'autres conditions, à savoir les ambitions des participants pour beaucoup, la formation est un moyen d'élargir ses connaissances soit en termes de savoir soit en termes de connaissances personnelles. 30,1% estiment que le soutien était moyen, et que le formateur les a aidé à acquérir des connaissances de bases afin de bien accomplir leur travail du fait que les formateurs étaient des experts dans le domaine. 43,0% témoignent du grand soutien apporté par les formateurs ; ils ont beaucoup aidé les participants au programme à divers niveaux, notamment pour le développement professionnel et / ou personnel, les formateurs étaient à la hauteur des aspirations des participants.

### *Les méthodes de la formation*

Suite à des questions concernant les méthodes de formation et leurs influences sur le développement des compétences, on a obtenu les résultats suivants :

**Le tableau N°4 : la contribution des méthodes utilisées pendant la formation sur le développement des compétences**

Les méthodes utilisées soutiennent le développement des compétences	Effectifs	Pourcentage
Beaucoup	54	,1%58
Un peu	33	,5%35
Pas du tout	6	,5%6
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>,0%100</b>

58,1% des répondants affirment que les méthodes employées au cours de la formation soutiennent le développement de leurs compétences et affirment qu'elles sont adéquates avec leurs attentes et les objectifs tracés. Et les formateurs ont utilisé plusieurs méthodes pendant la formation et cela était très bénéfique pour leur développement.

Alors que 35,5% des répondants trouvent que les méthodes employées n'étaient pas comme ils ont aspiré, et que les formateurs n'ont pas pris en considération les niveaux et les capacités d'apprentissage des participants, ce qui diminue les chances des employés de maîtriser de nouvelles tâches et de prendre plus de responsabilités dans leurs travail, Finalement 6,5% des répondants voient que les méthodes employées ne sont pas du tout soutenables, et estiment qu'elles ne sont pas adéquates avec les objectifs tracés. Il y avait de déférences entre former quelqu'un académiquement et professionnellement, à savoir pour la formation

professionnelle signifie minimiser aux maximum la théorie, ce qui n'est pas respecté de la part des formateurs.

### 1.2. *Les difficultés de la formation*

Lorsqu'on aborde les difficultés rencontrées pendant la formation, les réponses sont partagées : il en a ceux qui n'ont pas sentis de difficultés, 41,9% jugent que la formation s'est très bien passé, il n'y avait rien à signaler comme problème. Puisque, la formation ne comporte aucun examen, les participants n'ont pas ressenti de difficultés particulières, ni de pression quant à leur réussite. En général il y avait quelques questions ; quelquefois des interventions supplémentaires de la part des formateurs étaient nécessaires, mais c'est tout. De ce fait, quelqu'un pouvait avoir de problèmes mais ne réclame pas. Tandis que, 58,1% des répondants évoquent certaines difficultés, comme l'indique le tableau en dessous ;

**Le tableau N°5 : La répartition de l'échantillon selon les difficultés rencontrées pendant la formation**

Les difficultés rencontrées pendant la formation	Effectifs	Pourcentage
Le manque de moyens	19	,2%35
Le manque de suivi	13	,1%24
L'attitude négative des gens	13	,1%24
Difficultés de communication	6	,1%11
Autre	3	,5%5
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>,0%100</b>

Pour ceux qui rencontrent des difficultés pendant la formation, le tableau n°05 montre que le genre de difficultés rencontrées par les participants au cours de la formation se rapportent

principalement au manque de moyens avec 35,2%, pour eux, le manque de support documentaire (livres, manuels, rapports ...etc), ainsi que l'hébergement, les moyens de transport, influencent négativement (sur) leurs progression. Ainsi 24,1% des interrogés soulignent que la difficulté le plus souvent rencontrée pendant la formation c'est bien le manque de suivi par les formateurs, les participants étant de niveaux différents, les gens plus avancés côtoient d'autres moins avancés (les débutants). Et que les formateurs ne prennent pas ça en considération ce qui crie un méfais de la part de certains participants. 24,1% des interrogés voient dans l'attitude négative des gens le reflet de l'influence délétère qui préside à formation des personnes. (Sur la formation le climat de la formation.). Les difficultés de communication (des difficultés exprimées par les employés et qui renvoient pour la plus part du temps au problème de langue) représentent 11,1%. Les difficultés que rencontrent les participants pendant la formation, constituent des obstacles majeurs dans leur évolution et donc sur la réussite de la formation.

Questionner les participants sur la mise en œuvre des connaissances théoriques préalablement acquises pendant la formation, leur réponse était voir le tableau ci-dessous.

**Le tableau N°6 : la répartition de l'échantillon selon la mise en œuvre des connaissances théoriques préalablement acquises pendant la formation :**

La disponibilité des situations de pratique pendant la formation	Effectifs	Pourcentage
Non	42	,2%45
Oui	51	,8%54
Total	93	,0%100

54,8% des répondants font recours et utilisent pendant leur formation les connaissances théoriques déjà acquises. C'est-à-dire des situations qui peuvent les appliquer et mettre en œuvre le contenu de la formation, à la fin de chaque atelier, les participants posent les problèmes rencontrés dans leur district, et spécifiquement dans leur activité, et avec les débats avec les spécialistes ils arrivent à trouver des réponses, et ceci est considéré comme un exercice de pratique, ce qui leur permis d'évoluer et d'enrichir leurs savoirs . Et 45,2% des interrogés affirment que la formation suivie était dans sa totalité théorique.

Pour réaliser les objectifs de la formation, les formateurs ne doivent pas se contenter seulement d'un apport théorique, la pratique est de grande importance, ce qui permet de bien maîtriser les savoirs initiés. Cette situation crée chez les participants un sentiment de malaise, parce qu'ils voient dans les formations continues une occasion de mise à niveau et de développement de leur compétence au travail, et le manque des exercices de pratique les empêchent de déterminer leurs points faibles pour pouvoir les corriger et bénéficier au maximum de la formation.

### 1.3. *Appréciation de la formation*

Les participants au programme de formation jettent des regards différents sur leur période d'entraînement, et leur appréciation du parcours, certains semblent avoir été bien encadrés, suivies, appuyés, dirigés, et d'autre non. Lorsque nous avons demandé aux participants s'ils étaient satisfaits de la formation suivie, la majorité des répondants affirment leur satisfaction, et qui leur permet de mieux accomplir les responsabilités du poste, comme est illustré dans le tableau n°7.

**Le tableau N°7 : appréciation de parcours de la formation**

appréciation de parcours de la formation	Effectifs	Pourcentage
Très satisfait	15	,1%16
Satisfait	55	,1%59
Insatisfait	21	,6%22
Ne sait pas	2	,2%2
Total	93	,0%100

Cela varie entre ceux qui ont très satisfait 16,1%, et ceux qui répond qu'ils sont seulement satisfait 59,1%. Cela est du à plusieurs raisons, la formation est toujours une occasion d'acquérir un savoir, de rencontrer des experts dans le terrain, des formateurs de qualité et de rencontrer d'autres personnes qui viennent des autres secteurs professionnels.

Alors que 22,6% des répondants sont insatisfaits de leurs formation, la formation n'étant pour eux pas adéquate avec leurs domaines d'activité, et n'ayant pas répondu à leurs attentes. Le fait qu'elle était très générale et théorique dans la plupart des cas. Finalement 2,2% des répondants, ne savent pas s'ils sont satisfaits ou non, (ils n'ont en effet pas précisé leurs positions).

Pour conclure, selon la majorité des répondants, la formation était une occasion de réactualiser leur connaissance et d'acquérir de nouvelles compétences qui seront utiles au travail, 75,2% des répondants déclarent être satisfaits de la formation suivie, comme ils sentaient une forme de progression à la fin de formation. Selon KRAIGER et al (1993), « *le succès de la formation dépend non seulement des méthodes utilisée mais aussi du positionnement de l'apprentissage, son soutien, son renforcement dans l'organisation, la motivation et l'intérêt des formés ainsi que les mécanismes mis en place pour assuré le transfert au travail des nouvelle connaissances acquises* » CARLEEN CATOR (2006, p 30). Cela veut dire que l'aspect purement formel et technique de la formation est important, en intégrant le sentiment et les appréciations des formés pour donner plus de chance de réussite de l'opération de formation, ainsi que l'aspect organisationnel, ce dernier point est l'élément central auquel nous nous intéresserons dans la partie suivant.

## 2. Les conditions organisationnelles

### 2.1. La reconnaissance au travail

La compétence n'est pas innée comme l'exprime ZARIFIAN, elle se développe, et un rôle essentiel du management est d'accompagner ce développement, d'accompagner la montée en compétence. Il la définit ainsi : " La compétence est le résultat d'une action qui se met en œuvre sous la forme d'une prise d'initiative, d'une prise de responsabilité d'un individu dans une situation de travail donnée " P. ZARIFIAN (2001, p 65). La compétence est un concept dynamique, c'est-à-dire

être compétent aujourd'hui n'est pas automatiquement le cas demain, l'employé doit réactualiser ses connaissances dans son travail, et les compétences acquises pendant la formation nécessitent de les consolider au travail par la pratique. Les personnes participant à des groupes de travail inter-métiers ont le sentiment de « plus en savoir » sur l'entreprise, de mieux saisir de ses process et processus de travail, de ses contraintes. « *Le fait de travailler en groupe amène à se poser plus de questions. Les gens en plus se sentent plus concernés et du coup ils font remonter les choses, les informations, les problèmes, ils s'impliquent plus* », « *Travailler en équipe est profitable au développement des compétences, travailler ensemble et pas côte à côte* ». SOLVEIG, O. Mai (2003). Abordant les relations avec les collègues au travail, nous avons demandé aux participants, s'ils perçoivent de la reconnaissance de la part de leurs collègues. Les réponses étaient les suivantes :

#### Le tableau N°8 : La reconnaissance auprès des collègues au travail

La reconnaissance	Effectifs	Pourcentage
Beaucoup	13	,0%14
Un peu	58	,4%62
Pas du tout	16	,2%17
Ne sait pas	6	,5%6
Total	93	,0%100

Seulement 14,0% des répondants disent recevoir une bonne reconnaissance et trouvent de soutien et d'encouragement de la part de leurs collègues au travail. Les bonnes relations et l'entente entre les employés créent un climat favorable pour l'intégration dans le milieu du travail, ce qui facilite

aussi le transfert et le partage des connaissances et le développement de la qualité d'esprit d'équipe. Cette qualité implique l'intention de travailler en coopération avec les autres au sein d'une équipe plutôt que de travailler seul ou en compétition avec les autres membres du groupe. Elle se manifeste dans les comportements qui visent à renforcer la cohésion de l'équipe et à exploiter l'alliance des participants dans le travail en groupe, (partage de l'information, sollicite l'apport de chacun, encourage et valorise les autres, résout les conflits...).

Alors que 62,4% des répondants sentent peu de reconnaissance de la part de leurs collègues au travail. Ils jugent qu'ils les encouragent pas beaucoup, et les relations de travail restent seulement dans le cadre de la hiérarchie, c'est-à-dire chef – subordonné, il y a peu de communication, et ce désintérêt donne l'impression que la formation au sein de l'entreprise s'inscrit dans la routine, et que tous le monde se bénéficiera d'elle, pour ces raisons que les autres employés accordent peu de reconnaissance aux autres.

Ainsi 17,2% des répondants affirment vivre un manque important de reconnaissance au travail, et ils ne sentent jamais de la reconnaissance auprès de leurs collègues, et ils ne constatent ni de soutien ni d'encouragement. Les 6,5% restant des répondants ne savent pas s'il y a de la reconnaissance et d'encouragement ou pas, ou bien leurs collègues ne montrent pas. Et qu'ils ne ressentent pas un besoin de savoirs si y'a de la reconnaissance ou pas, leur objectif es d'accomplir

leur travail et c'est leurs chefs qui vont les évaluer et les reconnaître.

### *Le soutien des supérieurs*

Quant au rôle des responsables de l'entreprise NAFTAL, comme le montre le tableau en dessous les réponses des employés sont partagées ;

### **Le tableau N°9 : Le soutien et l'encouragement de la part des responsables après la formation**

<b>Le soutien des responsables</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Rarement</b>	36	,7%38
<b>Parfois</b>	41	,1%44
<b>Souvent</b>	16	,2%17
<b>Total</b>	93	,0%100

Ceux qui répondent affirmativement (17,2%) perçoivent que leurs responsables sont souvent de leurs coté. Ces derniers essayent toujours de les motiver et de les encourager dans leur travail. Ce soutien se manifeste par des visites, des paroles, des questions posées sur l'évolution de la personne au cours de la formation, ce qui explique que les relations semblent très bonnes, et que ces derniers (les responsables) facilitent les canaux de communication entre les employés, ce qui crée aussi un climat de confiance entre supérieurs subordonnés. Les consultants de terrain expriment que la communication est l'un des savoir-faire les plus importants à maîtriser par un cadre puisqu'elle permet de s'informer et d'informer les autres, de donner son opinion et de répondre à l'opinion d'autrui, de convaincre et persuader, d'animer et motiver ses collaborateurs.

Alors que 44,1% confirment que leurs responsables ne sont pas toujours inquiets d'eux, ils invoquent parfois un manque de disponibilité de leurs supérieurs. Finalement 38,7% n'ont jamais perçu de soutien, et rarement les jours où ils (les responsables) cherchent à rassurer des conditions des employés ou de savoirs leurs besoins au travail, ce qui veut pas dire qu'il n'existe pas, mais plutôt qu'il ne faisait pas sentir, peut être à cause d'un manque de diffusion, de communication.

L'évolution professionnelle d'une personne se traduit généralement par une promotion qui est une récompense pour son professionnalisme, parce que le passage d'un niveau à un autre suppose la reconnaissance d'une progression de la qualification qui se traduit par la capacité à prendre en charge des activités plus complexes. La promotion dans plusieurs cas derrière les demandes de formation même si la majorité n'exprime pas ça dans leurs discours.

**Le tableau N°10 : le bénéfice d'une promotion**

<i>Le Bénéfice d'une promotion</i>	Effectif	Pourcentage
Oui	35	,6%37
Non	58	,4%62
Total	93	,0%100

Dans notre cas, 37,6% de ceux qui participent aux programmes de formation ont bénéficié d'une promotion au sein de leur entreprise, ils ont passé de leur poste à un autre plus supérieur, cet avancement augmente chez eux le degré de motivation et essayent toujours de donner plus pour défendre leur mérite et aussi d'évoluer davantage.

Alors que 62,4% n'ont pas eu la chance. Mais ils ont bénéficié d'une promotion dans le poste, ce type de promotion est caractérisé par un changement de catégorie.

**2.2. L'organisation de travail**

Les effets de la formation ne dépendent pas uniquement de l'acquisition des compétences par les employés qui faisant l'objet de la formation, mais de la façon dont l'entreprise est préparée à utiliser ces nouvelles compétences. Le concept de compétence ne prend toute sa valeur que dans une organisation modifiée, une organisation prescriptive est difficilement compatible avec le développement des compétences ; elle freine l'autonomie du salarié, bloque son pouvoir de jugement sur l'action à conduire.

Nous avons demandé aux employés de NAFTAL de décrire la nature de l'organisation dans leurs entreprises, les méthodes de travail et le degré de l'autonomie laisser à eux après la formation.

**Les méthodes de travail :**

En ce qui a trait aux méthodes de travail dans l'entreprise de NAFTAL, l'existence des deux modèles d'organisation est bien claire dans les réponses des interrogés, une organisation dite taylorienne où il y a une forte prescription des méthodes de travail, qui servent à prévenir les accidents de travail et les maladies professionnelles beaucoup, et une organisation dite moderne basée sur l'initiative et l'innovation.

Le tableau n°11 explicite la vision des répondants sur les méthodes de travail pratiquées dans leur entreprise ;

**Le tableau N°11 : Les méthodes de travail après la formation dans l'entreprise**

Les méthodes de travail	Effectifs	Pourcent age
Restent prescrites	49	,7%52
Donnent la chance à l'initiative et à l'innovation	44	,3%47
Total	93	,0%100

Nous pouvons remarquer dans le tableau au dessus que les réponses sont partagées, 52,7% des répondants affirment que les méthodes de travail restent toujours prescrites et il n'y avait pas de changement remarquable et qu'il est toujours demandé d'exécuter les décisions prises et respecter les normes et les méthodes fixées. Le travail prescrit est apparu dès les organisations tayloriennes, mais à partir de certain niveau de formation les professionnels n'acceptent pas une forte dépendance. Philippe PERRENOUD, (2000) souligne, « le travail qu'on leur confie ne peut être prescrit dans son détail ; si on les paie aussi bien, c'est justement pour inventer des solutions originales à des problèmes complexes, prendre et assumer en personne le risque de se tromper ».

En revanche 47,3% déclarent avoir plus d'initiative dans leur travail, et c'est un indicateur de compétence comportemental. Ils affirment qu'après la formation ils avaient plus de courage à faire des initiatives, l'initiative est considérée comme étant une attention à l'égard du bon fonctionnement de

travail. Il s'agit d'un souci constant pour la qualité, par extension, d'un respect pour l'employeur et ses clients. L'employé faisant preuve d'initiative est toujours occupé à faire quelque chose d'utile, autrement dit, on fait souvent valoir que l'initiative c'est de ne pas attendre de recevoir des directives des superviseurs lorsque le poste survient un manque de travail.

***L'autonomie au travail***

La compétence, telle que soutenue par le discours dominant, renvoie essentiellement à des comportements à adopter au travail (ZARIFIAN, 2001, WITORSKI, 2000). En outre, ces comportements sont jugés importants pour obtenir un emploi, s'y maintenir et y progresser. (BRISEBOIS, 2005 p 154). Delà nous pouvons avancer qu'il y a un rapport direct entre la notion de compétence et celle d'autonomie, selon ZARIFIAN (2001), "l'autonomie est une condition incontournable d'un déploiement de la compétence". Au travail être compétent est une condition nécessaire pour se voir reconnu une forte autonomie, mais aussi l'autonomie est indispensable pour le *développement* des compétences de l'employé.

Le tableau en dessous explicite le degré de l'autonomie que ressentent les employés de NAFTAL en retour de leur formation ;

**Le tableau N°12 : La répartition de l'échantillon selon le degré d'autonomie laissée aux formés**

Le degré d'autonomie	Effectifs	Pourcentage
Très suffisant	2	,2%2
Suffisant	46	,4%49
Insuffisant	42	,2%45
Ne sais pas	3	,2%3
Total	93	,0%100

Presque la moitié des répondants affirment être autonome au travail et qu'ils s'occupent de leurs tâches sans y revenir à chaque fois leurs chefs hiérarchiques, 51,6% des interrogés déclarent avoir suffisamment d'autonomie pour effectuer les tâches de leur postes, et 2,2% assure que leur degré d'autonomie est vraiment très suffisante. L'étendue de l'autonomie ouvertement reconnue, voire imposée par l'organisation du travail, dépend de la confiance faite au salarié. Cette confiance dépend de nombreux facteurs, parmi lesquels les compétences qu'on lui prête et leurs corollaires : sang-froid, lucidité, sûreté du jugement, conscience de ses propres limites, appui sur l'expertise collective.

Tandis que 45,2%, des répondants perçoivent que le degré d'autonomie est insuffisant, la plupart souhaitent faire ce qu'ils font à leur manière, à leur rythme, avec des outils et des matériaux qu'ils ont choisis. Ils aimeraient, paradoxalement, qu'on " les laisse travailler ". Comme les responsables, dans leur majorité, ne l'entendent pas de cette oreille, l'autonomie n'est pas un état stable, mais un enjeu permanent du rapport de force entre chef et subordonné. C'est dans ce sens que Philippe PERRENOUD, (2000) avance ; « *On peut se résoudre à un emploi salarié par souci d'avoir un emploi et un revenu, ou par peur des responsabilités et des risques inhérents à une activité indépendante.*

*Mais nul ne rêve d'avoir un patron, d'être dirigé, contrôlé, évalué dans son travail. ". D'où le désir des " cols bleus " de devenir " cols blancs " et de ces derniers de grimper dans la hiérarchie ».* Finalement 3,2% des répondants, ne donnent pas l'importance à l'autonomie, nous pouvons dire qu'ils ne cherchent pas d'avoir ni de savoir ce qui l'entour, pour eux il suffit d'effectuer le travail confié, sans entrer dans les détails.

.....

Tout au long de cette étude, nous avons cherché à expliquer le rapport entre la satisfaction de la formation suivie et le développement des compétences chez les employés participants à la formation. Nous avons exposé, premièrement le déroulement de la formation ensuite nous avons essayé de comprendre la réaction de milieu (l'accueil des collègues et le soutien des supérieurs), et l'organisation de travail (les méthodes de travail et le degré d'autonomie). Afin d'évaluer la relation entre la formation suivie par les employés de NAFTA et le développement de leurs compétences.

Globalement les résultats de l'étude révèlent que l'accès à la formation continue est conçu comme étant un moyen privilégié pour les employés d'actualiser leurs connaissances au travail et de confronter de nouvelles situations. Pour Franck LEONARD, (2008), « la formation continue est le fait de réactiver leur intérêt pour le métier ou de trouver un nouvel élan professionnel en recherchant de nouvelles responsabilités ». Nous avons remarqué, bien que les buts des demandes de formation diffèrent d'un employé à un autre, mais

elles restent toujours en relation avec leur activité, et ce qui influence positivement sur le développement de leurs compétences au travail.

Au niveau de contexte de formation, précisément les formateurs et le groupe, les répondants informent que, pour le formateur était un facteur très influent dans le programme de formation, les méthodes employées ont beaucoup aidé les participants, aussi le contenu pour la majorité était en relation directe avec l'objectif de formation. Par contre le groupe, il n'a pas été de grande importance et il a une faible influence dans le processus de leur développement, et cela revient au non homogénéité des membres de ce dernier parce qu'ils n'étaient pas de même niveau.

Quant aux difficultés rencontrées les répondants ont évoqué le manque de moyens, les participants n'étaient pas bien pris en charge par l'organisme d'accueil, ce malaise influence d'une part ou d'une autre sur le développement des participants, le manque de suivi, les difficultés de communication, ajouter à ça le manque de pratique, les formations à majorité étaient théorique. Carleen CATOR indique que « les cours constituent une méthode privilégié pour transmettre les connaissances, notamment technique, dont l'application permettra d'aboutir à la performance... toutefois, soulignons que les cours présentent certaines limites pour transmettre des notions sur le développement personnel et professionnel, d'autant plus que les résultats positifs de l'apprentissage n'entraîne pas automatiquement le transfert des acquis ». C'est-à-dire les cours ne peut pas transmettre tous, et les compétences ne se développent pas seulement par, de ce faits les expériences de terrain, peut compléter l'écart laisser par les cours formels.

Selon KRAIGER et al (1993) in CARLEEN CATOR (2006, p 30), « le succès de la formation dépend non seulement des méthodes utilisée mais aussi du positionnement de l'apprentissage, son soutien, son renforcement dans l'organisation, la motivation et l'intérêt des formés ainsi que les mécanismes mis en place pour assurer le transfert au travail des nouvelle connaissances acquises ». Cela veut dire que l'aspect purement formel et technique de la formation est important, en intégrant le sentiment et les appréciations des formés pour donner plus de chance de réussite à l'opération de formation, ainsi que l'aspect organisationnelle, ce dernier point est l'élément central auquel nous nous abordé dans le deuxième élément.

Alors on peut dire que le développement des compétences ne se limite pas à la participation au programme de formation mais les conditions organisationnelles jouent ici un rôle central puisqu'elles déterminent les pratiques professionnelles et les apprentissages issus des formations suivies. L'organisation du travail influence le degré de maîtrise de ces savoirs et donc de maîtriser des situations professionnelles.

Au niveau des réactions de milieu ; les répondants affirment que la reconnaissance de leurs collègues n'étaient pas à leurs souhaits, le climat de travail n'est pas très favorable pour l'application ou l'échange des connaissances acquises, bien que pendant leur formation ils ont pu développer l'esprit d'équipe parce qu'ils étaient dans l'obligation de travailler comme des groupes. Dans ce cas on peut dire que cette variable n'a pas d'effet significatif sur la consolidation des compétences acquise pendant leur entraînement, il n'y avait pas de suite après leur retour. En ce qui a trait à l'influence des supérieurs sur leur développement, les répondants sentent que l'engagement de la haute direction se traduit

généralement par des gains salariaux, mais le soutien moral est souvent absent, seulement une minorité des répondants affirme l'existence d'appui de la part de leurs responsables.

Au niveau de l'organisation du travail, pour les répondants les méthodes de travail dans leur entreprise n'avaient pas de grand changement, et on générale leurs réponses se bascule entre la prescription et l'initiative, concernant le degré de l'autonomie des employés de NAFTA, la moitié des répondants affirment d'avoir suffisamment d'autonomie dans leur travail, comme il note OUDET. S, Avril 2003, « La majorité des possibilités de développement des compétences sont laissées à l'initiative des employés et les relations qu'ils entretiennent avec les membres des équipes de travail auxquelles ils appartiennent. Et on notera que l'absence d'investissement individuel peut faire décliner les plus belles situations d'apprentissage et de développement [...], la nature et la qualité des apprentissages sont largement dépendants de la manière dont l'employé comprend et exploite son expérience, la rend signifiante, par autostructuration ou sociostructuration, la prise de distance avec l'expérience vécue ou à vivre est un passage obligé pour apprendre en situation de travail ». Alors on peut dire que le développement des compétences ne se limite pas à la participation au programme de formation mais les conditions organisationnelles « jouent ici un rôle central puisqu'elles déterminent les pratiques professionnelles et les apprentissages » issue des formations suivies. L'organisation du travail influence le degré de maîtrise de ces savoirs et donc de maîtrise des situations professionnelles.

### **Conclusion**

La notion de compétence au travail est un terme actuellement en vogue, véhiculée dans les discours dominants portant sur l'emploi et le travail

en général, et dans la gestion des ressources humaines en particulier, cette notion traduit de nouvelles normes de comportements auxquelles les individus en emploi et les candidats à l'embauche, voire l'ensemble des individus composant la population active, doivent se conformer. Les changements dans le marché, les modifications de l'organisation du travail et les nouvelles attentes de compétences de la part des employés et des employeurs ont pour effet et de faire émerger de nouvelles demandes de professionnalisation d'activités et donc de développement de compétences, R. WITORSKI, (2000).

Concernant les conditions organisationnelles au sein de NAFTA, nous avons constaté que l'environnement du travail ou les conditions de pratique n'aident pas beaucoup les employés à consolider leurs compétences au travail, ils ne trouvent pas des conditions où ils peuvent pratiquer leur savoir, on générale ils se trouvent dans des situations routinière et fortement prescrite. Nous avons déduit l'indisponibilité d'un environnement favorable en vue de soutenir les employés afin de développer et de transférer leurs savoirs dans le contexte de travail.

## *Références*

### *Livres*

- AUBRET, J. GILBERT, P. PIGEYRE, F. (2002). *Management des compétences. Réalisation, Concepts, Analyses*. Paris, Edition Dunod.
- BESSON, D. HADDADJ, S. (1999). *Développer ou recruter les compétences, les stratégies américaines de gestion des compétences*, Paris, édition Harmattan.
- LE BOTERF, G. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris 3<sup>ème</sup> édition Organisation
- LEVY-LEBOYER, C. (1996). *La gestion des compétences*, édition Organisation, Paris.
- PASSUNI, P., (Mars, 2010). *Participation des immigrants à la formation liée à un emploi au Canada*, Mémoire présenté à la Faculté des arts et des sciences en vue de l'obtention du grade de maîtrise (M.Sc.) en relations industrielles.
- PEMARTIN, D. (1999). *Gérer par les compétences, ou comment réussir autrement*, Paris, édition management.
- PENSO-LATOUCHE, A (2000). *Savoir-être : compétence ou illusion?*, Paris, Éditions Liaisons.
- POTOCKI MALICET, D. (1997). *Éléments de sociologie du travail et de l'organisation*, éd. Economica.
- ZARIFIAN, P. (2005). *Compétences et stratégies d'entreprise*, éditions Liaisons.
- ZARIFIAN, P. (2001). *Le modèle de la compétence*, Paris, Édition Liaisons.

### *Articles*

- DETANG-DESSENDRE, C. (2008) « *Accès à la formation continue en entreprise et caractéristiques des marchés locaux du travail* », article consulté en Janvier 2011.
- LEONARD Franck, « Pratiques de formes, pratiques de formation », Recherches & éducations, n°6 | 2004, [En ligne], mis en ligne le 15 octobre 2008. URL : <http://rechercheseducations.revues.org/index326.html>. Consulté le 11 mai 2011.
- OUDET, S. (2003), « *Organisation du travail et développement des compétences* », Plan Final ISPEF, Université Lyon 2.
- PERRENOUD, P. (2000) « *L'autonomie au travail : déviance déloyale, initiative vertueuse ou nouvelle norme ?* ». Cahiers pédagogiques n° 384.
- SOLVEIG, O., (Avril 2003), « *Organisation du travail et développement des compétences* », ISPEF Université Lyon 2. Article consulté en septembre 2011.
- WITORSKI, R. (2000). *Formation-travail : les voies du développement des compétences*, Manuscrit auteur, publié dans « humanisme et entreprise n° 241 ».

### *Mémoires et thèses*

- BESSETTE, M-È., (juin 2003), *les facteurs explicatifs de l'intention de l'implication des employeurs du secteur résidentiel de la construction dans la formation continue de leurs travailleurs*, mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade maître es sciences (M.sc) en relations industrielles, université Montréal.
- BRISEBOIS, A- R. (2005). *La compétence au travail : Discours et pratiques à l'égard d'un nouveau critère de jugement du travail et des travailleurs*. Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maître es science (M.Sc.) en sociologie.
- CATOR, C. (Octobre 2006). *Etudes des effets d'un programme de formation sur la perception de la performance des nouveaux inspecteurs de la CSST*, mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade maître es sciences (M.sc) en relations industrielles, université Montréal.
- LACHANCE, S., (Décembre 1997), *formation en entreprise et accès à l'égalité, la situation des femmes*, Mémoire présenté à la Faculté des arts et des sciences en vue de l'obtention du grade de maîtrise (M.Sc.) en relations industrielles
- MEYER, F. (Mai 2010), *Effets d'un dispositif de formation exploitant des vidéos d'exemples de pratiques sur le développement d'une compétence professionnelle chez des enseignants du primaire*. Thèse présentée à la Faculté des études supérieures, université de Montréal en vue de l'obtention du grade de Philosophiæ Doctor en sciences de l'éducation.
- TOUATI, O., (Décembre, 2007), « *Rapport au travail et dynamique de transformation du métier d'ingénieur dans le contexte algérien : le cas de l'entreprise Sonatrach* », Thèse de doctorat présentée à la Faculté des études supérieures de l'Université de Montréal en vue de l'obtention du grade de Philosophiæ Doctor (Ph.D) en sociologie et à L'École des Hautes Études en Sciences Sociales en vue d'obtention du grade Philosophiæ Doctor (Ph.D) en sociologie.