

UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX MARSEILLE
AIX MARSEILLE UNIVERSITE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE
EN GESTION D'AIX MARSEILLE

LA FORMATION PROFESSIONNELLE
CONTINUE
DANS LES PME PRIVEES ALGERIENNES :
LE CAS D'UNE PME DU SECTEUR DU BTP*

*Joëlle MORANA***
*Fouzia BRAHIMI****

W.P. n° 956

Septembre 2015

*Communication présentée au 6th International Research Meeting in Business and Management, 2-3 July, 2015, Nice, France.

***Maître de Conférences, HDR, Laboratoire d'Economie des Transports, Université Lumière Lyon 2, ENTPE, CNRS, 14 Avenue Berthelot, 69007 Lyon, France*

****Etudiante en Doctorat Sciences de Gestion, AMGSM-IAE Aix, CERGAM (EA 4225), Aix Marseille Université, Clos Guiot, Chemin de la Quille, CS 30063, 13540 PUYRICARD Cedex, France*

Toute reproduction interdite

L'institut n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063
13089 Aix-en-Provence Cedex 2, France
Tel. : 04 42 28 08 08.- Fax : 04 42 28 08 00

La Formation Professionnelle Continue dans les PME privées algériennes : le cas d'une PME du secteur du BTP

Joëlle MORANA

*Maître de Conférences HDR en Sciences de Gestion
Laboratoire d'Economie des Transports, Université Lumière Lyon 2, ENTPE, CNRS
14, avenue Berthelot, 69007 Lyon - France
Courriel : jmorana@yahoo.fr*

Fouzia BRAHIMI

*Doctorante en Sciences de Gestion
CERGAM (Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion)
Chemin de la Quille, Puyricard, CS 30063, Aix en Provence - France*

Résumé :

Cette recherche s'intéresse à la problématique concernant la Formation Professionnelle Continue dans les PME privées en Algérie. Le secteur d'activité qui nous intéresse ici est le secteur des Bâtiments et Travaux Publics, secteur qui fait appel aux entreprises étrangères pour réaliser ses projets de construction d'envergure. La question qui se pose alors est : Est-ce que la Formation Professionnelle Continue peut et pourrait être une réponse à cette perte de « chantiers ». Et, ce sont les PME qui nous intéressent car représentatives des tailles d'entreprises que l'on trouve au sein de cette activité.

Mots clés : Formation Professionnelle Continue, PME, Algérie.

Abstract

This research focuses on the problems concerning the continuing professional development in private small and medium enterprise SME. The sector that interests us here is the construction and public works sector, sector that appeals to foreign companies to carry out its major construction projects. The question that then arises is Continuous Professional Development can and could be a response to the loss of "sites". And, it is SMEs that interests us as representative of company sizes found in this activity.

Keywords: Continuing Professional Development, SMEs, Algeria.

Introduction

« *Nous avons observé, enfin, que l'instruction ne devait pas abandonner les individus au moment où ils sortent des écoles ; qu'elle devrait embrasser tous les âges ; qu'il n'y en avait aucun où il ne fût utile et possible d'apprendre, et que cette seconde instruction est d'autant plus nécessaire, que celle de l'enfance a été resserrée dans des bornes plus étroites* », tel est en partie le discours déjà promu par Marie-Jean Caritat, marquis de Condorcet (1743-1794) les 20 et 21 avril 1792 devant l'Assemblée législative et qui traitait de l'instruction publique¹. Cette allégation amorce le fait que la Formation Continue Professionnelle (FPC) doit être valorisée, au même titre que la formation initiale (Paradas, 1993). Ainsi se situe le passage d'un paradigme de la « *promotion sociale et d'épanouissement individuel* » à la notion de « *l'apprentissage tout au long de la vie (lifelong learning)* » (Hamzaoui, 2013).

La FPC trouve place dans la vie des entreprises. Parmi ces dernières, l'importance des PME est reconnue par l'ensemble des acteurs privés, mais également publics (Julien, 1994). Leur rôle s'inscrit par leur dynamisme et leur contribution à la croissance économique des pays (Plane, 1998). Or, si l'importance tant révélée des PME est admise, leur manque de capacités à évoluer face aux évolutions économiques et technologiques est souvent mis en exergue. On pourrait alors parler ici d'un constat d'échecs. Pourtant, les PME sont tout aussi aptes que les grandes entreprises, loin s'en faut. Et elles savent que leur performance ne peut s'envisager que par une connaissance de leur environnement externe, mais aussi interne. Et une connaissance de cet environnement interne signifie qu'elles doivent avoir une réelle maîtrise de leurs ressources, qu'elles soient financières, technologiques ou humaines. Et dans ce trio de ressources, une attention toute particulière doit être portée sur le facteur humain, au centre des échanges et donc de la performance entrepreneuriale (Campoy et al, 2011).

Ainsi, tout mettre en œuvre pour améliorer la performance des PME passe par une gestion de ses ressources humaines et de ses compétences (Loufrani-Fedida et Aldebert, 2013²). L'implantation des changements à opérer au sein de ce type de structures s'envisage *via* son personnel. D'où tout l'intérêt de mettre en place des pratiques de FPC qui facilitent l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels (Fabi et al., 2007). De fait, l'utilité de la formation

¹ http://www.toupie.org/Textes/Condorcet_instruction_publicque.htm

² Pour Loufrani-Fedida et Aldebert (2013), une compétence s'apprécie sur quatre niveaux, à savoir individuel, collectif, organisationnel et/ou environnemental.

est largement admise sur les plans théorique et pratique. Elle est décrite comme un atout stratégique dans la compétition économique (Meignant, 2009). Pour cet auteur, une formation doit être prônée car elle permet de valoriser les compétences des salariés, tout en assurant « *un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec ses objectifs économiques [de l'entreprise] et dans le climat social le plus favorable possible* » (Meignant, 2009, p. 17). Partant de ce constat, une large majorité des spécialistes des ressources humaines sont unanimes pour reconnaître que la pratique d'une FPC est (devenue) indispensable pour le bon fonctionnement des entreprises et pour faire face à la concurrence internationale de plus en plus exacerbée (Marbot, 2007). Ce faisant, par rapport à la FPC, la situation des PME est paradoxale puisque, d'une part, la FPC (tant pour les salariés que pour le personnel d'encadrement des entreprises) est considérée comme un élément crucial de la compétitivité dans un contexte de globalisation ; et, d'autre part, les statistiques indiquent que les salariés travaillant dans des PME sont moins susceptibles d'avoir accès à la FPC et aux qualifications que les salariés employés par de grandes entreprises (Commission Européenne, 2010).

Si l'on se place dans le contexte algérien et face aux changements intervenus dans le cadre de la réforme économique prônés par les pouvoirs publics dans les années 1990, le secteur étatique n'est plus le seul acteur principal concerné par une gestion des compétences. Ainsi, ce début du 21^{ème} siècle souligne une prédominance d'entreprises privées créées ou en cours de l'être, agissant pratiquement au niveau de toutes les branches d'activités économiques ou de services (Moussaoui, 2011). Ces créations d'entreprises -principalement de PME- ont même fait reconnaître de la part des pouvoirs publics algériens que les besoins en compétences au niveau des secteurs demandeurs étaient considérables et que l'économie algérienne connaissait un déficit d'offres de compétences et de qualifications très important (Moussaoui, 2011). Néanmoins, si la problématique d'une (mauvaise) gestion des compétences en Algérie trouve en partie une explication au niveau de l'appareil de l'enseignement public, l'entreprise ne concourt guère également à la formation de cadres de haut niveau (Moussaoui, 2011). Ainsi, la question de la FPC est relativement nouvelle en Algérie et sa pratique dans les petites entreprises est (quasi-)inexistante. Or, comme l'ont soulignés Khelfaoui (2006), Melbouci (2006) et Guerid (2007), c'est à la fois par un meilleur processus de FPC et de meilleurs mécanismes d'insertion des jeunes dans le marché du travail que le développement des entreprises algériennes se fera et qu'ils permettront de pallier aux insuffisances de celles-ci face à leurs concurrents, principalement des grandes entreprises étrangères.

En conséquence et face à ces enjeux, il est nécessaire de faire le point sur les pratiques de FPC dans les PME privées en Algérie, et tout particulièrement dans le cadre des activités des BTP (Bâtiments et Travaux Publics), objets de grands travaux (débuté : le métro d'Alger en 1975 ; l'autoroute Est-Ouest en 2004 ; les tramway d'Oran en 2006 et le tramway de Sidi-Bel-Abbès en 2014) de reconstruction et dont la réalisation a été donnée à des groupes étrangers (Chine, Japon, France, Italie, etc.). La question que nous nous poserons ici est celle-ci : Les PME privées algériennes en BTP s'engagent-elles ou non dans le processus de la FPC des salariés – processus qui lui permettrait (en partie !) de répondre aux grands travaux de reconstruction ? Et, si oui, quelles sont les pratiques mises en place ? Pour cela, tout en axant notre travail sur le secteur spécifique du BTP, notre objectif sera d'abord de décrire les caractéristiques des PME engagées ou non dans la formation, et ensuite, d'identifier les modalités de mise en œuvre des pratiques de FPC des salariés. Ce travail permettra de proposer des pistes d'amélioration quant à une meilleure (re)connaissance de la FPC au sein des PME algériennes.

Ce travail est structuré en trois parties. Tout d'abord, nous nous intéressons à la notion de la FPC. Pour cela, nous effectuons un comparatif entre la France et l'Algérie, partant du principe que beaucoup d'algériens parlant français, ces derniers prennent souvent référence sur les (meilleures) pratiques françaises pour les appliquer au sein de leur pays. Ensuite, nous présentons la méthodologie de notre étude. Enfin, les résultats sont énumérés pour souligner quelques pistes d'amélioration dans les pratiques.

Revue de la littérature

Nous développons ici un panorama sur la notion de Formation Professionnelle Continue (FPC) et ses différents niveaux de pratiques. Ceci nous permettra d'en apprécier sa (création de) valeur pour l'individu et pour la vie d'une entreprise et d'une société en général. C'est également à ce niveau que nous regarderons comment l'Algérie se place face à ce type de formation, reconnue comme une réponse à la concurrence internationale à laquelle elle est confrontée.

1. La notion de Formation Professionnelle Continue en France

De nombreuses définitions en France de la Formation Professionnelle Continue (FPC) existent. Nous présentons quatre d'entre elles, montrant l'évolution historique de son intérêt et de son applicabilité :

- pour Candau (1985), la Formation Professionnelle Continue consiste en « *toute activité qui essaie délibérément d'améliorer ou de compléter les connaissances, attitudes, aptitudes³ d'une personne dans son travail. C'est un moyen pour atteindre les objectifs de productivité grâce à une main-d'œuvre adaptée, tout en s'efforçant de combler ses aspirations* » ;
- l'AFNOR (1996) définit la FPC comme l'« *ensemble (objectif, programme, moyens pédagogiques et d'encadrement, suivi de l'exécution et appréciation des résultats) mis en œuvre, dans un temps déterminé ou non, nécessaire pour permettre à des personnes sorties du système scolaire d'atteindre un niveau de connaissances ou de savoir-faire constituant l'objectif de formation. L'action de formation peut avoir pour objet : l'adaptation, la promotion, la prévention, l'acquisition, l'entretien ou le perfectionnement des connaissances. Au sens légal, les actions de formation financées par les employeurs se déroulent conformément à un programme qui, établi en fonction d'objectifs préalablement déterminés, précise les moyens pédagogiques et*

³ Lemoine (2002) précise le concept de compétence et les éléments qui s'y insèrent. On y retrouve les notions d'aptitude. Ainsi, « *la notion de compétence a remplacé les notions antérieures d'aptitude, de capacité et de qualification, tout en y intégrant l'idée de mobilisation, de motivation, puis d'engagement et d'implication, et en reprenant l'ancienne référence behavioriste de comportement observé de l'extérieur, ou réponse comportementale.* ». Pour Piéron (1973), l'aptitude « *désigne le substrat constitutionnel d'une capacité, préexistant à celle-ci, qui dépendra du développement naturel de l'aptitude, de la formation éducative et de l'exercice* ». La capacité est perçue comme l'« *ensemble de performances constatées qui peuvent être définies par un ou des référentiels* » (normes Afnor, 1994).

d'encadrement mis en œuvre et définit un dispositif permettant de suivre l'exécution de ce programme et d'en apprécier les résultats. » ;

- Peretti (2007) entend « *par formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs comportements au travail. Les actions proposées renforcent leurs connaissances, attitudes et compétences pour leur permettre d'atteindre leurs propres objectifs et ceux de l'organisation, et de s'adapter à leur environnement* » ;
- enfin, selon l'INSEE, la FPC est une obligation légale depuis 1971. Ainsi, l'article L6111.1 du code du travail dans sa version en vigueur au 1^{er} janvier 2015 stipule que la formation professionnelle est obligatoire tout au long de la vie et qu'« *elle vise à permettre à chaque personne, indépendamment de son statut, d'acquérir et d'actualiser des connaissances et des compétences favorisant son évolution professionnelle, ainsi que de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle.* »⁴

Comme le montrent ces définitions, la FPC constitue un acte fondamental de la politique d'une entreprise et un besoin/une reconnaissance de l'individu/du salarié qui y travaille. Et, à ce titre, elle s'inscrit dans un processus de servuction (Eiglier et Langeard, 1987) vue comme « *une activité de relation de service en co-production, co-réalisée par des acteurs très actifs les uns et les autres dans le processus formatif* » (Possoz, 2011, p. 181).

Prérequis 1 : l'entreprise à l'obligation de mettre en place des actions de formation professionnelle continue (en interne et/ou en externe) auprès de ses salariés au titre de l'actualisation et de l'amélioration de leurs compétences.

1. La Formation Professionnelle Continue : un outil de développement économique, social et sociétal

Mais si la mise en place d'une FPC est « contrainte » à l'entreprise, elle constitue pour ladite entreprise, un réel atout face aux évolutions constantes auxquelles elle est confrontée. Elle maintient ainsi l'adaptation des compétences aux métiers de demain et garantit le développement de l'entreprise et sa pérennité sur le marché. En cela, nous pouvons dire que la FPC s'inscrit comme un facteur d'une organisation apprenante au sens de Senge (1990) où

⁴ http://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=84A05D724F9C95BA7A26BD293590C40C.tp_dila11v_1?idArticle=LEGIARTI000028697726&cidTexte=LEGITEXT000006072050&categorieLien=id&dateTexte=20150319

« les membres peuvent sans cesse développer leurs capacités à atteindre les résultats qu'ils recherchent, où de nouveaux modes de pensée sont mis au point, où les aspirations collectives ne sont pas freinées, où les gens apprennent en permanence comment apprendre ensemble »
(p. 18)

Prérequis 2 : par la mise en place d'une FPC, l'entreprise donne les moyens à ses salariés d'évoluer, et par là-même évolue elle-même

La FPC favorise ainsi l'insertion et la réinsertion professionnelle d'un individu, elle constitue pour le salarié de réels atouts. Elle permet aux salariés de se maintenir dans leur emploi, en s'adaptant aux mutations de l'économie et en développant leurs compétences afin d'accéder à de nouveaux niveaux de qualifications professionnelles. En outre, elle accroît l'autonomie dans la gestion du parcours professionnel desdits salariés à une époque où les carrières sont de moins en moins linéaires. Ainsi, la FPC a une mission d'accompagnement dans la préservation de l'emploi et l'acquisition de compétences. On peut alors en conclure que la FPC s'inscrit dans les courants théoriques du capital humain (Schultz, 1961 ; Jarousse, 1991), culturel (Durkheim, 1893, Bourdieu, 1979), et immatériel⁵ (Edvinsson et Malone, 1997).

Prérequis 3 : la Formation Professionnelle Continue constitue un facteur de motivation et de promotion pour le salarié. Par motivation, il faut entendre que la FPC permet au salarié d'être au fait des nouvelles techniques et donc de s'enrichir sur un plan intellectuel. Par promotion, la FPC augure au salarié -grâce à ces nouvelles compétences- une évolution de carrière, source de motivation dans son évolution professionnelle.

2. L'approche juridique de la Formation Professionnelle Continue en Algérie

⁵ Le capital immatériel (Edvinsson et Malone, 1997) comprend trois formes essentielles pour l'organisation qui sont le capital humain, le capital structurel et le capital client. Le *capital humain* regroupe les capacités individuelles, connaissances, talents et expérience des employés et des dirigeants, ainsi que la créativité et l'innovation de l'organisation. Le *capital structurel* est constitué de facteurs tels que la qualité, ou d'éléments plus traditionnels liés à la propriété intellectuelle (brevets, marques déposées, etc.). Ce capital se décompose également en trois catégories qui regroupent les investissements réalisés en systèmes d'information (capital organisationnel), les actifs intangibles qui favorisent le lancement de nouveaux produits et services (capital d'innovation) et les processus d'exploitation en amélioration et en création continue de valeur (capital de process).

L'objet de notre étude se situe en Algérie et au sein des PME du secteur d'activité des BTP. A ce titre, quel est le cadre juridique qui prévaut dans la Formation Professionnelle Continue (FPC) au sein de ce pays.

En Algérie, plusieurs textes couvrent la notion de FPC. La lecture de ces derniers prend principalement racine dans les années 1970 et suite. Elle permet de comprendre l'importance accordée à la formation -initiale et continue- en entreprise et d'apprécier l'effort consenti par les entreprises pour le développement des ressources humaines. Les textes actuellement utilisés sont :

- le décret n° 82-298 du 4 septembre 1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle pour toute entreprise de plus de 20 salariés ;
- la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, complétée par la loi n° 91-29 du 21 décembre 1991. Selon l'article 7, les travailleurs ont l'obligation de « *participer aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage que l'employeur engage dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement ou de l'efficacité de l'organisme employeur* » ;
- le décret n° 98-355 du 10 novembre 1998 qui porte sur la création, l'organisation et le fonctionnement du Fonds National de développement de l'Apprentissage et de la formation Continue (FNAC). Il est suivi par le décret exécutif n° 98-363 du 15 novembre 1998 modifiant et complétant le décret exécutif n° 98-114 du 18 avril 1998 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n° 302-090 intitulé « *Fonds de promotion de la Formation Professionnelle Continue* » et qui en retrace les recettes publiques. Il est actuellement référencé sous l'arrêté interministériel n° 134 du 23 juin 2002. Cette taxe entérinée en 2001 s'élève à ce jour à 1 % de la masse salariale annuelle lorsque l'employeur n'a pas effectué de formation (apprentissage et formation continue) ;
- et, un projet de décret exécutif relatif à la formation continue est à l'examen. Les dispositions du décret visent à pallier l'inconsistance des textes réglementaires en matière de formation continue et constituent l'ancrage juridique nécessaire à la bonne gestion et à la redistribution des ressources financières générées par la taxe de la formation continue (Ministère de la formation professionnelle, 2012).

Encore à l'étude en 2015, le projet de décret initié en 2002 confirme l'obligation faite aux entreprises algériennes de participer à l'effort de formation de leurs travailleurs. Il définit ainsi l'organisation de la formation continue à travers des actions planifiées dans le cadre d'un programme pluriannuel de formation. Ces actions concernent le perfectionnement,

l'adaptation, la reconversion et également la préparation et l'insertion des citoyens en quête d'emploi. Enfin, le décret instaure le Congé Individuel de Formation, en tant que droit du travailleur salarié. D'après l'article 3 du projet de décret, la formation continue vise à accroître la compétitivité des entreprises et contribue à leur modernisation. Elle vise également à accompagner les restructurations industrielles, à lutter contre le chômage, le sous-emploi et l'emploi précaire, de même qu'elle participe à la lutte contre les inégalités et l'exclusion sociale. En soi, la formation continue a pour but d'améliorer les compétences individuelles et collectives des travailleurs en vue de leur épanouissement personnel et de l'adaptation de leurs qualifications aux besoins des entreprises (Ministère de la formation professionnelle algérienne, 2012). A ce titre, lors du forum quotidien « Echaab » en février 2015⁶, le ministre algérien de la formation et de l'enseignement professionnel, Monsieur Nouredine Bedoui a annoncé qu'une partie des allocations de la FNAC serait versée à l'endroit des petites entreprises acceptant de prendre de jeunes stagiaires au sein de leurs structures.

Prérequis 1a : tout comme en France, l'entreprise algérienne a l'obligation de mettre en place des actions de formation (en interne et/ou en externe) auprès de ses salariés au titre de l'actualisation et de l'amélioration de leurs compétences.

3. La place de la Formation Professionnelle Continue dans les PME algériennes

Dans le contexte algérien actuel, les entreprises sont soumises à la pression de l'ouverture économique et à une concurrence internationale de plus en plus exacerbée. En cela, elles prennent de plus en plus conscience de la nécessité de mettre en place des outils d'amélioration des compétences. Parmi ces outils, la FPC est jugée comme un élément de réponse -aussi bien pour les grandes que pour les petites entreprises- à un environnement changeant et incertain et à la nécessaire adaptation des salariés à leurs emplois (Toumi, 2006). Depuis peu, donc, la prise en compte de la FPC dans les entreprises algériennes voit jour, quelles que soient leurs tailles ou leurs secteurs d'activité. Et les PME qui avaient longtemps ignoré l'importance de la FPC sont en train de se remettre en question et de réfléchir à la mise en place d'un processus de FPC. Cet enjeu pour les PME algériennes est devenu aujourd'hui non seulement une nécessité mais une exigence et une obligation.

⁶ <http://www.algerie-focus.com/blog/2015/02/emploi-nouredine-bedoui-le-veritable-defi-est-dattirer-un-maximum-de-jeunes-vers-la-formation/>

Mais, pour l'heure, si le développement des compétences est un élément clé de la stratégie générale de l'entreprise, les entreprises algériennes et en particulier les plus petites, rencontrent un certain nombre d'obstacles à celui-ci. Parmi les obstacles cités, nous trouvons la pression du court terme, les questions de coûts, l'attitude négative du chef d'entreprise ou des dirigeants à l'égard du changement, une capacité limitée des chefs d'entreprises des PME à diagnostiquer effectivement les besoins en compétences de leur entreprise ou des contacts limités avec les sources de compétence pertinentes (Taferka, 2009) et surtout la présence en nombre important de firmes internationales dont le domaine d'intervention s'étend à l'ensemble des secteurs de l'économie et des finances (Melbouci, 2005).

En outre, et bien que depuis 2002, le gouvernement algérien ait envisagé une réforme du système de la FPC (Cf. décret), le chemin est encore parsemé de nombreux obstacles. Pour dire, Moussaoui (2011) évoque le problème de l'inadéquation entre la formation suivie à l'université ou dans les instituts spécialisés et le monde du travail (entreprises économiques et organismes administratifs ou financiers). Ainsi, le système d'enseignement en langue arabe tel que assuré jusque-là dans les filières économiques et financières ne milite pas en faveur d'une insertion aisée des diplômés dans le marché du travail et ne leur permet pas de s'adapter facilement au contexte du management actuel des entreprises algériennes surtout privées. Dans une même veine, Melbouci (2005) souligne qu'une large part de la main-d'œuvre utilisée par les entreprises privées provient en fait du secteur public et, donc ne répond pas totalement aux besoins de ce type d'organisation qui se doit de relever les défis de la mondialisation.

Les **prérequis 2** (par la mise en place d'une FPC, l'entreprise donne les moyens à ses salariés d'évoluer, et par là-même évolue elle-même) et **3** (la Formation Professionnelle Continue constitue un facteur de motivation et de promotion pour le salarié. Par motivation, il faut entendre que la FPC permet au salarié d'être au fait des nouvelles techniques et donc de s'enrichir sur un plan intellectuel. Par promotion, la FPC augure au salarié -grâce à ces nouvelles compétences- une évolution de carrière, source de motivation dans son évolution professionnelle) s'inscrivent également dans le contexte de l'entreprise algérienne et de ses salariés.

Méthodologie de recherche

C'est dans le cadre d'une PME du BTP que se positionne notre recherche, et c'est au travers de 13 entretiens menés en décembre 2014 que nous allons apprécier le rôle et la place de la FPC en Algérie. Si notre choix d'entreprise s'établit dans le secteur d'activité du BTP, c'est parce que c'est un secteur qui rencontre de grandes difficultés à s'imposer du fait de la prépondérance donnée aux grands chantiers à des groupes internationaux, sous couvert que ceux-ci détiennent à la fois les moyens technologiques et les compétences humaines qui feraient défaut aux entreprises algériennes.

Notre recherche repose sur une démarche qualitative. Nous avons opté pour l'étude de cas d'une entreprise du secteur des BTP dont le siège se situe à Sidi-Bel-Abbès, ville située à 500 km à l'Ouest d'Alger et à 80 km au sud d'Oran. Cette PME de 250 salariés -que nous appellerons Entreprise A pour des raisons de confidentialité- a été fondée en 1995. Elle est spécialisée dans le domaine du bâtiment et de la promotion immobilière.

Le recueil des données s'est effectué *via* des entretiens semi-directifs par l'utilisation de l'outil d'enquête qui est le guide d'entretien. En effet, la recherche documentaire menée avant les entretiens n'ayant pas donné d'informations sur les salariés et leur Formation Professionnelle Continue dans le secteur d'activité du BTP en Algérie, nous avons estimé que les entretiens constitueraient le type de recueil de données le plus à même d'en éclairer la situation et serait la méthodologie la plus crédible pour relever le maximum d'informations concernant notre problématique (Wacheux, 1996). A travers donc cette première série d'entretiens, nous espérons appréhender le schéma de pensées et d'actions de la FPC dans un secteur d'activité relativement critique en Algérie.

La conduite de ces entretiens s'appuie sur deux guides d'entretiens dont un pour les salariés et un pour les dirigeants de PME. Ce choix s'établit sur le fait que « l'offreur » (l'entreprise) n'a pas nécessairement la même perception et les mêmes attentes que « le demandeur » (le salarié) en termes de FPC. Chacun des guides d'entretien est composé de trois thèmes :

Le guide d'entretien du salarié :

- thème 1 : le métier du salarié : sa fonction, son ancienneté, son statut, ses compétences, les problèmes rencontrés dans son activité et les raisons de ceux-ci ;
- thème 2 : la Formation Professionnelle Continue : son parcours de formation, ses satisfactions professionnelles, les contraintes, les manques par rapport à son métier, la réalisation d'une FPC dans l'entreprise et l'importance de la FPC donnée par l'entreprise ;
- thème 3 : la perception de la FPC par le salarié : que représente-t-elle d'un point de vue général pour le salarié et est-elle un facteur de promotion et/ou de motivation.

Le guide d'entretien du dirigeant :

- thème 1 : la GRH dans la PME : si présent, quels sont les rôles et actions du service GRH dans l'entreprise, existe-t-il une délégation des pouvoirs, comment s'apprécie la planification des tâches ;
- thème 2 : la FPC dans la PME : existe-t-il un service dédié à la FPC, l'appréhension vis-à-vis de ce type de pratique, quels critères retenues pour son application envers un salarié, son suivi, son atout présent et futur pour l'entreprise ;
- thème 3 : le financement de la FPC : qui finance de l'entreprise et/ou des pouvoirs publics.

Le recueil de données et le type d'analyse des données choisi

Peu habitués à ce type d'approches, nous avons rencontré quelques problèmes quant à la réalisation des entretiens dans cette PME algérienne de ce secteur d'activité. Parmi ceux-ci, nous citerons :

- les entretiens des ouvriers (peintres, maçons, électriciens) ont tous eu lieu dans un chantier. Les ouvriers travaillaient donc pendant le déroulement de l'entretien ;
- les salariés ne nous ont pas permis d'enregistrer les entretiens. C'est donc la prise de notes qui a été privilégiée, avec les limites qui s'y attachent : la totalité des discours n'a pu être transcrite, l'appréciation des mimiques a été difficile, la prise de note en station debout ce qui est une condition de saisie plus difficile ;

- pour les cadres et les dirigeants, les entretiens ont par contre été effectués dans des bureaux et le déroulement de ces entretiens a donc été plus « confortable » et plus approfondi. Mais, là aussi, l'enregistrement des entretiens n'a pas été souhaité par les interviewés.
- en outre, il faut noter que chez les professionnels de bâtiment, nous nous sommes certes heurtés à un manque de disponibilité mais aussi à des refus liés aux craintes de quelques salariés de donner leurs avis sur les conditions de travail ou sur les politiques de leur entreprise.

N'étant pas spécialiste en BTP, une approche ethnographique ne peut être envisagée. Quant à l'entretien non enregistré, nous nous sommes retrouvés confrontés à un type d'activité et à une culture peu favorable à ce schéma d'enregistrement. Il est à noter que si ce mode de retranscription manuelle peut poser problème dans une analyse approfondie, il a déjà été utilisé et justifié dans d'autres secteurs comme, par exemple, la police (Pruvost, 2008) ou les travaux publics en Algérie (Morana et al., 2014). Ceci étant, nous avons pu récupérer un corpus relativement intéressant (plus de 41 pages de retranscription).

Les entretiens ont été effectués en face à face auprès des salariés des différents corps de métier du bâtiment ainsi que du fils du propriétaire dirigeant de la PME de BTP (le propriétaire-dirigeant était absent le jour des interviews, c'est son fils qui le remplaçait dans la gestion quotidienne de l'entreprise). L'échantillon s'établit tel que suit (Cf. Tableau 1)

| | Ouvrier | Cadre | Lieu d'entretien |
|------------------------------------|-----------|----------|---------------------------|
| Fils du dirigeant | | X | Bureau |
| 1 architecte | | X | Bureau |
| 1 ingénieur électricien | | X | Bureau |
| 2 électriciens | X | | Chantier |
| 1 technicien électricien | X | | |
| 2 maçons | X | | Chantier |
| 2 charpentiers | X | | Chantier |
| 1 menuisier bois | X | | Chantier |
| 2 peintres | X | | Chantier |
| Total interviews entreprise | 10 | 3 | Total général = 13 |

Tableau 1. Echantillon

Résultats et analyses

Ces entretiens ont été réalisés de façon à comprendre le rôle de toutes les parties prenantes : salariés (cadres, agents de maîtrise et ouvriers) et dirigeant-proprétaire, dans la Formation Professionnelle Continue dans les PME privées en Algérie. Des questions ont été posées sur les métiers des salariés, leurs formations et les difficultés rencontrées pendant leur travail. Ces entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique (Bardin, 1977) selon une approche verticale afin de mettre en exergue les mots clés et les idées récurrentes et horizontale, de manière à détecter les thèmes communs ou divergents entre les acteurs rencontrés (Gavard-Perret et al, 2008).

À l'issue de l'analyse thématique du contenu des *verbatim*, nous avons repéré quatre thèmes principaux :

1. l'inexistence d'une formation professionnelle initiale pour la majorité des ouvriers du bâtiment ;
2. la présence d'une formation professionnelle informelle pour les ouvriers ;

3. la présence d'une FPC uniquement pour les cadres supérieurs ;
4. l'insouciance du dirigeant, vis-à-vis de la FPC.

Nous nous proposons de classer les réponses en nous appuyant sur les trois prérequis soulignés dans la littérature.

1. Prérequis 1 : « l'entreprise à l'obligation de mettre en place des actions de formation professionnelle continue (en interne et/ou en externe) auprès de ses salariés au titre de l'actualisation et de l'amélioration de leurs compétences. »

Le prérequis 1 est partiellement vérifiée. En effet, des actions de FPC sont entérinées vers les cadres, mais tel n'est pas le cas pour les ouvriers, où la transmission de savoir se fait « sur le tas ». En outre, à ce niveau, l'analyse thématique semble souligner qu'une offre d'une FPC envers les ouvriers n'existe pas.

Pas de formation initiale connue ou reconnue pour les ouvriers

- Maçon : G. M. (43 ans) : *« je n'ai pas eu vraiment de formation, je suis sorti très tôt de l'école. À 15 ans, j'ai commencé à travailler comme apprenti. C'est mon voisin qui était maçon qui m'a initié au métier de maçon, il m'a appris tout ce que je sais. »*

Le même maçon souligne ainsi *« mais je ne sais pas s'il existe une formation pour les maçons »*. Et, il continue en prétendant que le métier de maçon ne nécessite pas une formation professionnelle puisque c'est un métier à la portée de tout le monde : *« les métiers de l'ouvrier et de maçon sont les métiers que choisissent les jeunes qui quittent l'école. Ces jeunes, n'ayant suivi aucun stage ni aucune formation deviennent des maçons. Ces jeunes sont initiés au métier de maçon par les plus anciens et plus expérimentés. Tous les maçons ici n'ont aucun diplôme. »*

Cette non-connaissance ou reconnaissance de ce type de métier se situe toute génération confondue, puisque nous retrouvons le même type de réponses pour les ouvriers de moins de 35 ans :

- Electricien (F. M. - 34 ans) : *« j'ai un niveau BEF⁷ et quand je suis sorti de l'école mon père qui est électricien aussi m'a pris en charge et m'a appris tout ce que je sais. Je n'ai pas suivi de formation particulière. J'ai commencé à travailler avec mon père*

⁷ BEF : (brevet d'enseignement fondamental) : correspond au niveau 4^{ème} en France

dans le chantier, là où il travaillait. C'est le patron qui lui a demandé de m'apprendre le métier, il a tenu sa promesse et il m'a embauché à l'âge de 17 ans. »

- Charpentier (H. M - 28 ans) : *« j'ai un niveau terminal, j'ai appris tout ce que je sais avec mon père qui est charpentier aussi ».*
- Peintre (G. A. - 28 ans) : *« j'ai arrêté mes études en 9^{ème}⁸. Je n'étais pas bon à l'école en plus les études ne m'intéressaient pas du tout. J'ai travaillé directement dans un chantier où travaillait mon père, il m'a initié à ce métier depuis que j'avais 12 ans. Pendant les vacances scolaires, je l'accompagnais au chantier, il me confiait les petites tâches. C'est grâce à mon père que j'aime ce métier. À l'âge de 15 ans j'étais vraiment professionnel, alors j'ai quitté l'école et tout de suite, j'ai travaillé comme apprenti. »*

L'entreprise paie une formation professionnelle externe..... aux cadres supérieurs

La Formation Professionnelle Continue pour adultes bénéficie -au sein de cette structure- aux cadres supérieurs, telle est la perception des ouvriers et cadres intermédiaires ...

- Peintre (G. A. 28 ans) : *« pour nous non, je veux dire, les ouvriers mais pour les grands cadres oui, elle envoie des ingénieurs à l'étranger pour des stages de un mois. Notre entreprise s'intéresse surtout à ceux qui ont de grands diplômes pour les former. » ;*
- Chef d'équipe, maçon (B. M - 38 ans) : *« oui parfois, elle envoie les cadres pour des stages à Alger, Oran ou même en France. Notre entreprise trouve qu'il faut suivre les évolutions techniques et technologiques dans les différents domaines de bâtiment et c'est pour ça qu'elle préfère faire un effort pour ne pas être à la traine par rapport aux entreprises de bâtiment. »*

... et telle est la réalité :

- Architecte (O.H. - 46 ans) : *« Après un bac scientifique option maths, j'ai intégré l'école d'architecture à Oran. J'ai fini au bout de 5 ans d'études et depuis je travaille. J'ai effectué plusieurs stages dont un en France, un autre en Allemagne et le dernier aux États-Unis au sein de cette entreprise. »*

2. Prérequis 2 : « par la mise en place d'une FPC, l'entreprise donne les moyens à ses salariés d'évoluer, et par là-même évolue elle-même »

⁸ 9^{ème} : 4^{ème} an France.

Ici aussi, le prérequis 2 est partiellement vérifié. Il semble que le statut de l'employé modifie l'intérêt du travail. Ainsi, les discours font apparaître que pour les ouvriers du bâtiment, la formation professionnelle n'est pas importante et ne demande pas une grande connaissance ou un savoir-faire approfondi. N'importe quel jeune sorti de l'école après un court parcours peut être maçon ou peintre, il suffit pour cela de faire ce qu'on lui dit.

Un métier peu « évolué » pour les ouvriers, donc qui n'est pas source d'évolution tant pour l'ouvrier que pour l'entreprise

Chef d'équipe, maçon (B. M, 38 ans) :

« tout d'abord, il faut être en bonne santé, parce que c'est un métier qui demande beaucoup de patience. Il ne faut pas avoir de vertiges ni de phobies de hauteurs, sinon il ne pourra pas faire ce métier. Il faut savoir lire et comprendre un plan d'exécution. Il faut aussi savoir monter les échafaudages et appliquer les consignes de sécurité. »

Et ici aussi, ce constat se vérifie toute génération confondue :

- Peintre (M. A. Z - 39 ans) : *« les compétences requises sont : une bonne forme physique, un minimum de connaissances en couleurs. Il faut être soigneux, précis et habile » ;*
- Peintre bâtiment (G. A - 35 ans) : *« il faut être en bonne forme, costaud. Ce n'est pas un métier pour les personnes dont la santé est fragile parce qu'il faut supporter les poids lourds. Pour être peintre, il faut qu'il soit capable d'effectuer plusieurs tâches qui nécessitent rigueur, efficacité, discernement, patience, endurance et surtout une grande vivacité d'esprit. »*
- Charpentier (H. M - 28 ans) : *« ce métier exige des connaissances en dessin mais aussi une grande forme physique et grande efficacité. Il faut avoir un bon moral et être habile ».*

Les métiers du bâtiment : des métiers « de transmission générationnelle »

Outre le fait que le métier est considéré comme peu « complexe », la principale source d'apprentissage se fait de « père en fils », donc selon les techniques « ancestrales » ! :

- Charpentier (H. M. - 28 ans) : *« j'ai appris tout ce que je sais avec mon père qui est charpentier aussi ».*

L'entreprise ne peut évoluer, puisqu'elle n'a pas mis en place de FPC !

Bien qu'une FPC existe au sein de l'entreprise : externe pour les cadres supérieurs, interne par transmission de savoirs, elle n'est pas connue et/ou reconnue par les employés :

- Charpentier (H. M. - 28 ans) : *« je n'ai jamais entendu parler de FPC ici. Cette entreprise veut un bon travail c'est tout, elle ne s'intéresse pas comment on a appris ou pas ».*

Mais, le message le plus surprenant sur ce point vient du fils du dirigeant :

« Un service pour la FPC !!! Non, ce service n'est même pas dans les grandes entreprises. Nos salariés sont bien formés. On recrute les gens bien formés avec des expériences dans leurs métiers. Il faut des salariés capables de faire leur travail correctement tout de suite. Nous sommes liés par des contrats qu'on doit honorer et nous n'avons pas le temps de former des salariés. Il nous faut donc des salariés avec les qualifications nécessaires et prêts à travailler tout de suite. »

Et d'insister sur le fait que la FPC n'est pas importante puisque le personnel possède les qualités indispensables pour effectuer un excellent travail :

« La formation est essentielle pour la bonne conduite du travail mais dans notre cas, le secteur du BTP ne nécessite pas de formation et même les salariés n'ont pas le temps à consacrer à la FPC. Nous, on recrute des employés très motivés et à mon avis ce n'est pas à nous de les former, pour ça il existe des centres de formation. Nous on recrute le personnel avec une expérience. » [...] « jusqu'à présent nous n'avons pas envoyé de salariés en formation. La seule formation que je tolère c'est le transfert de savoirs des plus anciens expérimentés aux plus jeunes qui manquent d'expérience. C'est une méthode pour que nos jeunes aient de l'expérience et soient plus productifs et plus rapides ».

- 3. Prérequis 3 : « la Formation Professionnelle Continue constitue un facteur de motivation et de promotion pour le salarié. Par motivation, il faut entendre que la FPC permet au salarié d'être au fait des nouvelles techniques et donc de s'enrichir sur un plan intellectuel. Par promotion, la FPC augure au salarié -grâce à ces nouvelles compétences- une évolution de carrière, source de motivation dans son évolution professionnelle »**

Une formation interne qui ne débouche pas sur une évolution de carrière pour les ouvriers

Si une formation en interne existe, elle ne procure pas d'évolution de carrière :

- Peintre (G. A. - 35 ans) : *« je suis peintre et je pratique depuis 18 ans, quant au statut je suis ouvrier bâtiment mais parfois je suis tuteur, j'ai comme tâche supplémentaire de guider les jeunes apprentis et je leur apprends toutes les ficelles de ce métier. C'est*

lourd comme tâche mais avec le temps tout nous paraît plus simple. Regarde ! Quand le patron me demande de prendre en charge des jeunes qui sont travailleurs, je ne dis pas non. Vous savez, on fait gratuitement, on n'est pas payés pour apprendre aux jeunes ce métier, mais je ne peux pas dire non. Avec tout le travail que je fais et je dois encore m'occuper de jeunes, heureusement qu'ils ne sont pas nombreux. J'ai sous ma responsabilité deux apprentis. Vous savez, je ne peux pas dire non quand on me demande de faire autre chose que mon métier. Bon, mais je ne me plains pas, il faut faire du bien dans la vie, Dieu est là pour nous voir. »

Une formation externe pour les cadres, source de motivation et d'évolution de carrière

Lorsque la formation professionnelle externe existe, elle est spécifique aux métiers d'encadrement :

- Ingénieur électricien (S. A. - 32 ans) : *« j'ai fait un stage de trois mois à Alger où j'ai appris beaucoup de choses : nouvelles techniques en électricité et nouveaux logiciels. Dernièrement, l'entreprise m'a accordée un stage en France pour maîtriser le nouveau logiciel concernant la conception. Sinon on apprend tout le temps » ;*
- Architecte (O. H. - 46 ans) : *« j'ai effectué plusieurs stages dont un en France, un autre en Allemagne et le dernier aux États-Unis. »*

Discussion

Plusieurs éléments ressortent de ce travail. L'apport principal touche aux prérequis cités dans la littérature. Ainsi, si la FPC est obligatoire dans les entreprises, elle fait œuvre de peu d'actes concrets au sein de la PME traitée, si ce n'est sur l'encadrement supérieur. Les prérequis 2 et 3 qui soulignent que l'entreprise et le salarié trouve intérêt dans la pratique d'une FPC à-travers une évolution (entreprise et carrière) et une motivation semble là-aussi objet à discussions. Si des FPC externes sont mises en place, c'est plus pour accompagner le haut encadrement dans la réalisation (plus rapide) des documents (plans, etc.), mais le transfert vers le bas semble peu prégnant dans le cadre de cette entreprise [Architecte (O.H. - 46 ans) : *« Nous rencontrons beaucoup de problèmes en tant qu'architectes. Il faut savoir travailler avec les chefs d'équipes et les chefs de chantiers et les maçons ce n'est pas vraiment simple. Parfois où les chefs ne savent pas lire un plan correctement et bonjour les dégâts. »*]. Quant au travail sur le terrain, c'est une expérience accumulée générationnelle qui

prévaut, sans réelle évolution des anciennes techniques. D'autant qu'ici ce transfert de savoirs est « contraint », mais pas valorisé et une valorisation n'est pas prévue par la Direction.

En bref, il apparaît que pour de nombreuses raisons -peut-être liées à la spécificité du secteur du BTP- la FPC ne semble pas être considérée comme importante ni par les dirigeants, ni par les ouvriers. Dans ce type de PME, la formation s'effectue généralement au sein de l'entreprise, de façon informelle à travers le tutorat ou par l'apprentissage. Les salariés interrogés ainsi que le dirigeant-propriétaire énoncent de manière générale que la FPC a peu d'utilité pour eux et ceci pour les raisons suivantes :

- l'absence d'une structure de formation interne de l'entreprise ne facilite pas la connaissance et/ou la reconnaissance de ce type d'acquis ;
- si une formation professionnelle existe, elle ne procure pas de possibilités d'évolution de carrière et de promotion interne. Ce constat est particulièrement flagrant pour les ouvriers et les cadres intermédiaires. De même, lorsque une formation est proposée aux cadres supérieurs, elle semble être plus dans une logique d'amélioration de la productivité de l'entreprise que dans une volonté d'évolution de carrière de l'employé ;

En outre, un facteur qu'il convient de ne pas négliger est la taille de l'entreprise. Une formation induit généralement une attente : une évolution de carrière, un meilleur salaire. Or, ce type de structure n'a pas toujours une situation financière apte à répondre à ce type d'attentes. Le risque peut être alors de voir une personne que l'on a formée partir vers d'autres cieux, ce qui peut constituer un handicap pour l'évolution de l'entreprise. En 1986, Gehin avait déjà souligné ce point. Les réponses obtenues dans cette entreprise, tout particulièrement celles émises par le dirigeant, tendent à conforter ce dire.

Ce faisant, l'analyse thématique a également souligné une autre « défaillance » que nous nommerons « le syndrome de la faute à cause de l'autre, même de Dieu » :

- Charpentier (H. M - 28 ans), « *Je travaille avec les chefs de chantier et le chef d'équipe qui sont mes supérieurs directs. Ils sont très exigeants quant au bon déroulement du travail. Il faut que tout soit bien fait, mais on travaille avec bonne foi, on ne triche pas. Parfois notre supérieur direct se met en colère parce qu'on a été long ou le travail est mal fait. Ils nous le fait savoir. Et il n'y a que Dieu qui ne se trompe pas. Il nous demande de faire des tâches et il part sans nous donner plus d'information, c'est pour ça que parfois on fait des erreurs. Moi je fais ce que j'ai appris* ».

- Peintre (M.A.Z. - 39) : « *Le problème que nous rencontrons souvent c'est la vétusté du matériel, mille fois on leur demande de nous fournir un bon matériel rien à faire. Les fournisseurs ne respectent pas les délais de livraison et nous retardent dans notre travail. Le manque d'expérience des apprentis, ils sont vite fatigués, ils sortent pour fumer parce qu'ils sont trop angoissés à cause du travail mal fait et de perdre leur travail.* »

En bref, quelles recommandations peut-on retirer de cette analyse en termes de (re-)connaissance de la FPC dans les PME du BTP :

- une meilleure reconnaissance de la formation en interne doit être promulguée. Ainsi, les anciens auraient plus de plaisir à transmettre leurs savoirs ;
- un transfert des savoirs de type *Top-Down* est à promouvoir. Comment en effet montrer que les formations proposées aux cadres supérieurs soient jugées utiles à l'ensemble des acteurs.

Ces deux points sont d'autant plus important qu'une petite structure doit trouver les sources de dynamisme aptes à lui assurer sa pérennité à travers un plaisir renouvelé à un travail relativement contraignant physiquement.

Conclusion

Cette étude menée auprès de salariés d'une entreprise de BTP située à Sidi-Bel-Abbès nous a permis d'avoir une idée sur la situation de la Formation Professionnelle Continue dans ce secteur. D'après les réponses de salariés travaillant dans cette entreprise, on constate un net déficit dans les compétences techniques ainsi que managériale et un faible niveau de connaissances des salariés concernant leurs métiers. L'entreprise algérienne n'a pas développé de pratiques spécifiques et organisées de formation professionnelle des salariés. Notre étude thématique a confirmé que l'essentiel de l'effort de la PME algérienne dans le domaine de la Formation Professionnelle Continue consiste en une FPC informelle se traduisant par une formation sur le tas et des tutorats. C'est au contremaître et aux ouvriers plus expérimentés qu'incombe cette mission stratégique, de former les ouvriers jeunes et sans expérience.

De plus, nous pouvons fortement envisager que les entreprises algériennes sont avant tout soucieuses de faire des économies, plutôt que de mettre en place un système de Formation Professionnelle Continue, le coût de cette dernière inciterait les entreprises à préférer embaucher des jeunes sans aucune formation et à les mettre d'emblée au travail (Cadin et al., 1997). Et, comme les réponses du dirigeant le soulignent, il apparaît que les dirigeants des PME préfèrent mettre en jeu des réseaux informels et miser sur le relationnel dans le cadre d'un perfectionnement (Bentabet et Trouvé, 1996). Enfin, les résultats obtenus dans cette PME confirment les remarques de Gehin (1986) qui précise que les « handicaps » des PME en matière de formation tiennent principalement à l'absence d'une structure de formation interne à l'entreprise, à la faiblesse des possibilités de carrière et de promotion interne qu'elles offrent et au risque de fuite des salariés envoyés en formation. Ce faisant, un élément atténue ces dires. En effet, la variable « statut du salarié » modifie la prise en compte et l'influence de la FPC, y compris dans une PME. Ainsi, plus un salarié a un poste élevé, plus il est susceptible de prétendre à ce type de formation tout au long de sa vie, et ainsi en retirer une évolution de carrière.

Cependant, plusieurs limites sont à souligner dans cette étude dont la principale est la taille de l'échantillon. Aussi, nous envisageons dans les recherches ultérieures d'augmenter la taille de l'échantillon, par un recueil de données auprès de plusieurs autres PME de ce secteur d'activité.

Bibliographie

Bardin, L. (1977), *L'analyse de contenu*, Editions, Presse Universitaire de France, Paris.

Bentabet, E et Trouvé, P. (1996), « Les très petites entreprises, pratiques et représentations de la formation continue », *Edition Bref Céreq*, n° 123, septembre.

Bourdieu, P. (1979), « Les trois états du capital culturel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 30, n° 30, pp. 3-6.

Cadin, L., Guérin, F et Pigeyre, F. (1997), *Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie*, Edition Dunod, Paris.

Candau, P. (1985), *Audit social: méthodes et techniques pour un management efficace*, Edition Vuibert, Paris.

Campoy, E., Maclouf, E., Mazouli, K et Neveu, K. (2011), *Gestion des ressources humaines*, Editions Pearson Education, Paris.

Commission Européenne (2010), *Guide pour la formation dans les PME*, Edition, Office des Publications Européennes, Luxembourg.

Durkheim, E. (1893), *De la division du travail social*, disponible en version électronique dans le cadre de « les classiques de Jean-Marie Tremblay », disponible sur http://classiques.uqac.ca/classiques/Durkheim_emile/division_du_travail/division_travail_1.pdf.

Eiglier, P. et Langeard, E. (1987), *Servuction : Le marketing des services*, Collection Stratégie et Management, McGraw-Hill.

Edvinsson, L. et Malone, M. (1997), *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, New York: HarperCollins.

Fabi, B., Raymond, L. et Lacoursière, R. (2007), « La GRH, levier du développement stratégique des PME », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 65, pp. 41-55.

Gavard-Perret, P., Gottland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2008), *Méthodologie de la recherche: Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Editions Pearson Education, Paris.

Géhin, J.P. (1986), La formation continue dans les moyennes et petites entreprises : spécificités et paradoxes, *Revue Formation et Emploi*, n° 16, pp. 77-91.

Guérid, (2007), *L'exception algérienne : la modernisation à l'épreuve de la société*, Editions Casbah, Alger.

Hamzaoui, M. (2013), *Les enjeux de la formation professionnelle tout au long de la vie pour l'intervention sociale*, Edition IELAS (Institut Européen Interuniversitaire de l'action sociale), Alger.

Jarousse, J.-P. (1991), « L'économie de l'éducation : du « capital humain » à l'évaluation des processus et des systèmes éducatifs », *Perspectives documentaires en éducation*, n° 23, pp. 79-105, disponible sur <http://ife.ens-lyon.fr/publications/edition-electronique/perspectives-documentaires/RP023-6.pdf>.

Julien, P. A. (1994), *Les PME. Bilan et Perspectives*, Edition Economica, Paris.

Khelfaoui, H. (2006), *Spécificités de la petite entreprise et effet socioéconomique de son ancrage territorial : le cas des entreprises à statut artisanal*, Edition l'Harmattan, Paris.

Lemoine, C. (2002), *Se former au bilan des compétences*, Dunod, Paris.

Loufrani-Fedida, S. et Aldebert, B. (2013), « Le management stratégique des compétences dans un processus d'innovation : le cas d'une TPE touristique », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 89, juillet-août-septembre, pp. 56-72.

Marbot, E. (2007), « Compétences : la référence de la gestion des emplois », in *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Editions Pearson Education, Paris, Meignant, A. (2009), *Manager la formation*, Editions Liaisons, Paris.

Melbouci, L. (2006), « L'Algérie face aux politiques économiques et environnementales », *Colloque international de l'Université de Tlemcen*, 29 et 30 novembre, Algérie.

Ministère de la formation professionnelle algérienne (2012), *recueils de textes législatifs et réglementaires*, Edition FNAC (Fonds de développement et de la formation continue), Algérie.

Morana, J., Brahimi, F., Bonet-Fernandez, D. et Teulon F. (2014), Compétences de la main-d'œuvre locale en Algérie: Le cas de l'autoroute Est-Ouest, *Working Paper IPAG*, n° 2014-247.

Moussaoui, L. (2011), « Le système de la formation dans le développement des compétences, l'expérience algérienne », *Comité mondial pour les apprentissages tout au long de la vie*, janvier, disponible sur http://cma-lifelonglearning.org/doc/CMA_FP_Algerie.pdf

- Paradas, A. (1993), « Typologie de formation et détermination des objectifs dans la PME », *4^{ème} congrès de l'AGRH*, Jouy en Josas, 18 et 19 Novembre, pp. 344-352.
- Peretti, J. M. (2007), *Gestion des ressources humaines*, Edition Vuibert, Paris.
- Piéron, H. (1973), *Vocabulaire de la psychologie*, Publications Universitaires de France, Paris, cité par Lemoine (2002).
- Plane, M. (1998), *Théorie des organisations*, Editions Dunod, Paris.
- Possoz, D. (2011), *La qualité de la formation professionnelle continue en ses formes et ses usages : instrument de contrôle ou de régulation du marché de la formation ? Etat multiforme de la question*, Thèse en Sciences de l'Education, Université Paul Valéry – Montpellier III.
- Pruvost, G. (2008), « La production d'un récit maîtrisé : les effets de la prise de note des entretiens et de la socialisation professionnelle. Le cas d'une enquête dans la police », *Langage et Société*, Vol. 1, n° 123, pp. 73-86.
- Schultz, T.W. (1961), « Investment in human capital », *The American Economic Review*, Vol. 51, n° 1, pp. 1-17, disponible sur <http://www.ssc.wisc.edu/~walker/wp/wp-content/uploads/2012/04/schultz61.pdf>.
- Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday.
- Taferka, S. (2009), *Qualification, formation et marché du travail dans le cadre de la nouvelle économie : une équation complexe pour l'entreprise algérienne*, disponible sur www.lesdebats.dz
- Toumi, S. (2008), « La problématique de la gestion des ressources humaines dans le contexte économique actuel algérien. Quelles pratiques ? Quelles éthiques ? », *Communication de Toumi Samir*, Consultant en ressources humaines, Directeur général de Team Consulting International, Alger, disponible sur <http://www.teamconsult-dz.com/news/upload/file/Problematique%20RH%20en%20Algerie.pdf>

Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Edition Economica, Paris.