

## L'ENTREPRISE À L'HEURE DE LA FORMATION

Approches théoriques et pratiques réelles

Sami Boudabbous

Direction et Gestion | « La Revue des Sciences de Gestion »

2007/4 n°226-227 | pages 115 à 124

ISSN 1160-7742

ISBN 9782916490090

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-115.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Direction et Gestion.

© Direction et Gestion. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# L'entreprise à l'heure de la formation : Approches théoriques et pratiques réelles

par Sami Boudabbous



**Sami BOUDABBOUS**

Maître- assistant habilité (HDR) en gestion  
Ecole Supérieure de Commerce,  
Sfax (Tunisie)

La fin du XX<sup>e</sup> et le début du XXI<sup>e</sup> siècle se caractérisent par la rapidité et la diversité des changements parvenus sur toutes les composantes de l'environnement de l'entreprise. Ceci a contraint les entreprises à revoir et à repenser leurs stratégies pour garantir leur pérennité. L'optimisation des ressources et leur qualité sont désormais considérées comme des facteurs de succès et une source sûre de différenciation. Les avancées procurées par la technologie, la finance ou les nouveaux marchés deviennent plus facilement accessibles aux concurrents. Les ressources humaines et l'efficacité de leur gestion demeurent par contre le seul véritable élément de différenciation.

Les ressources humaines procurent à l'organisation un avantage compétitif et/ou concurrentiel (Miller, 1989). Ce constat résume, à lui seul, l'évolution de la fonction de gestion du personnel apparue au début de l'ère taylorienne. En effet, aux multiples activités juxtaposées de la gestion du personnel (gestion de la paie, suivi et contrôle des rendements du personnel, etc.) a succédé, dans un premier temps, la gestion des ressources humaines qui a introduit la dimension humaine dans la gestion des ressources de l'entreprise par la responsabilisation, la coordination, l'animation et la coopération des différents acteurs (Guest, 1989; Gazier, 1993). A cause de son caractère subordonné aux autres fonctions organisationnelles de l'entreprise telles que la finance, la production, le marketing, etc., la gestion des ressources humaines a été récemment dépassée ou, pour certains, prolongée (Yanat, 1992; Veltz, 1994; Alouane, 1997; Zghal, 2003) par la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), qui intègre les activités de cette fonction aux principaux objectifs stratégiques de l'entreprise. Ainsi, peut-on qualifier aujourd'hui certaines pratiques se rapportant à cette fonction - telles que la formation, l'apprentissage- de stratégiques. Faut-il encore que ces pratiques se traduisent par des apports visibles à

la performance de l'organisation pour qu'elles puissent revendiquer leur caractère stratégique.

L'entreprise devra, dans son intérêt, intégrer la formation dans sa stratégie. Elle doit l'intégrer dans un processus méthodique, organisé et permanent. Cela suppose que l'entreprise se transforme en un véritable « milieu de formation » et qu'elle fait de cette formation une véritable stratégie volontariste pour la poursuite de ses objectifs.

Théoriquement, l'investissement dans la formation devrait accroître le rendement du salarié et, par là, la performance organisationnelle. Un grand nombre d'études empiriques ont, par ailleurs, validé un tel lien (Arthur, 1994 ; Delery et Doty, 1996).

En Tunisie, dans le champ du fonctionnement des entreprises, on assiste à une prise de conscience plus vive de l'importance de la formation au moment où celle-ci, avec l'introduction des nouvelles technologies et le réaménagement des processus de production, devient de plus en plus centrale. Cette restructuration trouve sa base dans la poursuite d'une productivité plus grande, stimulée par le contexte d'une compétition à l'échelle mondiale. Mais en réalité, où en sommes-nous actuellement ?

L'objectif de cette recherche est de mettre à jour ou au moins d'éclairer les mécanismes effectifs de la politique de formation dans l'entreprise tunisienne. Après avoir passé en revue le cadre conceptuel sur la politique de la formation, nous consacrerons une seconde partie à la présentation de notre méthodologie. Nous présenterons ensuite les principaux résultats auxquels nous avons abouti à partir du dépouillement de l'enquête qui a porté sur 20 entreprises tunisiennes.

## 1. La formation dans la littérature

En cette fin du XX<sup>e</sup> et ce début du XXI<sup>e</sup> siècle caractérisés par l'émergence des nouvelles technologies d'information et de communication et celle d'une véritable économie des savoirs (Charue, 1994), force est de constater que les chefs d'entreprise doivent avoir et ont souvent une grande lucidité à l'égard des nouveaux défis imposés par la mondialisation des marchés et les échanges qui ont rendu les rapports concurrentiels très agressifs. Cette prise de conscience et cette lucidité doivent cependant se conjuguer en termes de capacité d'adaptation permanente et de flexibilité ; ceci dans l'intérêt bien compris de l'entreprise elle-même, à travers ses techniques de production, son organisation, etc. et des hommes qui y évoluent aux différents niveaux de la hiérarchie.

Cette capacité d'adaptation et cette flexibilité sont devenues effectivement des atouts majeurs et entraînent nécessairement une mise à niveau permanente des structures et des ressources de l'entreprise et, en particulier, de sa ressource humaine qui constitue un capital-expérience et un capital-compétence inestimables (Barbier, 1992). Ces derniers représentent souvent de véritables points d'appui aux stratégies offensives des entreprises les plus performantes.

### 1.1. La formation et son importance dans l'entreprise

S'il y a encore quelques décennies, la formation reçue dans le système scolaire permettait d'exercer toute son activité professionnelle avec les mêmes acquis, ce n'est plus le cas aujourd'hui (Baudoin, 1992). L'obsolescence des connaissances est devenue particulièrement rapide et demande un recyclage permanent pour pouvoir exercer efficacement son métier (Ben Ammar Mamlouk, 1995).

La formation est, a priori, le facteur principal de valorisation des ressources humaines. Certains dirigeants qui la considèrent comme un investissement indispensable tant son intérêt est grand. Elle est parfois négligée par certains qui ne voient en elle qu'un coût et un supplément de charges (Plane, 2004). Cependant, tous les dirigeants d'entreprise, tous les responsables économiques et sociaux acceptent l'idée que la formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont devenues indispensables à la survie de leurs entreprises confrontées à une révolution technologique, scientifique, sociale, et à une compétition internationale. Dès les années 80, la formation devient une nécessité pour plusieurs raisons. Premièrement, la formation est indissociable de toute stratégie d'entreprise. Il n'est point possible de mettre sur pied une stratégie d'entreprise sans avoir prévu une formation du personnel aux nouvelles technologies, responsabilités ou missions qu'il devra utiliser ou exploiter. Deuxièmement, la formation constitue un élément du dialogue social puisqu'elle permet de rendre compatibles les projets personnels d'évolution professionnelle avec les impératifs de la compétitivité. La politique de formation permet, en outre, à l'entreprise de se préparer aux mutations technologiques en évitant les licenciements collectifs et les chocs sociaux (Berton, 1990). Elle constitue bien évidemment un complément indispensable à la formation initiale reçue au cours de la scolarité, puisque l'évolution des techniques et des connaissances ne s'arrête pas au moment précis de l'arrivée sur le marché du travail d'un employé. Il est donc important de réactualiser régulièrement le savoir du personnel d'une entreprise (Alouane, 1997). Le contexte économique du troisième millénaire donne raison à Jean Bodin qui écrivait au XVI<sup>e</sup> siècle : « Il n'est de richesses que d'hommes » et rend au facteur travail une importance que la révolution industrielle avait pu faire oublier. Les cerveaux remplacent de plus en plus les bras, et c'est par les qualités de leur personnel (maîtrise des nouvelles connaissances, adaptabilité aux technologies en perpétuelle mutation) que les entreprises modernes se différencieront. Ainsi, et pour certaines entreprises, la formation professionnelle continue est conçue comme une formation-investissement et une véritable variable stratégique insérée dans le management général de l'entreprise. La formation est de ce fait élevée au rang de fonction à part entière dans l'entreprise et n'est plus confinée à la seule résolution des problèmes d'emploi, ni engagée pour seulement résoudre les

problèmes de chômage. Dans ce cas, la formation professionnelle est perçue par l'entreprise comme un investissement enrichissant son potentiel humain et est intégrée, à ce titre, dans sa stratégie, au même niveau que la conquête d'un marché, le renouvellement d'un produit, l'investissement dans la recherche et le développement.

## 1.2. La formation en tant que préalable de développement des compétences

Ce recentrage autour du caractère stratégique de la formation dans ce nouvel environnement économique dominé par la globalisation et la concurrence devient nécessaire du fait même des changements qui affectent la configuration des métiers. Cela suppose d'abord la nécessité de dépasser la conception traditionnelle de la « formation » et d'avoir une approche en termes de développement des compétences, d'où l'obligation d'opérer une évolution qualitative dans le mode d'acquisition des connaissances (Courpasson, 1991; Argyris, 1993). En effet, l'enjeu actuel n'est plus l'acquisition des compétences techniques, mais, comme le note Zarifian (1992), l'acquisition d'autres qualités : « les qualités relationnelles, d'innovation, de propositions, d'implication, d'arbitrage, de disponibilité, etc. ».

Ensuite, l'obligation pour l'entreprise d'envisager l'organisation du travail dans une nouvelle perspective qui impose de profondes transformations : « coopération, équipes autonomes, polyvalence, travail en équipe, organisation qualifiante, organisation apprenante, etc. ».

Ainsi donc, cette nouvelle approche et ce recentrage autour du caractère stratégique de la formation nous éloignent de la conception classique d'acquisition des connaissances qui, selon Sonntag (1994), fait de l'individu un « consommateur de formations préconstruites », et nous mettent devant une nouvelle conception de la formation, où l'homme est invité à développer ses compétences et devient l'acteur de sa formation et de son propre parcours professionnel.

Nous venons de démontrer qu'il y a une véritable vision nouvelle de la formation et qu'elle est en parfaite rupture avec la tradition taylorienne. En réalité cette évolution n'est pas brusque, et a connu 3 grandes phases, comme le rappelle Levy-Leboyer (1996) :

La première se caractérise par la nette séparation entre les activités de formation et celles du travail, la formation étant considérée comme devant se réaliser avant l'immersion du travailleur dans le milieu du travail.

La deuxième phase est caractérisée par l'apparition de la formation professionnelle continue. La formation intervient donc sur le lieu même du travail et en accompagnement de celui-ci.

La troisième phase, et c'est la plus actuelle, considère que la véritable acquisition des compétences n'intervient ni avant ni en même temps que le travail. Elle s'opère « au cours même » du travail et « par son intermédiaire ».

Notons alors ce quasi-changement de paradigme à travers le glissement qui s'opère dans le champ théorique entre la réalité de la formation et celle du développement des compétences.

Dans ce nouveau contexte, la formation professionnelle a, pour partie, changé de nature dès lors que l'on admet qu'elle n'a plus pour principal objet l'acquisition d'un savoir ou l'adaptation d'un salarié à une tâche spécialisée. En ce sens, elle s'inscrit plus largement dans une perspective d'investissement immatériel visant à développer notamment des connaissances en communication ou en management.

En définitive, l'évolution des modes de travail vers l'abstraction, l'autonomie en même temps que le travail en équipe, mettent au premier plan des compétences qui s'expérimentent autant, sinon plus qu'elles s'enseignent. D'une certaine manière, on peut penser qu'il s'agit de compétences interactives qui s'acquièrent et se développent dans une logique cognitive fondée sur un nouveau mode d'apprentissage.

L'enjeu alors affiché est double : sur le plan économique, il s'agit d'accroître la compétitivité des entreprises en favorisant l'appropriation des nouvelles technologies par les salariés ; sur le plan social, il s'agit de faire en sorte que ces nouvelles technologies soient pour les salariés des occasions d'apprentissage, de construction et de développement des compétences (Koenig, 1994; Hatchuel, 1994).

## 1.3. Les objectifs de la formation

Les problèmes de formation du personnel sont relativement récents ; ils sont issus d'un triple besoin :

- D'abord la satisfaction, l'intégration et la motivation des travailleurs dont les niveaux d'aspiration se sont élevés et modifiés, ce qui conduit à une évolution du contenu du travail et des qualifications. La formation contribue à la réalisation d'une carrière dans l'entreprise, en permettant d'accéder à un emploi plus qualifié, elle est un moyen essentiel de promotion sociale ;
- Ensuite l'amélioration de la productivité afin de maintenir et d'améliorer la compétitivité de l'entreprise face à la concurrence ;
- Enfin l'adaptation des travailleurs aux évolutions des systèmes de relations, des modes d'organisation, des techniques, des marchés et des produits. Ces changements aboutissent à une obsolescence rapide des conceptions, des techniques, des outillages et des savoir-faire déjà acquis et donc à une dépréciation des qualifications antérieures : disparition d'emplois traditionnels, modifications des qualifications requises dans la plupart des professions, émergence de nouveaux métiers.

Ce sont à la fois des motifs économiques, des raisons sociales et des considérations personnelles qui justifient l'importance de la formation dans les entreprises, sa mise en place et sa généralisation.

## 1.4. Les types de formation

Les politiques de formation des entreprises sont à la fois récentes, complexes et diversifiées car, comme nous venons de le voir, elles répondent à des besoins divers et s'adressent à des catégories de travailleurs très hétérogènes.

Selon leurs objectifs, il faut distinguer plusieurs types de formations auxquelles correspondent plusieurs types de stages :

- L'adaptation ou le perfectionnement: son objectif est d'améliorer les connaissances et les compétences d'une personne disposant déjà d'une qualification dans laquelle apparaissent des lacunes: manque de maîtrise des connaissances classiques ou ignorance des progrès techniques.
- La promotion professionnelle: permet l'acquisition d'une qualification plus élevée et le changement de métier.
- La prévention: prépare à un changement d'emploi dans la perspective d'une restructuration de l'entreprise ou d'un changement technique.
- La conversion: concerne les salariés dont l'emploi est menacé ou supprimé afin de les préparer à un nouvel emploi fondé sur une qualification différente de celle qu'ils possédaient initialement.

## 1.5. La détermination des besoins en formation

Le plan et le programme de formation sont établis à partir de la définition des besoins en formation qui doit être faite annuellement et systématiquement pour l'ensemble du personnel à partir :

- des demandes individuelles des salariés;
- des besoins exprimés par la ligne hiérarchique.

Les responsables hiérarchiques établissent les besoins en formation de leurs services :

- par des entretiens individuels avec leurs subordonnés afin de recenser les difficultés professionnelles et les aspirations de chacun en matière de formation et de qualification;
- ou par des questionnaires préétablis par le service de formation et diffusés dans l'ensemble de l'entreprise;
- ou encore par la confrontation des exigences des postes de travail résultant des analyses des postes et des profils individuels des travailleurs.

Cette analyse détermine les besoins actuels (insuffisance des travailleurs dans leurs emplois présents). Elle doit être complétée par une évaluation des besoins prévisionnels de formation en fonction du plan de développement, des changements des techniques et des profils de carrière.

Généralement, les chefs de service transmettent les besoins au service de formation qui les centralise, afin d'établir le programme de formation annuel, accompagné du budget de formation qui en est la traduction financière.

## 1.6. La satisfaction des besoins de formation

Le programme de formation définit les actions de formation dispensées, le personnel intéressé, les moyens matériels et financiers consacrés à chacun et le calendrier des actions de formation.

Les grandes entreprises réalisent, elles-mêmes, tout ou partie des actions de formation en associant des cadres spécialisés du service de formation et des spécialistes extérieurs. Dans les PME, la formation est confiée à des organismes extérieurs dans le cadre de conventions. Bien évidemment et pour plus d'efficacité, la politique de formation doit respecter quelques principes généraux :

- L'application à l'ensemble du personnel;
- Le respect des aspirations des travailleurs quant aux besoins ressentis;
- La détermination préalable des besoins quantitatifs (effectifs) et qualitatifs (évolution des postes de travail et des qualifications).

L'évaluation de la formation est un problème délicat. Elle peut être effectuée sous différentes formes : le tableau de bord regroupant divers chiffres relatifs aux coûts et aux résultats obtenus (ex : durée moyenne de formation, nombre d'heures, bénéficiaires), le questionnaire de fin de stage rempli par les stagiaires, l'évaluation différée des résultats dans le poste de travail.

La compétitivité des entreprises repose essentiellement sur la qualification de leurs ressources humaines, et les programmes et les plans de formation ont de ce fait un caractère stratégique. Les firmes les plus performantes et les secteurs à forte évolution technologique y consacrent annuellement des sommes importantes très supérieures au minimum légal.

Après cette incursion dans le champ théorique de la fonction formation, voyons maintenant les réalités de cette fonction dans les entreprises tunisiennes.

## 2. La formation dans l'entreprise tunisienne

L'objet de notre recherche est de présenter les résultats d'une étude de terrain menée auprès d'un échantillon de quelques entreprises tunisiennes afin de cerner la réalité de la formation dans nos entreprises et d'appréhender cette problématique dans le contexte particulier de la Tunisie.

Rappelons très brièvement l'importance de cette fonction « formation » pour relever les défis devant lesquels se trouvent confrontées les entreprises tunisiennes à l'heure de la mondialisation et de l'ouverture de notre économie aux échanges mondiaux. Nous ne citons ici que l'accord d'association avec l'Union Européenne et celui conclu avec l'OMC.

De nombreux bouleversements ont touché les modes de fonctionnement et les structures des entreprises tunisiennes depuis les

années 80 et précisément depuis la mise en place du PAS en Tunisie. Ces bouleversements n'ont épargné aucun des espaces dans lesquels se meut cette entreprise tunisienne, ni l'espace institutionnel, ni l'espace organisationnel, ni l'espace réglementaire. Ces bouleversements et ces changements, dont certains sont encore en gestation, font que la Tunisie, à l'heure actuelle, est dans une phase de transition entre les systèmes économiques antinomiques. Ainsi, devons-nous souligner que dans un but d'ajustement structurel généralisé, et pour répondre aux défis de l'ouverture des échanges sur le marché mondial, des mises à niveau sont menées dans les diverses fonctions de l'entreprise (finance, marketing, logistique, GRH, etc.).

## 2.1. Méthodologie

Pour réaliser cette étude, nous avons eu recours à différentes sources d'information :

- La littérature centrée sur la formation, la compétitivité et la gestion des ressources humaines;
- L'étude<sup>1</sup> de la pratique de la formation dans 20 entreprises évoluant dans la région de Sfax; 4 sont de type national, 4 à caractère international et 12 PME.

Pour choisir notre échantillon, nous nous sommes appuyés sur L'API et sur les répertoires de la chambre de commerce et de l'industrie de Sfax.

Les entreprises de l'échantillon se répartissent de la façon suivante (voir tableaux 1 et 2).

Nombre de salariés	50 < n < 200	200 < n < 500	n > 500
Nombre d'entreprises	14	5	1

Tableau 1: Taille des entreprises de l'échantillon.

Secteur d'activité	Secteur 1	Secteur 2	Secteur 3	Secteur 4
Nombre d'entreprises	10	3	5	2

Tableau 2: Secteur d'activité des entreprises de l'échantillon.

Secteur1: textile et habillement

Secteur 2: agro-alimentaire

Secteur 3: construction mécanique

Secteur 4: métallurgie, plasturgie

Nous avons mené notre investigation sur deux niveaux. Le premier concerne une approche formelle sur les entreprises enquêtées. Notre objectif était de situer la place qu'occupent dans ces entreprises les structures en charge de la formation et d'étudier les moyens matériels et humains dont ces structures disposent.

Le second niveau concerne une enquête d'opinion par questionnaire. Cette enquête a pour objectif de déterminer comment les chefs de ces entreprises et leurs collaborateurs perçoivent la fonction formation.

Comme moyen d'investigation, nous nous sommes basés sur le questionnaire. Celui-ci comprend une vingtaine de questions que nous avons soumises aux personnes chargées soit directement, soit indirectement de la fonction formation dans les 20 entreprises ciblées (managers, cadres administratifs, cadres moyens et chefs de bureau, etc.). Ainsi, **55 %** des cadres interviewés sont directement responsables de cette fonction formation. **30 %** sont complètement éloignés des services du personnel et, par conséquent, indirectement liés à la fonction formation. Les autres (**15 %**) sont formés de cadres qui, certes, sont généralement éloignés de l'activité du personnel, mais qui sont liés et sensibilisés aux problèmes de la formation.

## 2.2. Dépouillement de l'enquête : résultats et enseignements

Pour le premier niveau d'investigation et qui est relatif à l'existence et à la place de la fonction formation dans les organigrammes formels des 20 entreprises ciblées, nous avons tenté d'apporter des réponses aux questions suivantes :

- Y a-t-il dans votre entreprise une structure chargée des ressources humaines ?
- Quel est son statut ? Est-ce une direction ? Est-ce un service ou une simple section ?
- Existe-t-il, dans votre entreprise, un service chargé spécialement de la formation ?
- Ce service est-il identifiable dans l'organigramme ?
- Dispose-t-il d'un personnel et de ressources propres ?
- Dispose-t-il d'une structure spécifique ?
- Ou s'agit-il d'une activité secondaire, sans structure spécifique, non identifiable dans l'organigramme et confiée à temps partiel à un agent du service personnel ?
- Etc.

Nul n'est besoin de le spécifier; nous avons tenté, par ces questions, d'identifier le statut de la fonction ressources humaines et celui de la fonction formation à partir de la position dans les organigrammes formels des entreprises que nous avons ciblées.

Les réponses que nous avons obtenues sont très significatives :  
 - **Concernant le statut de la fonction ressources humaines**, les réponses obtenues indiquent que **60 %** des entreprises de l'échantillon disposent d'une structure modeste. Il s'agit en général d'un simple service chargé de la gestion du facteur humain. Généralement ce service ne dispose que de faibles moyens largement en dessous de ses besoins réels en termes de ressources matérielles et d'effectif humain.

Seuls **20 %** des entreprises disposent d'une véritable direction GRH. Ce sont généralement des entreprises ayant bénéficié d'un programme de mise à niveau.

1. Cette enquête a été réalisée en collaboration avec quatre (4) étudiants en 3<sup>e</sup> cycle.

-- **S'agissant de la place réservée à l'activité formation** au sein de ces entreprises, notre première constatation est que **35 %** de entreprises formant notre échantillon n'ont aucune structure formelle chargée de la formation. **30 %** de notre échantillon disposent d'un véritable service de formation, alors que dans **35 %** des cas étudiés, la structure chargée de la formation existe, mais elle est très modeste et dotée de peu de moyens matériels et humains.

Nous nous sommes alors posé la question de savoir s'il existe un lien de causalité entre la taille de l'entreprise et l'importance accordée à la structure chargée de la formation. Le constat que nous avons fait reflète que la taille n'est apparemment pas un critère explicatif de la présence d'une structure chargée de la formation dans une entreprise. En effet, parmi les entreprises de taille assez importante qui représentent **40 %** de notre échantillon, **20 %** ne disposent d'aucune structure de formation et n'allouent aucun moyen à cet effet. Par contre, parmi les petites et moyennes entreprises enquêtées, soit **60 %** de notre échantillon, **65 %** disposent de moyens et seulement **35 %** n'ont pas de structures chargées de la formation.

Ainsi, peut-on affirmer, nonobstant les réserves méthodologiques émises, qu'une tendance lourde se dégage et que le résultat de cette première partie de notre enquête fait apparaître qu'une proportion assez forte des entreprises ciblées n'accordent que peu d'intérêt à la fonction ressources humaines et à l'activité formation, avec des différences marquées selon la catégorie de l'entreprise (Nationale, Internationale ou PME), avec un plus grand intérêt pour la fonction formation dans les entreprises internationales, suivi par les PME pour trouver en dernière place les nationales. Il y a lieu alors de se poser la question de savoir pourquoi ce peu d'intérêt accordé, par une forte proportion d'entreprises, à l'activité ressources humaines et à la fonction formation, alors même que les enjeux de l'économie de marché et de la mondialisation exigent de lui accorder une attention toute particulière. La réponse va nous être fournie aux termes du deuxième niveau de l'enquête que nous avons menée et que nous avons qualifiée d'enquête d'opinion.

**Avec le deuxième niveau d'analyse** et qui concerne la perception de cette activité par les principaux acteurs de la formation dans

l'entreprise, les objectifs que nous avons visés sont en premier lieu la vérification et la confrontation de nos conclusions précédentes. Nous avons aussi voulu tester le degré de perception qu'ont les responsables de la formation dans les entreprises du statut de cette fonction formation, et les autres acteurs de l'entreprise (managers, cadres, etc.). Nous avons voulu, ensuite, relier cette perception à des aspects très précis, et en rapport avec la formation, comme la politique, les plans, l'évaluation et les besoins de formation; ceci dans le but de compléter le diagnostic institutionnel par un diagnostic à caractère fonctionnel.

Nous nous proposons dans ce qui suit de présenter les résultats auxquels nous sommes arrivés au terme de cette enquête. Dans un souci de vulgarisation, nous choisissons de présenter les résultats sur des tableaux, suivis de commentaires très succincts.

**Représentation de la formation**

Pour ce qui est de sa représentation, on associe généralement : le projet de développement, la stratégie, le changement et l'apprentissage.

Les différences entre les modalités sont significatives (Chi2 = 13.13; ddl = 6; p = 4.07 %), ce qui permet de dégager une variation des représentations de la formation en fonction du type d'entreprise.

Pour les entreprises internationales (INT), la formation est associée à un « projet de développement » pour (12.5 %) et à une stratégie (12.5 %), de même que pour les PME: 15.1 % et 11.98 %.

Dans les nationales, l'aspect entreprise est réduit, la formation concerne à la fois un « projet de développement », une « stratégie », un « changement » et un « apprentissage ».

**Mots associés à la formation idéale**

Pour la formation idéale que sous-entend une formation de qualité, bien organisée, pratique, globale, au contenu adapté et qui répond aux attentes, on ne note pas de différence entre les mots associés à cette formation idéale (Chi2 = 24.6; ddl = 8; p = 0.19 %). Pour les entreprises nationales (NAT) la représentation est plus centrée sur la « formation bien organisée » (12.27 %) et

	Projet de développement	Stratégie	Changement	Apprentissage	Total
INT	24 12.5%	24 12.5%	5 2.6%	3 1.56%	56 29.17%
PME	29 15.1%	23 11.98%	9 4.69%	5 2.6%	66 34.38%
NAT	19 9.9%	23 11.98%	16 8.33%	12 6.25%	70 36.46%
<b>Total</b>	<b>72</b> <b>37.5%</b>	<b>70</b> <b>36.46%</b>	<b>30</b> <b>15.63%</b>	<b>20</b> <b>10.42%</b>	<b>192</b> <b>100%</b>

Tableau 3 : Représentation de la formation.

	Qualité de la formation	Formation bien organisée	Pratique et Globale	Contenu adapté	Répond aux attentes	Total
NAT	12 5.45%	27 12.27%	15 6.82%	25 11.36%	10 4.55%	89 40.45%
INT	24 10.91%	10 4.55%	6 2.73%	12 5.45%	16 7.27%	68 30.91%
PME	16 7.27%	15 6.82%	15 6.82%	11 5%	6 2.73%	63 28.64%
<b>Total</b>	<b>52</b> <b>23.64%</b>	<b>52</b> <b>23.64%</b>	<b>36</b> <b>16.36%</b>	<b>48</b> <b>21.82%</b>	<b>32</b> <b>14.55%</b>	<b>220</b> <b>100%</b>

Tableau 4 : Mots associés à la formation idéale.

le « contenu adapté » (11.36 %) de la formation. Dans les internationales (INT), les représentations sont plutôt liées à la « qualité de la formation » (10.91 %) et, dans une moindre mesure, à un « contenu adapté » (5.45 %) et la formation doit répondre aux attentes (7,27 %).

Dans les PME, elle est associée à la qualité de la formation (7.27 %) à son utilité pratique et globale (6.82 %), à une bonne organisation « formation bien organisée » (6.82 %) et à son « contenu adapté » (5 %).

Les résultats dans les entreprises internationales et dans les PME sont quasiment identiques. L'écart dans les entreprises nationales vient de la nature même de ces entreprises dont la philosophie favorise généralement une gestion bureaucratique caractérisée par une forte centralisation des décisions, et donc peu d'autonomie dans le travail.

**Représentation des difficultés de la formation**

Les difficultés de la formation sont dues principalement à la complexité de changer, au manque de motivation, au manque d'information et d'encouragement et à la surcharge de travail.

On peut déduire de ce tableau qu'il y a des différences entre les types de difficultés de la formation rencontrées par les répondants (Chi2 = 24.33; ddl = 8; p = 0.21 %). La plus grande difficulté est le « manque d'information » (30.72 %), suivie de la « surcharge de travail » (22.29 %) et du « manque d'encouragement » (22.29 %).

	Difficultés de changer	Manque de motivation	Manque d'information	Manque d'encouragement	Surcharge de travail	Total
NAT	7 4.22%	12 7.23%	22 13.25%	20 12.05%	11 4.22%	68 40.96%
INT	2 1.2%	4 2.41%	18 10.84%	5 3.01%	12 7.23%	41 24.7%
PME	12 7.23%	4 2.41%	11 6.63%	12 7.23%	18 10.84%	57 34.34
Total	21 12.65%	20 12.05%	51 30.72%	37 22.29%	37 22.29%	166 100%

Tableau 5 : Les problèmes et freins rencontrés pour suivre une formation.

	Problèmes d'organisation	Problèmes de qualité de formation	Manque de disponibilité	Manque d'encouragement	Attitudes et aptitudes du formé	Total
NAT	24 15.48%	20 12.9%	2 1.29%	11 7.1%	3 1.94%	60 38.71
INT	13 8.39%	11 7.1%	6 3.87%	4 2.58%	6 3.87%	40 25.81 %
PME	11 7.1%	15 9.68%	12 7.74%	11 7.1%	6 3.87%	55 35.48%
Total	48 30.97%	46 29.68%	20 12.9%	26 16.77%	15 9.68%	155 100%

Tableau 6 : La perception des difficultés de la formation par les salariés.

Le manque d'information vient donc à la tête des difficultés de la formation rencontrées par les répondants. Il y a tout lieu d'envisager une amélioration du système d'information dans nos entreprises.

Pour ce qui est de l'effet de ces difficultés relatives à la formation pour chaque type d'entreprise (NAT, INT et PME), il semble pareil pour toutes. Les difficultés liées au « manque d'information » sont aussi importantes dans les internationales (10.84 %) que dans les entreprises nationales (13.25 %).

Toutefois, la difficulté liée à la « surcharge de travail » est moins fréquente dans les internationales (7.23 %) que dans les nationales (4.22 %) et alors pour les PME le pourcentage est de 10.84 %.

Le « manque d'encouragement » est plus évoqué dans les nationales (12.05 %) que dans les PME (7.23 %). Ce taux devient faible dans les internationales (3.01 %).

En effet, l'organisation des entreprises nationales se caractérise par la non reconnaissance des compétences individuelles dans ce qu'elles apportent à la compétence collective.

Le tableau ci-après sera selon nous plus synoptique pour faire apparaître ces résultats.

On note dans ce tableau une différence entre les types de difficultés évoqués par les répondants (Chi2 = 16.21; ddl = 8; p = 4.07 %). L'accent est mis sur les insuffisances liées aux « problèmes d'organisation » (30.97 %) et à la « qualité de la formation » (29.68 %).

Les difficultés sont aussi présentes dans les nationales et les internationales que dans les PME.

**Comparaison entre les pratiques de formation**

Dans notre démarche nous nous sommes intéressés à deux types de formation: formation technique (FTE) et formation en GRH (FRH).

**Les types de formation dispensés**

Il ressort que les différences entre les entreprises ne sont pas significatives et que toutes les entreprises choisissent le même type de formation, elles privilégient la formation technique plus que la formation en relations humaines.

Entreprise	FTE	FRH	Total
NAT	33 20.625%	19 11.875%	52 32.5%
INT	30 18.75%	24 15%	54 33.75%
PME	33 20.625%	21 13.125%	55 33.75%
Total	96 60%	64 40%	160 100%

Tableau 7 : Les types de formation dispensés dans chaque type d'entreprise..



L'expertise en Relations Humaines, base et gage de l'acquisition de nouveaux savoirs, est souvent marginalisée par rapport à la formation technique.

### A quoi répond la formation ?

Dans ce qui suit, nous distinguons les objectifs de la formation tels qu'ils sont perçus par les interviewés.

(Chi2 = 13.07 ; ddl = 6 ; p = 4.17 %).

	Dysfonctionnement	Compétences techniques	Compétences humaines	Sans réponse	Total
<b>NAT</b>	16 10%	19 11.88%	16 10%	3 1.88%	54 33.75%
<b>INT</b>	14 8.75%	8 5%	22 13.75%	5 3.13%	49 30.63%
<b>PME</b>	12 7.5%	27 16.88%	16 10%	2 1.25%	57 35.63%
<b>Total</b>	42 26.25%	54 33.75%	54 33.75%	10 6.25%	160 100%

Tableau 8 : La perception des objectifs de la formation.

Il importe de porter quelques remarques sur les deux tableaux précédents. En effet, il se dégage un certain écart entre la formation technique et la formation en RH préconisée par les entreprises ciblées. En effet, pour 60 % des interviewés, la formation dispensée est plutôt technique, contre 40 % qui soutiennent une formation en RH.

A l'intérieur même de ces chiffres, nous constatons que la proportion de la formation technique est plus élevée dans les entreprises nationales et les PME avec 20,62 %, alors qu'elle n'est que de 18,75 % pour les internationales.

Ces chiffres sont inversés dans la formation en RH puisque ce pourcentage atteint 15 % pour les entreprises internationales, il est à peine de 13,12 % pour les PME et n'atteint que difficilement 11,87 % pour les entreprises nationales. La formation sert plutôt à acquérir des compétences techniques pour 16,88 % des interviewés des PME, elle n'est que de 5 % pour les internationales. 13,75 % des interviewés des entreprises internationales soutiennent que la formation doit servir à acquérir des compétences humaines, ils ne sont que 10 % dans les entreprises nationales et dans les PME à soutenir cette thèse.

S'agissant de la formation comme nécessité pour éviter le dysfonctionnement, ils ne sont que 7,50 % des interviewés des PME à soutenir cette thèse, alors qu'elle est soutenue par 8,75 % des internationales et 10 % des nationales.

Peut-on lire dans ces chiffres que les dysfonctionnements se rencontrent plutôt dans des entreprises nationales que dans les PME. La question mériterait d'autres investigations.

Les réponses que nous avons obtenues aux questions posées sont donc tout à fait éloquentes et on peut aisément les traduire comme suit :

- Aux questions sur l'intérêt porté par les responsables à la formation du personnel, les réponses révèlent que **53 %** de nos interviewés pensent que les chefs d'entreprise considèrent la formation plutôt comme une charge qu'un investissement stratégique nécessaire au développement des compétences de leur personnel.
  - À celles sur l'intérêt porté par les cadres à la formation de leurs collaborateurs, **40 %** des réponses obtenues révèlent que les cadres considèrent plutôt la formation comme une perte de temps et d'argent, **45 %** des interviewés pensent que les cadres font rarement appel au service formation pour des actions éventuelles.
  - À la question relative à l'impact des partenaires sociaux sur les décisions en matière de formation, **60 %** des interviewés considèrent la participation des partenaires sociaux comme une source de conflits.
  - Sur l'existence ou non de politiques de gestion du personnel, la majorité des interviewés, soit **65 %**, soutiennent qu'il n'existe pas de gestion prévisionnelle susceptible de permettre aux responsables de la formation de déterminer annuellement les besoins en formation nécessaires.
  - Sur l'existence d'une politique de formation formalisée, **65 %** de nos interviewés ont admis l'existence d'une telle politique dans leurs entreprises, contre **35 %** qui ont nié l'existence même d'un état d'esprit qui reconnaît l'utilité de la formation.
  - À la question relative à l'existence d'un programme de formation pouvant concrétiser les objectifs exprimés par la politique de formation, **60 %** des réponses soutiennent que les actions de formation se font au coup par coup et selon l'importance du budget alloué.
  - À celle portant sur les objectifs recherchés par la formation, **52 %** des personnes ciblées soutiennent que les actions de formation réalisées ne répondent pas aux objectifs économiques de l'entreprise. Ils sont **60 %** à affirmer que ces actions sont entreprises aux seuls profits individuels des personnes concernées.
  - À la question : existe-t-il un système d'évaluation pour apprécier l'efficacité de l'action de formation réalisée, **50 %** des interviewés évoquent le questionnaire d'évaluation ; **35 %** constatent l'absence d'un tel système.
  - Enfin, sur la formation des formateurs, sur les sources d'information des cadres chargés de mener des actions de formation interne, il semblerait que leurs sources soient essentiellement composées d'ouvrages et de catalogues.
- Ainsi, au terme de cette enquête et à la lumière des réponses obtenues, nous pouvons avancer que :
- Pour la plupart des 20 entreprises constituant l'échantillon de notre enquête, la formation est une charge plutôt qu'un investissement servant à développer les compétences du personnel et, par là même, à améliorer les résultats de l'entreprise. Par ailleurs, les cadres, dans leur majorité, ne croient que peu à l'efficacité de la formation et n'ont pas souvent l'initiative pour entreprendre un plan de formation.

- Il y a lieu de noter presque l'absence d'une gestion prévisionnelle du personnel pouvant permettre de déterminer, d'une façon rationnelle, les besoins en formation. Il n'y a pas de véritable politique de formation, et même certains responsables de cette formation nient la présence d'un état d'esprit favorable à de telles actions.
- Dans la plupart des entreprises (60 %), les actions en formation se font au coup par coup, en l'absence d'une analyse réelle des besoins en formation et jusqu'à épuisement des crédits prévus à cet effet.

D'ailleurs, les responsables de la formation admettent volontiers que la plupart des actions réalisées n'ont pas toujours été définies pour le développement des compétences et au profit de l'entreprise, et servaient très souvent à satisfaire des besoins individuels ou à répondre aux pressions des partenaires sociaux.

- Il existe peu d'audits véritables des besoins en formation, de système d'évaluation et de suivi des actions de formation est donc inefficace.

En résumé, disons qu'aux termes de notre enquête, les données que nous avons recueillies donnent des réponses aux deux grandes questions au centre de nos préoccupations. La première se rapporte au statut réservé à la gestion des ressources humaines et à la fonction formation dans l'entreprise tunisienne, et la seconde est relative à la perception qu'ont les acteurs de l'entreprise tunisienne du statut accordé à ces deux fonctions.

Disons simplement que nous avons déduit que, d'une part, les activités relatives à la GRH et à la formation des hommes sont largement sous-estimées et que, d'autre part, la majorité des entreprises ciblées manquent plutôt de conviction que de moyens à l'égard de la formation. Les quelques actions ne sont-elles pas menées davantage pour répondre aux pressions du personnel que pour les besoins de développement de l'entreprise ?

## Conclusion

L'objet de cette recherche est de contribuer à mieux formaliser la problématique de la formation dans le contexte des entreprises tunisiennes. Avant tout, tempérons tout optimisme inconsidéré, sachant que dans le contexte tunisien de l'heure, nous sommes encore un peu loin des préoccupations en matière de développement des compétences, sachant que la prise de conscience de l'importance de la formation des ressources humaines est, comme nous l'avons vu, loin d'avoir véritablement gagné la conviction des chefs d'entreprise tunisiens avec, cependant des différences selon la nature de l'entreprise: l'importance de la formation est mieux perçue par les internationales suivies par les PME, la lanterne rouge revenant aux entreprises nationales.

En clair, dans le contexte tunisien, le développement des hommes reste le souci second des politiques de management des ressources humaines et ceci, soit parce que les responsables

d'entreprise ne sont tout simplement pas convaincus de l'opportunité d'investir dans une fonction dont ils ne voient pas les retombées immédiates, soit parce que, disposant de moyens insuffisants pour mener de front la couverture de divers besoins, ils tendent à positionner la formation au dernier rang de leurs priorités. En effet, ces chefs d'entreprise recherchent « l'homme produit fini » qu'ils préfèrent aller chercher sur le marché de travail et dans les institutions d'éducation et de formation, plutôt que d'investir dans la formation en concédant quelquefois une rapide mise à niveau dans le poste de travail.

Or, l'activité de l'entreprise tunisienne, s'inscrivant désormais dans un cadre nouveau régi par les mécanismes qui libèrent l'initiative et valorisent l'autonomie de décision, appelle précisément à relever le défi du développement des compétences.

En clair, la nécessité de faire de la formation un outil stratégique au service d'une vision radicalement tournée vers l'avenir permettra aussi bien de développer les compétences et les habiletés que de faire évoluer les comportements vers une meilleure adéquation avec les nouveaux objectifs de l'entreprise. Pour nous, une chose est claire cependant: le développement d'une culture de la formation professionnelle dans les entreprises exigera une implication de l'ensemble des salariés, et l'entreprise n'aura le choix que de solliciter la collaboration de ces derniers. Il est, d'ailleurs, démontré que les employeurs qui ne perçoivent pas l'intérêt de la formation n'encouragent pas leur personnel à se former.

Ce travail comporte, bien évidemment, des limites. La prise en compte des résultats, ainsi que de leurs interprétations, doit être faite à la lumière de leur existence.

Tout d'abord, la taille de l'échantillon est relativement petite. Cela est compatible avec une approche exploratoire et peut permettre de repérer des pistes intéressantes. Mais l'étroitesse de l'échantillon ne permet pas de conclure que les écarts relevés sont toujours significatifs.

D'ailleurs l'examen des résultats des tests statistiques laisse une impression plutôt mitigée.

Les pistes de recherche que nous pouvons esquisser, à partir de ce travail, s'imposent presque d'elles-mêmes. La première piste pourrait consister, en nous appuyant sur les premiers résultats que nous avons obtenus, à essayer de mieux comprendre les différences de représentation, sur des objets communs, des différents types d'entreprise dans une démarche formation. D'autres recherches pourraient s'intéresser au fonctionnement des structures de formation en privilégiant différents niveaux d'analyse. Que sait-on, au fond, des pratiques de formation et des résultats de ces pratiques, dans d'autres types d'entreprise ou dans des centres de formation? Comment fonctionnent ces centres? Il nous semble qu'il y a, dans ces quelques questions, des points de départ possibles pour de nombreux travaux qui pourraient dynamiser un segment de la recherche sur la formation qui est largement sous-exploité.

## Bibliographie

- Abric J.-C. (1994), « Pratiques sociales et représentations », PUF, Paris.
- Alouane Y. (1997), « Gestion des ressources humaines », Stiftung, Tunis.
- Ammar W. et Lemoine C. (2004), « Climats organisationnels, représentations et pratiques de la formation continue », In les actes de L'ARFORGHE, Tunis.
- Argyris C. (1993), « Knowledge for Action. A guide to overcoming barriers to organizational change », Jossey-Bass Publishes, San Fransisco.
- Arthur J B. (1994), « Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover », Academy of Management Journal, pp.670-687.
- Barbier J.-M. (1992), « La recherche de nouvelles formes de formation par et dans les situations de travail », In L'organisation qualifiante Education Permanente, n° 112, pp.125-146.
- Baudoin J. M et al. (1992), « Les formations diplômantes dans l'entreprise: un nouveau rapport travail-formation, In Education permanente, n° 112, pp.39-46.
- Ben Ammar Mamlouk Z. (1995), « De la gestion des ressources humaines au Management des Hommes », C.L.E., Tunis.
- Bergadaa M. et Nyeck S. (1992), « Recherche en marketing: un état des controverses », In recherche et Application en Marketing, n° 3.
- Berton F. et Meignant A. (1990), « Formation, gestion de l'emploi, organisation », In Prévoir et gérer les emplois et les compétence, Revue Education Permanente, n° 105, pp.11-13.
- Cadin L. (1992), « Vers l'organisation qualifiante: Un rôle stratégique de plus pour le DRH », Personnel n° 336, pp.21-26.
- Charue F. et Midler CH. (1994), « Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles », In Revue Française de Gestion, janv-fév, pp.84-92.
- Courpasson D. et Livian Y.F. (1991), « Le développement récent de la notion de « compétence »: glissement sémantique ou idéologique? », In Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 1, pp.3-9.
- Delery J.-L. et Doty D.H. (1996), « Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions », Academy of Management Journal, pp.802-835.
- Evrard Y. et al. (2003), « Market: études et recherches en marketing », Dunod, Paris.
- Gazier B. (1993), « Les stratégies des ressources humaines », Editions la Découverte, Paris.
- Guest D.E. (1989), « Human resource management: Its implications for industrial relations and trade unions », In J. Storey (ed.), New Perspectives on Human Resource Management, pp. 41-55, London.
- Hatchuel A. (1994), « Apprentissage collectif et activités de conception », In Revue Française de gestion, Juin-août, pp.109-120.
- Jobert G. (1993), « Les formateurs et le travail, chronique d'une relation malheureuse », In Education Permanente, n° 116, pp.7-18.
- Koenig G. (1994), « L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux », In Revue Française de Gestion, janv. fév, pp. 76-84.
- Levy-Leboyer C. (1996), « La gestion des compétences », Editions d'Organisation, Paris.
- Miller P. (1989), « Strategic Human Resource Management: What it is and what it isn't », Personnel Management, Février, pp. 46-51.
- Plane J.-M. (2004), « La gestion des ressources humaines », Economica, Paris.
- Perez R. (2003), « Management de la compétitivité », L'Harmattan, Paris.
- Sonntag M. (1994), « Développer et intégrer la formation en entreprise », Editions Liaisons, Rueil-Malmaison.
- Veltz P. et Zarifian PH. (1994), « De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation », In Revue Française de Gestion, janv. fév, pp59-67.
- Veran L. (1991), « Temps réel, prise de décision et performance de l'organisation », In Revue Française de Gestion, nov, pp27-38.
- Yanat Z. (1992), « L'Ethnométhodologie, démarche pour un audit social stratégique efficace », In Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 3, avril, pp.23-32.
- Zarifian PH. (1992), « Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante », In Education permanente, n° 112, pp.15-22.
- Zghal R. (2003), « La Gestion des Ressources Humaines en Tunisie: un processus évolutif sous l'impulsion de l'Etat », Congrès AGRH, Grenoble.



## Le blog de la rédaction

### Accédez gratuitement

aux informations de la Rédaction

- S'informer des colloques, des appels à communication dans le domaine de la recherche en gestion
- Suivre l'actualité des universités et des grandes écoles

Acheter en ligne tous les numéros de La RSG

**Consultez gratuitement en ligne**



<http://larsg.over-blog.com>