

**Université Abderrahmane Mira de Bejaia**

**Faculté des sciences humaines et sociales**

**Département des sciences sociales**

## **Mémoire de fin de cycle**

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences sociales

**Option** : Sociologie de travail et ressources humaines

# **Thème**

**Le rôle de la formation dans le développement des compétences**

**Cas : la DRGB / SONATRACH**

**Réalisé par :**

**M<sup>r</sup> : Mouloud BENYAHIA**

**M<sup>r</sup> : Farid.CEMCHAOUI**

**Encadré par :**

**D<sup>r</sup> : Mahmoud AIT MEDDOUR**

*Session juin 2015*

## Remerciements

*Il nous est particulièrement agréable d'exprimer ici notre reconnaissance envers tous ce qui ont rendu possible ce travail.*

*Nos vifs remerciements vont à monsieur Mahmoud AIT MEDDOUR qui a bien voulu prendre la responsabilité de diriger notre travail, pour cela nous l'assurons de notre sincère gratitude et notre respect le plus profond.*

*Nos sincères remerciements vont également pour l'ensemble du personnel de la DRGB/SONATRACH, en particulier monsieur Lyes SAIDANI.*

*Nous tenons à remercier tous les enseignants qui ont contribué à notre formation universitaire.*

## Dédicaces

*Nous dédions ce modeste travail à nos chers parents  
qui n'ont jamais cessé de nous encourager durant nos  
études.*

*A nos chers sœurs et frères ainsi que tous nos amis*

*A ceux ou celles qui ont contribué directement ou  
indirectement à la réalisation de ce mémoire*

### Liste des abréviations :

| <b>Abréviations</b> | <b>Signification</b>  |
|---------------------|---|
| SONATRACH           | Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures. |
| DRGB                | Direction régionale de Bejaia   |
| CFPA                | Centre de formation professionnelle et d'apprentissage  |
| NAFTAL              | Entreprise nationale de distribution de produits pétroliers   |
| NAFTEC              | Entreprise nationale de raffinage   |
| ASMIDAL             | Entreprise nationale d'énergie et des produits pétroliers   |
| ENIP                | Entreprise nationale de pétrochimie   |
| ENPC                | Entreprise nationale des plastiques et caoutchouc   |
| DRH                 | Direction des ressources humaines   |
| TRC                 | Transport par canalisation  |
| RTO                 | Région transport Ouest  |
| RTE                 | Région transport Est  |
| RTI                 | Région transport IN Amenas  |
| RTC                 | Région transport centre   |
| ASL                 | Département administration et sociale   |
| MOG                 | Département moyens généraux   |
| TNF                 | Département de travaux neufs  |
| ATR                 | Département approvisionnement et transport  |
| PTO                 | Département protection ouvrage  |
| HSE                 | Chef de département sécurité  |



### Liste des tableaux :

| <b>Numéro</b> | <b>Titre du tableau</b>   | <b>page</b> |
|---------------|---|-------------|
| <b>01</b>     | Répartition des enquêtés selon sexe   | <b>50</b>   |
| <b>02</b>     | Répartition des enquêtés selon l'âge  | <b>50</b>   |
| <b>03</b>     | Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction  | <b>51</b>   |
| <b>04</b>     | Répartition des enquêtés selon leurs situation familiale                                      | <b>51</b>   |
| <b>05</b>     | Répartition des enquêtés selon leurs catégories socioprofessionnelles                         | <b>52</b>   |
| <b>06</b>     | Répartition des enquêtés selon leurs ancienneté   | <b>52</b>   |
| <b>07</b>     | Répartition des enquêtés selon ceux qui ont bénéficié d'une formation                         | <b>53</b>   |
| <b>08</b>     | Répartition des enquêtés selon les durées de formation obtenues                               | <b>54</b>   |
| <b>09</b>     | Répartition des enquêtés selon le rapport de la formation reçue Avec leurs activités          | <b>54</b>   |
| <b>10</b>     | Répartition des enquêtés selon le degré motivationnel de la formation                         | <b>55</b>   |
| <b>11</b>     | Bénéfices obtenus après la formation  | <b>56</b>   |
| <b>12</b>     | Répartition des enquêtés selon leurs opinion vis-à-vis l'intérêt de la formation              | <b>57</b>   |
| <b>13</b>     | Répartition des enquêtés selon leurs avis sur le moyens adéquat qui développe les compétences | <b>58</b>   |
| <b>14</b>     | L'opinion des enquêtés sur l'importance accordée à la formation par leurs entreprise          | <b>59</b>   |
| <b>15</b>     | finalité de la formation selon l'ordre de priorité  | <b>60</b>   |
| <b>16</b>     | Corrélation entre le sexe des enquêtés et leurs opinions sur la formation                     | <b>61</b>   |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>17</b> | corrélation entre l'âge des enquêtés et leurs opinions sur la formation  | <b>62</b> |
| <b>18</b> | corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle des enquêtés et leurs opinions sur la formation  | <b>63</b> |
| <b>19</b> | corrélations entre le sexe des enquêtés et leurs opinions sur le rôle de la formation dans le développement des compétences                                    | <b>64</b> |
| <b>20</b> | corrélations entre le niveau d'instruction et la formation qui est le moyen le plus adéquat pour développer les compétences                                    | <b>65</b> |
| <b>21</b> | corrélation entre l'âge des enquêtés et leurs opinions sur la formation qui est le moyen adéquat pour développer les compétences                               | <b>66</b> |
| <b>22</b> | corrélations entre la catégorie socioprofessionnelles des enquêtés et leurs opinions sur la formation qui est le moyen adéquat pour développer les compétences | <b>67</b> |
| <b>23</b> | Corrélation entre le sexe des enquêtés et l'importance accordée à la formation   | <b>68</b> |
| <b>24</b> | Corrélation entre le niveau d'instruction des enquêtés et l'importance accordé à la formation  | <b>69</b> |
| <b>25</b> | Indice de l'intérêt porté à la formation auprès du personnel de l'entreprise DRGB/SONATRACH  | <b>70</b> |
| <b>•</b>  | Effectif de la DRGB/SONATRACH  | <b>46</b> |

## **Tables des matières :**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux**

**Introduction : ..... 01**

## **Partie Théorique:**

### **Chapitre 01: Cadre méthodologique de la recherche :**

|  |           |
|--|-----------|
| 1-Les raisons de choix du thème :.....             | <b>04</b> |
| 2- Les objectifs de la recherche : .....           | <b>04</b> |
| 3- Connaissances documentaires sur le sujet :..... | <b>05</b> |
| 4- La problématique :.....                         | <b>07</b> |
| 5- Hypothèses de la recherche: .....               | <b>11</b> |
| 6-La définition des principaux concepts :.....     | <b>12</b> |
| 7-Méthodologie de recherche : .....                | <b>16</b> |
| 8-La population et l'échantillonnage : .....       | <b>18</b> |

### **Chapitre 02 : La formation et les compétences:**

|   |           |
|---|-----------|
| Section 01 : la Formation :.....  | <b>21</b> |
| 1-Définition de la notion formation : .....   | <b>21</b> |
| 2-Les types de formation :.....   | <b>22</b> |
| 3- Les objectifs de formation : .....   | <b>23</b> |
| 4- La formation vise à «accompagner les mouvements individuels » : Elle concerne les opérations de formation destinées à favoriser la mobilité :..... | <b>26</b> |
| 5- Les finalités de formation :.....  | <b>27</b> |
| 6- Les types de formation appliqués au sein de la DRGB/ SONATRACH :.....  | <b>28</b> |
| Section 02 : les compétences : .....  | <b>33</b> |
| 1-Typologie de compétence : .....   | <b>33</b> |
| 2- Les caractéristiques des compétences :.....  | <b>34</b> |



|  |    |
|--|----|
| 3- Les différents types de compétence :.....           | 34 |
| 4-Les enjeux de la compétence : .....                  | 35 |
| 5- Constructions d'un modèle de compétence : .....     | 37 |
| 6- La gestion des compétences :.....                   | 38 |
| 7- Le bilan de compétence : .....                      | 38 |
| 8- La bureaucratie et compétence :.....                | 38 |
| 9- La compétence : un attribut humain universel :..... | 39 |

**partie pratique**Erreur ! Signet non défini.

**Chapitre 03: Présentation de l'organisme d'accueil:**

|   |    |
|---|----|
| 1-Présentation de la DRGB/ SONATRACH :.....                                       | 41 |
| 2-Présentation de la direction régionale de Bejaia/SONATRACH: .....               | 42 |
| 3-Situation géographique : .....  | 42 |
| 4-Historique :.....   | 42 |
| 5-Les activités de l'entreprise : .....   | 43 |
| 6- Les différents services de la DRGB/ SONATRACH :.....                           | 45 |
| 7-Les effectifs :.....  | 46 |
| 8-Présentation des différents services de la direction régionale de Bejaia: ..... | 46 |

**Chapitre 04**Erreur ! Signet non défini. **Analyse et interprétation des résultats :**

|  |    |
|--|----|
| Section 1 : Données personnelles des enquêtés :.....     | 50 |
| Section 2 : La formation au sein de l'entreprise : ..... | 71 |
| Synthèse des résultats : .....                           | 72 |

**Conclusion**..... 75

**Bibliographie.**

**Annexes**Erreur ! Signet non défini.

**INTRODUCTION**

**GENERALE**

### **Introduction**

L'environnement des entreprises connaît aujourd'hui des mutations profondes concernant l'internationalisation sur toutes ces formes, des facteurs de productions, par grandissante et accélération de l'innovation et de recherche dans la production des biens et des services (conception, gestion, marketing). L'importance accrue des facteurs financiers dans la décision industrielle, l'élargissement de la concurrence au pays émergents, cette ouverture globale, des économies engagées à une accélération technologique sont précédente conduisent à des remises en cause permanentes de l'existant en capital aussi bien technique que humain.

Ces mutations économiques et industrielles combinées aux nouvelles perceptions à la place de travail aux évolutions démographiques, aux exigences de flexibilité, de rentabilité et de l'employabilité impliquent de nouvelle compétence ayant un intérêt manifeste à la question de capital humain.

En effet le développement des compétences des salariés ainsi qu'une gestion optimal de capital humain constitue à favoriser et améliorer le dynamisme et la performance économique des entreprises.

L'entreprise en tant qu'entité économique se transforme en fonction des décisions prises par ces dirigeants et des pressions de l'environnement. Elle est appelée au cours de son existence à faire face au changement fréquent pour assurer sa croissance et sa pérennité. Ainsi l'entreprise doit suivre continuellement l'évolution technologique et préserver une place privilégiée sur le marché à fin de subir à la concurrence qui est de plus en plus rude, Tout en ouvrant sur l'innovation et sur une gestion optimale de ses ressources.

Face aux nouveaux besoins des entreprises relatifs à la demande de flexibilité, adaptabilité, réactivité, les organisations de travail fondées sur la pure logique taylorienne par poste fixe au sein de l'organigramme pyramidal semblent aujourd'hui largement dépassées. Accroître le professionnalisme individuel et collectif, introduire une capacité à travailler dans une structure mobile qui permet une prise en charge d'activité relevant d'une nature de plus en plus immatérielle, tels sont les nouveaux impératifs qui président à une réflexion nouvelle sur les modes de gestion de ressources humaines en entreprise et le renforcement de leurs capacités.

Former les salariés aujourd'hui est un enjeu et axe stratégique sur lesquelles les entreprises semblent décidées à développer.

Les entreprises algériennes soumises à la pression de l'ouverture économique et à une concurrence de plus en plus aigüe, prennent conscience à la nécessité cardinale de l'effort d'intégration de nouvelles techniques de savoir et l'investissement dans le capital humain.

Cela s'est traduit par un renforcement pour former des salariés à fin d'acquérir de nouvelle compétence, pour faciliter leurs mobilités et consolider leurs employabilités.

Enfin la formation présente l'une des composantes de la politique de l'entreprise, elle met en jeu des budgets importants, techniques et financiers dans divers domaines dont ce processus consiste à faire adapter le potentiel des travailleurs à leurs postes de travail.

C'est dans ce sens que notre étude s'inscrit pour comprendre et évaluer la formation reçue et son processus au sein de la DRGB/SONATRACH qui

pourrait constituer un réservoir de main d'œuvre qualifiée qui alimenterait l'entreprise selon leur besoin.

Cependant, la formation n'est pas seulement une obligation légale mais un investissement qui doit porter ses fruits<sup>1</sup>.

Pour réaliser notre but nous avons construit un plan de travail qui se présente comme suit :

La première partie est théorique elle est composée de deux chapitres : En premier lieu nous parlerons sur le cadre méthodologique de recherche, le second chapitre devisé en deux sections dont la première constitue les généralités sur la formation et la deuxième sur les généralités sur les compétences.

La deuxième partie est pratique, elle contient deux chapitres : le premier sur la présentation de l'organisme d'accueil, et le second basé sur l'analyse et l'interprétation des résultats.

---

<sup>1</sup>. A. KERJEAN.les nouveaux comportements dans l'entreprise.Paris : Edition organisation, 2000, p. 58.

# **PARTIE**

# **THEORIQUE**

# CHAPITRE 01

**Cadre méthodologique de la recherche**

**1- Les raisons de choix du thème :**

Notre recherche porte sur le rôle de la formation dans le développement des compétences au sein d'une entreprise étatique algérienne qui est la DRGB/SONATRACH.

Parmi les raisons qui nous à motivées à choisir ce sujet, nous citons :

- Acquisition des connaissances concernant les ressources humaines d'une façon générale et les étapes qui font partie de la planification du processus de recrutement.
- Avoir les connaissances nécessaires et suffisantes pour travailler dans ce domaine sans difficultés.
- Connaitre les principaux outils associés à une procédure de formation.
- l'importance des cadres dans le développement général de toute organisation.
- Connaitre les méthodes de formation interne et externe des entreprises.
- Identifier, analyser évaluer et prévoir les besoins en effectifs humains tout en respectant les objectifs de l'organisation et ceux des salariés à court, moyen et long terme.

**2- Les objectifs de la recherche :**

Pour mener notre recherche, nous avons fixés des objectifs à atteindre qui sont à la fois d'ordres généraux et spécifiques.

**2- 1. L'objectif global :**

Est d'expliquer le lien existant entre la formation et le développement des compétences au sein des entreprises à caractère étatique.



## 2- 2. Les objectifs spécifiques :

En vue de l'objectif global ci- haut mentionné, nous déterminons l'ensemble des objectifs spécifiques qui sont comme suit :

- Avoir l'avis du personnel sur les conditions du déroulement de la formation d'une manière générale au sein de leur entreprise.
- Déterminer l'impact de la formation sur les compétences, la satisfaction, le savoir-faire et les comportements du personnel de l'entreprise.
- Formuler des recommandations pouvant servir à promouvoir la formation au sein de l'entreprise.

## 3. Connaissances documentaires sur le sujet :

Parmi nos connaissances nous citons celles d'ordres factuels comme l'étude réalisée par Claude Levy Leboyer ce dernier souligne que toute action qui se situe dans la vie professionnelle ou privée suppose la définition d'un objectif même si cet objectif n'est pas clairement explicite, il nous permet de définir l'action, le comportement mis en œuvre et détermine l'effort consenti <sup>1</sup>.

Nous retiendrons à cet effet la définition de Jean Marie Barbier : « Les objectifs d'une action sont toujours des images anticipatrices d'un état. »<sup>2</sup>

Nous avons également dans les connaissances d'ordres théoriques, l'étude effectuée par I.N.F.P.C dans le cadre de programme CLEVER, par l'institut national pour le développement de la formation professionnelle continue de Luxembourg qui porte sur les pratiques d'entreprises qui affichent la définition des besoins en formation collective ou individuelle comme l'un des

---

<sup>1</sup> Claude Levy LOBOYER. La gestion des compétences. Paris : Organisation , 2009, p 102 .

<sup>2</sup> Claude BERNEAUD et Claude LEMOINE. Traité de psychologie du travail et des organisations. Paris : Dunod , 2000, p 67 .

objectifs assignés à leur système d'évaluation. Les résultats obtenus par cette recherche sont les suivants :

L'identification des compétences valorisable et celles que la formation doit développer, dépend du portefeuille d'activités stratégiques de l'entreprise.

La mise en œuvre d'un «référentiel décisionnel », il s'agit d'un groupe de pilotage réunissant les acteurs clés de la formation ; direction générale, responsables de l'emploi, la formation, les membres de la hiérarchie, les partenaires sociaux ...etc.

Nous citons aussi l'étude réalisée par Hasna Amina, K Messaid en Algérie qui porte sur « la gestion des compétences dans les entreprises algériennes », le problème traité par cette étude consiste à donner une signification à la notion de la compétence.

L'hypothèse établie par cette recherche est : la compétence est une notion ambiguë dans les entreprises algériennes. La notion de compétence n'été pas clarifiée suffisamment au sein des entreprises algériennes, elle peut renvoyer à une adaptation au changement <sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup>. Ahmed BOUYACOUB. Entrepreneurs et petites et moyennes entreprises. Paris : l'Harmattan , 2001, p 87.

#### 4- La problématique :

Dans le monde entier, l'évolution vertigineuse des technologies avait mis les entreprises dans l'obligation de miser sur la formation continue et leurs personnels d'encadrement et d'exécution pour les mettre au diapason des nouvelles technologies. Les gestionnaires aujourd'hui comptent plus sur cette dimension humaine. La recherche de gains de productivité est le moteur de l'activité économique de toute institution ; or l'amélioration des connaissances et compétences peut aider cette dernière à améliorer son rendement grâce à l'action directe qu'elle exerce sur les salariés conscients de cette réalité.

La formation occupe une place fondamentale dans nos sociétés puisqu'elle est prise en compte de plus en plus dans la gestion stratégique des organisations grâce à sa valeur dans chaque entreprise pour atteindre certains objectifs. D'après Jean-Marie PRETTI : « l'entreprise en tant qu'organisation est une construction sociale destinée à dépasser les limites propres aux formes individuelles de production en donnant l'importance aux services ressources humaines dans la gestion du personnel.»<sup>4</sup>

Actuellement l'entreprise est appelée à faire deux grands défis ; elle doit s'adapter à l'environnement extérieur caractérisé par une concurrence internationale intense et rude, dictée essentiellement par le développement technologique, émergence de nouvelles entreprises et l'apparition de nouveaux pays industrialisés. Dans cette situation, la compétitivité des entreprises est étroitement liée au facteur humain.

L'individu est considéré comme le moteur essentiel pour le bon fonctionnement d'une entreprise, et dans cette optique, l'importance accordée

---

<sup>4</sup> . Jean Marie PRETTI. Ressources humaines. Paris : Vuibert , 2006, p 88.

aux ressources humaines est d'un apport inestimable. Celle-ci est pour réaliser les objectifs et accroître son efficacité, ses chances, ses désirs et ses aspirations pour mieux les motiver et cela lors de l'élaboration des plans de développement. Robert PAPIN, sociologue et expert en management affirme qu'aujourd'hui « il s'agit plus pour les dirigeants de savoir motiver et mobiliser les personnes avec lesquelles ils travaillent que de mettre en place des stratégies et des moyens de contrôle. Il s'agit beaucoup plus pour eux de convaincre leurs collaborateurs, d'aller de l'avant, d'être dynamique, optimiste et innovateur que d'échanger des plans plus théoriques qu'utiles ».<sup>5</sup>

La formation engage l'avenir du pays, en ce sens qu'elle traite de la préparation des hommes et des femmes à relever le défi de la compétition internationale marquée par le processus de la mondialisation et de la globalisation des économies.

La formation qui est considérée comme un moyen d'ajustement aux actions stratégiques des entreprises, permet l'adaptation des travailleurs aux changements des techniques et les conditions de travail et diminuer les déséquilibres qui existent entre un salarié et son poste d'une part, et d'autre part, elle permet de réaliser ses objectifs et ses attentes puisque elle se présente comme l'une des politiques sociales de l'entreprise. Elle met en jeu des budgets importants pour faire adapter le potentiel des travailleurs à leurs postes occupés.

Plusieurs théories expliquent la formation et son rôle au sein de l'entreprise et parmi elles nous citons la théorie du capital humain cette théorie, comme son nom l'indique, compare la formation à un investissement en capital

---

<sup>5</sup>.Robert PAPIN. L'art de diriger .2<sup>e</sup> éd. Paris : Dunod , 2002, p189.

tant pour l'employé que pour l'employeur. Comme pour tout investissement en capital, celui-ci implique des dépenses et des bénéfices comptés par les acteurs. Les gains pour les travailleurs se traduisent par des augmentations salariales, alors qu'il s'agit de hausses de productivité pour les employeurs.

BECKER distingue deux types de formation. Selon lui elle peut être générale ou spécifique. La formation générale consiste à enseigner des relations pouvant servir les différentes entreprises. Les employeurs seraient plus inciter à investir dans la formation spécifique. La formation spécifique pourrait être entièrement payée par l'employeur, qui aura un retour sur son investissement via l'augmentation de la productivité du salarié nouvellement formé, pour que l'employeur jouisse de ce qui bénéficie, il faut que le travailleur demeure à son service. Or, il arrive que le salarié quitte l'entreprise sans que celle-ci n'ait pu bénéficier de surplus productive au quelle elle s'attendait. Selon BECKER, la solution est de payer plus cher le travailleur ayant reçu une formation spécifique (même si sa valeur n'augmente pas sur le marché), le travailleur devrait assumer une partie des frais de formation.

Plusieurs auteurs ont tenté de tester empiriquement la théorie du capital humain non pas sans rencontrer de grand difficultés. D'abord, la distinction entre formation général et spécifique n'est pas très évidant à observer sur le terrain. En effet, la majorité des formations comportent des éléments des deux types de formations. De plus, les entreprises ne semblent pas plus propices à donner la formation spécifique ou générales, ce qui va à l'encontre des énoncés théoriques.

Un deuxième élément de la théorie qui passe difficilement l'épreuve de la vérification empirique est la relation entre la formation et la productivité. La

réalité et plus complexe et beaucoup d'autres facteurs influence cet aspect, telles que les caractéristiques des employés et des entreprises. Ainsi, les résultats d'études empiriques démontrent que les entreprises les plus productives n'offrent pas nécessairement plus de formation.

De même, les gains en salaire pour les employés ayant investi en capital humain ne seraient pas si considérable. Une autre critique toujours mentionnée concernant les postulats sur lesquels se base la théorie, le postulat de la marche de concurrence parfait. En effet, pour que la théorie fonctionne, il faudrait que les acteurs évoluent dans une marche de concurrence parfaite, et qu'ils prennent des décisions en fonction de leurs libre choix. Or, la réalité est toute autre. Les acteurs n'évoluent pas sans une telle marche, ainsi ils ne peuvent effectuer leurs choix librement. Parmi les facteurs qui influencent la décision d'offrir la formation, on retrouve les catégories structurelles, qui seront abordées dans la formation, on retrouve les catégories structurelles, qui seront abordées dans la partie réservée aux théories appartenant aux paradigmes néo-structuraliste.

Aussi, il est important de noter que depuis la deuxième moitié des années quatre-vingt, un nouveau courant de la théorie de capital humain propose que les entreprises ne forment pas avant d'augmenté la productivité, mais bien pour faciliter l'adaptation de leurs travailleurs à de nouvelles technologies.

C'est dans ce sens que s'inscrit notre étude en vue de comprendre l'évolution de la formation reçue par les travailleurs de la DRGB/SONATRACH, qui pourraient constituer le réservoir d'une main d'œuvre qualifiée qui alimenterait l'entreprise selon ses besoins.

A l'exploration, nous avons constaté que la formation n'a pas eu la place méritée dans les stratégies des entreprises étatiques en Algérie, d'où ; la non

amélioration des performances de ses personnels en comparaison avec celles des pays très industrialisés. Après nous être rendus compte de la situation de l'entreprise DRGB/SONATRACH, nous avons voulu mener une étude sur la formation et son personnel. Ainsi deux questions ont retenu notre attention :

1. Est- ce que La politique de formation suivie au sein de l'entreprise DRGB/SONATRACH permet l'adaptation et l'intégration des salariés à leurs postes de travail ?
2. A quel point la formation motive-elle les salariés au sein de l'entreprise ?

### **5. Hypothèses de la recherche:**

Toute recherche est structurée autour d'une ou plusieurs hypothèses ou cette dernière soit une réponse provisoire aux problèmes de recherche, elle explique la relation entre deux ou plusieurs phénomènes qui demandent d'être vérifiés.

L'hypothèse est une proposition ou une explication que l'on se contente d'énoncer sans prendre position sur son caractère véridique, c'est-à-dire sans l'affirmer ou la nier. Il s'agit donc d'une simple supposition, appartenant au domaine du possible ou du probable.

En réponse à la problématique posée, on avance les hypothèses suivantes :

- 1 .La politique de formation suivie au sein de l'entreprise DRGB/SONATRACH permet l'adaptation des salariés à leurs postes de travail.
2. La formation permet l'appréciation des qualités et des compétences, ce qui influence positivement sur la motivation du personnel.

## **6. La définition des principaux concepts :**

Le déroulement de l'étude, les choix méthodologique ainsi que le thème et items des entretiens sont influencés par les définitions données aux concepts clés. Il y a des définitions lexicales que l'on trouve dans des dictionnaires et d'autres opérationnelles que l'on trouve dans des livres spécialisés.

Dans cette partie nous définissons les concepts clés qui sont dans les hypothèses de la recherche, car ces eux qui guideront cette dernière.

### **A- La formation :**

Selon MEIGNANT : La formation est un « facteur d'ajustement et d'adaptation, elle est aussi un facteur de régulation sociale, car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise.»<sup>6</sup>. Tandis que La formation est considérée par PERETTI comme « un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes à la fois pour atteindre des objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures »<sup>7</sup>.

### **B - La compétence :**

Selon le dictionnaire des ressources humaines : la compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expérience) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés ou

---

<sup>6</sup>. Alain MEIGNANT. A managé la formation. Paris : Organisation, 1991, p101.

<sup>7</sup>. Jean Marie PRETTI. op.cit. p 99.



mobilisables lorsqu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée.<sup>8</sup>

Philippe ZARIFIAN de son côté avait défini la compétence comme prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté<sup>9</sup>.

Selon cet auteur, la compétence est de savoir agir dans des situations difficiles dans lesquelles l'individu fait appel à ses connaissances requises pour trouver des solutions et ainsi assumer la responsabilité de ces décisions.

Alors que Dimitri Weiss limite la compétence à un savoir opérationnel, c'est-à-dire reconnu par l'environnement. C'est une façon de dire « utile, utilisable, utilisé »<sup>10</sup>. Et pour Patrick GILBERT et Géraldine SCHMIDT, la compétence est un construit opératoire qui définit les capacités des personnes à un caractère prédictif qui intègre des modalités variées (connaissances, savoir-faire, pratique des stratégies de raisonnement) identifiables et utilisables dans différents contextes de gestion. De ce fait, la formation et la compétence dépend du contexte et du but de gestion poursuivi.<sup>11</sup>

### **C- L'adaptation :**

Processus par lequel l'organisme réagit pour survivre dans les conditions nouvelles dans lesquelles il se trouve<sup>12</sup>.

L'adaptation des emplois au quotidien, c'est une réponse constante aux contraintes extérieures est un moyen nouveau d'atteindre les objectifs internes à l'entreprise.<sup>13</sup>

---

<sup>8</sup>. Jean Marie PRETTI. Dictionnaire des ressources humaines. 2<sup>e</sup> éd. Paris : Vuibert, 2001, p60.

<sup>9</sup>. Philippe ZARIFIAN. Objectif compétence pour une nouvelle logique. Paris : Liaison, 1999, p70.

<sup>10</sup>. Dimitri WEISS. Les ressources humaines. Paris : Organisation, 2001, p287.

<sup>11</sup>. Patrick GILBERT et Géraldine SCHMIDT. op. cit. p150.

<sup>12</sup>. Madeleine GRAWITZ. Lexique des sciences Sociales. 7<sup>e</sup> éd. Paris : Dalloz, p 06.

<sup>13</sup>. Jean-Marie PERETTI. Tous DRH. 2<sup>e</sup> éd. Paris : Organisation, 2003, p 144.

Concept sociologique complémentaire de celui d'intégration sociale. Concept utilisé également en psychologie sociale. L'adaptation sociale décrit plus particulièrement les mécanismes qui induisent les changements individuels contribuant à l'intégration.<sup>14</sup>

#### **D-Travail :**

Le travail est un facteur de production il mobilise, le savoir-faire permet à l'homme de s'affranchir des contraintes du milieu et contribue ainsi à la création de richesses.<sup>15</sup>

#### **C- Développement des compétences :**

Les compétences sont le résultat d'expérience maîtrisées grâce aux aptitudes, et aux traits de responsabilité qui permettent d'en tirer partie<sup>16</sup>. Le développement des compétences est la volonté de chercher soi-même, apprécier ses possibilités de développement, même si cet effort doit se faire en contact avec la gestion des ressources humaines<sup>17</sup>.

Ces définitions de Claude Lévy Leroyer nous font comprendre que les compétences sont le résultat de la capacité de l'individu à tirer partie de ces expériences. Le développement de ces compétences se fait grâce à la volonté pour faire leur possibilité de développement.

#### **E- L'entreprise :**

L'entreprise est considérée comme un groupement humains hiérarchisé qui met en œuvre des moyens intellectuels et financiers pour extraire ou

---

<sup>14</sup>BRUNO, Alain et ELLEBOODE, Christian. Dictionnaire d'économie et des Sciences Sociales. Paris : Ellipses, 2005,p 18.

<sup>15</sup>. Weiss DIMITRI. Gestion des ressources humaines. Paris : Organisation, 2001, p 435.

<sup>16</sup>. Claude Levy LEBOYER. La gestion des compétences. Paris : Organisations, 2008 p 73.

<sup>17</sup>. BIELLES. Dictionnaire. Foucher, 1996, p 594.

transformer en richesse, ou produire des services conformément à des objectifs définis par une direction personnelle ou collégiale en faisant intervenir à des lignes divers des motivation de profit et d'utilité sociale »<sup>18</sup>

### **F-Le salarié :**

D'après J.R EDGHOFFER, c'est « toute personne qui occupe un poste de travail et qui reçoit une partie monétaire de la rémunération. La partie principale de salarié est appelée salaire de base, ce dernier correspond à la qualification de salaire et au statut occupé dans l'entreprise »<sup>19</sup>

Le salarié est aussi un travailleur subordonné réalisant une tâche pour le compte d'autrui auquel il est subordonné, quel que soit la profession. Au sens strict, le terme salarié « désigne seulement le travailleur d'un secteur privé et d'un secteur public, industriel et commercial, et parfois utilisé pour désigner les agents publics de l'état et les collectivités locales »<sup>20</sup>

### **G - La motivation :**

Motivation vient du mot motif, lui-même empreinte au latins motivus : mobile et: mouvoir et qui signifié en ancien français « qui met en mouvement »<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup>. Farouk BOUYACOUB. Entreprise, financement bancaire. Alger : Edition Casbah, 2003, p62.

<sup>19</sup>J R, EDIGHOFFER , GIRAUD ,C . De Langhe. Economie d'entreprise (savoir et technique). Paris : Edition Nathan, 1995, p223.

<sup>20</sup>. Madeleine GRAWITZ. Méthodes des sciences sociales. 11<sup>é</sup> éd. Paris: Dalloz, 2001, p 384.

<sup>21</sup>. Nicole AUBERT. Diriger et motiver, art et pratique de management. Paris : organisation, 2005, p 10.

## 7. Méthodologie de recherche :

Pour atteindre les objectifs de l'étude et de vérifier les hypothèses de notre travail, nous avons procédé à une méthodologie qui fait ressortir un certain nombre de techniques et méthodes qui sont élaborer comme Suit :

### 7.1. La méthode de recherche :

Chaque recherche scientifique implique une méthode à suivre qui permet d'atteindre un but tracé d'avance, il est nécessaire de signaler que la méthode de recherche est déterminée en fonction de l'objet d'étude. Elle englobe un ensemble de règles et procédure que le chercheur doit suivre pour mener sa recherche afin d'atteindre des résultats conformement à la réalité.

D'après Madeleine GRAWITZ la méthodologie« est un ensemble des règles ou des procédés pour atteindre dans les meilleures conditions un objectif »<sup>22</sup>.

Notre recherche porte sur le rôle de la formation et le développement des compétences des salariés, en indiquant le développement des compétences de cette catégorie dans la DRGB /SONATRACH.

Donc pour cerner ce travail, nous avons opté pour la méthode « quantitative » qui se ramène dans les cas les plus simples à une description statistique. Ce type d'enquête implique l'influence de la variable qu'on veut mesurer, tout en essayant de comprendre son influence sur l'autre variable. C'est la méthode la plus convenable qui nous a permis de recueillir des informations sur un ensemble d'individus comparables d'un élément à l'autre pour pouvoir vérifier les hypothèses.

---

<sup>22</sup>. Madeleine GRAWITZ. Lexique des sciences sociales. 7<sup>e</sup> éd. Paris : Dalloz, p 177.

## **7.2. Les techniques de recherche :**

« Les technique de recherche sont les moyens qui permettent d’aller recueillir les données dans la réalité. Si les méthodes impliquent des orientations générales quand aux façons d’aborder un objet d’étude, les techniques indiquent comment accéder à l’information que cet objet est susceptible de fournir, ces techniques qui représentent les principaux moyens d’investigation de la réalité sociale »<sup>23</sup>.

### **7.2.1. La pré-enquête :**

Dans le but de valider notre question de départ, nous avons d’abord procéder à une pré-enquête qui nous a permis de vérifier sur le terrain la pertinence des données sollicitées relativement à nos hypothèses. Notre pré-enquête avait duré trois jours, soit entre le 08.03.2015 jusqu’ au 10.03.2015 au sein de l’entreprise DRGB/ SONATRACH. Notre pré- enquête était basée sur quelques questions libres adressées aux cadres et aux agents de maitrise et aux agents d’exécution choisis aléatoirement.

Ces questions ont pour objectif de cerner le thème d’étude et de porter à l’élaboration finale de notre questionnaire.

### **7.2.2. Le questionnaire :**

Dans notre étude, on a opté pour un questionnaire, Il s’agit donc, d’enquêtes par questionnaire qui est l’outil le plus approprié à notre objectif de recherche. Par cette technique nous allons viser deux objectifs :

- Décrire l’échantillon de notre hypothèse en mettant l’accent sur ses différentes caractéristiques.

---

<sup>23</sup>. Maurice ANGERS. Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Alger : Casbah, 1997, p 66.

- Trouver la corrélation de causalités entre les variables choisis dans notre questionnaire. Pour la fiabilité de notre questionnaire, nous avons testé plusieurs travailleurs dans la direction par la question posée : précision, clarté, leurs fondements par rapport aux hypothèses de la recherche.

Donc le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique qui nous permis l'intégration de façon directive et faire des prélèvements quantitatifs en vue de trouver des relations et faire des comparaisons chiffrées.<sup>24</sup>

Notre questionnaire se construit autour de trois axes :

- Le premier axe de questionnaire comporte sur les donnée personnelles de l'enquêté tel que le sexe, l'âge, le poste occupé. . . etc.
- le seconde axe concerne la représentation de la formation par les salariés de DRGB/SONATRACH, le déroulement de cette formation, le parcours, les méthodes, le contenu, les conditions ....etc. .
- Enfin, le troisième axe porte sur le développement des compétences des salariés et leurs influences sur la performance de l'entreprise.

Nous avons procéder à des questions directe et soumis ouvertes numérotées de 1 jusqu'à 17.

## **8. La population et l'échantillonnage :**

### **8.1. La population :**

Selon AKTOUF Omar, « la population d'étude désigne l'ensemble d'indifférencié des élément parmi lesquels seront choisis ceux auprès qui effectueront les observations ».<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup>. Maurice Angers. op. cit, p.146.

<sup>25</sup>. Omar AKTOUF. Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives. Montréal : Presse de l'université, 1987, p 72.

La population visée dans notre enquête soit les salariés de l'entreprise DRGB/ SONATRACH. La population d'enquête est la base d'échantillonnage qui doit obligatoirement recouvrir la même signification.

Notre population d'enquête est de 667 salariés, qui constituent l'ensemble des salariés de différentes catégories de l'entreprise. Ceux-ci, sont repartis comme suit : 215 cadres, 390 agents de maîtrise, et 62 agents d'exécution. Pour élaborer notre entretien exploratoire, on a distribué 60 questionnaires répartis sur les trois catégories existantes, ce qui représente environ 09 % de l'ensemble du personnel de l'entreprise.

## **8.2. L'échantillon :**

L'échantillonnage est le fait de prélever d'un univers de cas, un certain nombre d'unités à fin de les observer systématiquement par la médiation des mêmes instruments. Pour cela nous avons choisi un échantillonnage stratifié.

Nous avons choisi de distribuer les questionnaires comme suit :

18 questionnaires pour les cadres, 35 pour les agents de maîtrise et 07 pour les agents d'exécution. Après avoir déterminé le quota réservé à chaque catégorie, nous avons distribué les questionnaires d'une manière aléatoire aux personnes rencontrées et disposées.

Après de cette population, nous avons procédé à la distribution de nos instruments de collecte de données, la collecte se déroulait sur une période de deux semaines, délais que nous avons estimé suffisant pour permettre à tous le personnel de répondre dans de bonnes conditions. Malgré notre insistance quotidienne et nos déplacements réguliers, une proportion de la population soumise à l'étude nous paraissait réticente. La population ayant répondu à nos questionnaires est au nombre de 50.

**9. Difficultés rencontrés :**

Dans toute recherche de terrain, les chercheurs sont confrontés à des difficultés et contraintes qui entravent le bon déroulement de la recherche. Parmi les contraintes de ce travail, nous pouvons citer les difficultés de trouver le lieu de stage qui nous a fait perdre beaucoup de temps précieux et l'insuffisance de la durée accordée pour le stage. Nous étions aussi confrontés à une autre difficulté d'ordre technique, et qui avait des répercussions sur la collecte des données et l'analyse des résultats : l'administration nous a pas permis d'être en contact direct avec nos informateurs (enquêtés), et de ce fait, nous n'avons pas pu leur faire comprendre comment répondre à certaines questions. On verra plus tard pendant l'analyse de contenu, que certaines analyses ont été faites sur la bases de quelques questionnaires seulement et non pas sur la base de tous les questionnaires distribués.



# CHAPITRE 02

**La formation et les compétences**

## Section 01 : la Formation

### 1- Définition de la notion formation :

La formation est la transmission des connaissances à fin de répondre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation est l'ensemble d'actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celles qui leurs seront confiées dans le futur, pour la bonne voie de l'organisation.<sup>1</sup>

Ce qui veut dire que la formation est l'ensemble des moyens mises en œuvres à fin d'améliorer les aptitudes et les compétences des salariés dans leurs situations de travail.

Pour J.P CITEAU, La formation est « l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés à fin de leurs permettent de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliquées par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leurs évolutions professionnelles ».<sup>2</sup>

Ainsi pour DIMITRI (2003), « la formation doit permettre à l'individu de trouver les solution aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et provoquer un changement dont il est conscient ».<sup>3</sup>

Cette définition est basée sur deux éléments essentiels :

- Trouver les solutions, ce qui veut dire que la finalité de la formation est de s'adapter à une situation de problème et savoir agir.
- Provoquer un changement dont il est conscient, c'est-à-dire trouver la meilleure solution possible pour pouvoir changer la situation.

---

<sup>1</sup> Lakhdar SEKIOU. La gestion des ressources humaines. Québec : Debollec, 1939, p 33.

<sup>2</sup> J.P . CITEA. Gestion de la ressource humaine. Paris : Masson, 1992, p 85.

<sup>3</sup> . Weiss DIMITRI. Les ressources humaines. 2<sup>e</sup> Ed. Paris : Organisation, 2003, p 437.

On entend la que la formation est un dispositif destiné aux salariés à fin de s'améliorer, de se développer et de s'adapter aux changements et aux évolutions technologiques et économiques auxquels ils sont confrontés.

A la lumière de ceux qui suivaient d'être présenté, la formation est un ensemble d'actions, des moyens nécessaires pour le développement professionnel, qui sont mises à la disposition des salariés, pour pouvoir répondre aux exigences de leurs postes et aux évolutions professionnelles.

## **2. Les types de formation :<sup>4</sup>**

### **2.1. La formation professionnelle :**

La formation prise dans un établissement scolaire, technique ou autre, permet d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques concernant un domaine spécifique et nécessaire pour exercer un métier ou une profession.

### **2.2. Formation continue :**

Recyclage à la formation incessante de travailler, lui permet de se mettre à jour dans une discipline, une technique, un métier ou une profession, cette formation lui permet implicitement de s'adapter au changement des techniques ainsi les conditions de travail.

### **2.3. Formation d'initiation :**

Ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi ou le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine.

---

<sup>4</sup>. SEKION ,Blondin, Fabi PERETTI, Alis CHEVALIER. Gestion des ressources humaine. 2<sup>e</sup> éd. Québec : (S.E), 2001, p136.

**2-4- Formation en alternance :**

Formation organisée de façon à faire alterner des périodes de formation dans des établissements scolaires aux autres, et des périodes de stages ou de travail en apprentissage dans l'organisation, qui soient rémunérées ou non.

**2-5- Formation d'entraînement :**

Formation dispensée en cours d'emploi à un salarié, qui peut s'étendre de quelques heures à plusieurs mois, selon la complexité des tâches. Elle vise à permettre au salarié d'acquérir la compétence, de s'adapter au changement des technique et aux conditions de travail.

**2-5- Formation sur le tas :**

Formation d'appoint par laquelle un travailleur apprend en même temps à effectuer diverses tâches et se familiariser avec les nouveaux procédés et techniques utilisées dans une profession ou un métier à fin d'accomplir son travail avec satisfaction.

**2-6- Formation du recyclage :**

Terme qui désigne tous les programmes (étatiques, patronaux, syndicaux), destinés à former les salariés déplacés à cause d'un changement du à l'automation, à les familiariser à des nouvelles tâches ou à leur faire apprendre un nouveau métier ou une nouvelle profession.

**3- Les objectifs de formation :**

La formation n'est pas seulement l'acquisition des connaissances, mais aussi la modification d'un comportement qui conduit à améliorer ses connaissances. La politique de formation doit être en cohérence avec la culture de l'entreprise et les styles de management.

La formation de personnel répond à la fois aux souhaits de personnels et aux besoins de l'entreprise, et elle contribue en premier plan à l'atteinte des objectifs personnels et organisationnels, satisfaction professionnelle et performance économique.

Les problèmes de formation du personnel sont issus d'un triple besoin :

- Satisfaction, intégration et motivation des travailleurs.
- L'adaptation des travailleurs aux évolutions.
- Amélioration de la productivité.

### **3.1. Les objectifs personnels**<sup>5</sup>

Certains objectifs de la formation sont liés aux souhaits des salariés sans qu'ils y soient toujours opportunistes pour l'organisation. Ces objectifs se résument comme suit :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier.
- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes.
- Mieux comprendre l'organisation et le travail.
- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations et la gestion de management.
- Se retrouver avec des collègues et des personnes nouvelles dans un fonctionnement convivial et faire connaissance avec des personnes nouvelles dans les espaces extérieurs au vécu professionnel.
- Si l'individu veut avoir des connaissances qui peuvent même être utile à son rapport direct avec le travail.
- Développer les différentes aptitudes requises pour une approche globale des fonctions de direction.

---

<sup>5</sup>. Laourt PIERRE. Gestion des ressources humaine. Paris: Edition Rolle , 1991, p 86.

- Pertinence des attitudes et des comportements par le développement du personnel et le renforcement de son leadership.
- Intelligences spécifiques des possibilités ouvertes par les nouvelles technologies de l'information.
- Organiser les salariés les plus qualifiés pour une promotion.

### **3.2. les objectifs organisationnels :<sup>6</sup>**

- Accroître la compétitivité de l'organisation, par le renforcement des techniques et par l'ajustement des savoirs ou de savoir faire des salariés. Ce premier objectif permet l'actualisation des rôles professionnels dans les postes de travail.
- Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion.
- Prévoir des circuits progressifs de monter en connaissances pour adapter globalement les qualifications aux besoins de l'organisation.
- Mettre l'accent sur les catégories du personnel moins qualifiés, sur l'insertion des jeunes, sur les contraintes de reconversion et sur les problèmes liés à certaines phases de la carrière individuelle « crise de maturité ».
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation.
- Monter l'organisation dans sa globalité, en expliquant ses diverses articulations et apprendre à maîtriser certains outils d'analyse et d'action pour favoriser l'action collective.

---

<sup>6</sup>. Laourt PIERRE. op. cit, p 87.

- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses aptitudes à manager.
- Préparer à long terme, pour faire face à toute perturbation qui peut effacer le fonctionnement de l'organisation.
- Avoir les Compétences opérationnelles par la maîtrise des techniques fondamentales de gestion et de management.

Pour mieux éclairer les objectifs de la formation, Meignant,<sup>7</sup> désigne que la formation peut répondre à trois objectifs différents qui sont :

➤ **La formation vise à « consolider l'existant » :**

Il s'agit alors de proposer au salarié un apprentissage directement lié à son travail et lui apporter des connaissances complémentaires. Il répond soit à une faiblesse constatée, soit il constitue une adaptation à des modifications d'emploi.

➤ **La formation vise à « préparer l'avenir » :**

La formation continue prépare l'entreprise et ses salariés à faire face à des évolutions, ainsi si l'entreprise a prévu des investissements dans des nouveaux matériels, elle doit rendre les salariés en mesure de maîtriser ces équipements. De même, si l'entreprise met en place doit inévitablement développer des compétences, enfin les métiers se transforment, la formation doit permettre aux salariés de prendre en charge ces évolutions.

**4. La formation vise à « accompagner les mouvements individuels » :**

Elle concerne les opérations de formation destinées à favoriser la mobilité.

---

<sup>7</sup>. Claude LOUCHE. Introduction à la psychologie du travail et des organisations. Paris: Armand Colin, 2007, p 92-93.

## **5. Les finalités de formation :**

### **5.1. Développement du professionnalisme :**

La formation doit être considérée comme un moyen destiné pour atteindre un objectif, et non comme une fin de soi. Elle constitue un investissement qui doit porter ses fruits en améliorant la qualification des agents, en les rendant plus performants à leurs postes de travail (qualification et comportement), et on les préparant à l'occupation de nouveau poste afin que l'entreprise puisse disposer des hommes qu'il faut au moment ou il faut.

La formation est un outil au service de développement des ressources humaines visant à concilier les aspirations des individus (évolution de carrière) et les besoins de l'entreprise. Le développement du professionnalisme demeure l'objectif de base de la politique par une mise en œuvre d'une adéquation continue entre les exigences de poste, le comportement et la qualification de l'agent.

Les agents détectés parmi les hauts potentiels doivent être formés dans les différents métiers de base de l'entreprise et dans les domaines stratégiques.

### **5.2. L'ouverture sur l'extérieur et ville technologique :**

La formation doit être ouverte en permanence sur l'extérieur en étant à l'écoute de toutes les innovations et expériences diverses réalisées dans le pays et dans le monde.

Des relations privilégiées doivent être établies avec les universités, les établissements de formation et de recherche et avec les entreprises de même secteur d'activités.

### **5.3. Transfert des technologies :**

L'entreprise doit développer des actions de formation favorisant un transfert de technologies, notamment par le biais de partenariat (fournisseurs,



entrepreneurs, sociétés d'assistance technique, organismes de formation, associations...), dans les domaines qui intéressent l'entreprise.

#### **5.4. Développement d'une culture d'entreprise :**

Des actions de formation spécifiques doivent être développées pour permettre le renforcement de la nature de l'entreprise. L'accent en particulier est mis sur l'institution d'une communauté de langage, de méthode et d'outils rationnels du travail.

La généralisation des règles, des normes, des pratiques et des comportements favorise la constitution d'un patrimoine homogène de valeur susceptible de renforcer la cohésion du groupe et le sentiment d'appartenance à l'entreprise qui facilite les changements.

### **6. Les types de formation appliqués au sein de la DRGB/SONATRACH :**

La réalisation des objectifs concernant la politique de formation au sein de la DRGB/SONAYTRACH nécessite selon le cas ; les actions de formation suivantes :

#### **6.1. Formation avant recrutement (stage pratique) :**

Consiste à établir un contact perpétuel avec les établissements scolaire et universitaire sous forme de convention à fin de prendre en charge des stagiaires.

##### **a. Formation induction :**

C'est une situation professionnelle, en fonction de leur poste de travail. C'est une formation de 12 mois qui assure son intégration au sein de l'entreprise et se termine par la préparation d'un mémoire qui sera soutenu et évalué par une commission après un processus qu'on peut résumer comme suit :

- Formation théorique (1 mois).
- Training dans les différentes structures pour une collecte d'informations encadré par un promoteur (1mois).
- Mise en situation professionnelle (6mois).
- La remise d'un projet d'étude avec soutenance (3mois).

**b. Formation de perfectionnement :**

Elle a pour objectif d'améliorer le niveau de qualification des agents qui peuvent éventuellement bénéficier d'une promotion.

**c. Recyclage professionnel :**

Le but de cette formation qui dure quelques semaines, est l'acquisition de nouvelles connaissances d'un poste dont les missions sont différentes de celles de poste initial pour s'adapter en vu d'accéder à ce poste.

**d. Formation fournisseur :**

Elle rentre dans le cadre des contrats signés avec des fournisseurs qui assurent le renouvellement des équipements modernes et dotés de nouvelles technologies auxquelles la société exige une formation de savoir-faire gratuite qui précise la durée, le lieu de formation ainsi que le nombre des formés.

**e. Formation d'apprentissages :**

Ce genre de formation est apparu dans le but d'alléger le poids sur les centres de formation professionnelle (CFPA) qui souffrent d'un manque d'ateliers, et dans le cadre d'application de la loi 07/81 relative à l'apprentissage des jeunes que la DRGB/SONATRACH prend en charge chaque année. On distingue les types de formation suivants :

**Selon la durée :**

**6.6.1.1. Formation de courte et moyenne durée :**

Ce sont des formations qui ne dépassent pas les 90 jours (3mois) en continuation pour les formations de courte durée et entre 90-180 jours (3-6mois) en continuation pour les formations moyenne durée, dont l'objectif est d'améliorer le niveau de qualification professionnelle qui répond aux exigences des postes immédiats comme :

**A. Les séminaires :**

C'est une rencontre de formation entre les professionnels qui ne dépassent pas les cinq jours pour un échange mutuel d'expériences sur un sujet homogène

**B. Le préférentiellement :**

C'est une formation qui se fait à mi-temps et s'étale sur plusieurs sessions d'induction de courte durée

**C. Formation discontinue diplômante :**

Elle vise l'obtention d'un diplôme académique reconnu par le système éducatif national dans un domaine utilisé à l'entreprise. Elle se fait une ou deux semaines par mois.

**6.6.1.2. Formation à longue durée :**

Elle constitue un investissement dont l'entreprise attend une rentabilité future. La formation à longue durée est toute formation dont la durée égale ou supérieure à 180 jours (6mois). Elle a pour objectif d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences qui sont enregistrés parmi ces types de formation :

**A. Formation interne qualifiante :**

C'est une stratégie qui entre dans le cadre de développement des agents.

**B. Formation externe diplômante :**

Permet l'acquisition de nouvelle connaissance sanctionnée par un diplôme.

**Selon le lieu :**

Le personnel de la DRGB/SONATRACH effectue des séances de formation selon l'importance de la formation et son objectif dont elle peut être en Algérie ou à l'étranger.

**A. La formation interne :**

La formation interne présente indéniablement des avantages tels que la possibilité d'une meilleure planification, le suivi et le contrôle des formations est une grande souplesse dans l'introduction, et adaptations nécessaires, et dans ce sens la DRGB/SONATRACH est dotée d'un centre de formation à M'Sila, mais il n'est pas opérationnel en raison du manque de formateurs à cause de l'insécurité.

**B. La formation externe :**

Elle peut s'effectuer en Algérie ainsi à l'étranger.

**1. En Algérie :**

La DRGB/SONATRACH procède à l'envoi de son personnel en formation dans les établissements externes publics et privés et les centres inter-entreprises, ainsi que les centres appartenant à la SONATRACH dont on peut citer le centre Hassi Rmel, le centre de HEH, le centre de perfectionnement de l'entreprise

SPE(Oran), le centre de bas de LAGHOUAT, le centre de formation comptable financier d'Arzew, les 42 centres de formation de SKIKDA et les institutions pétroliers INH, IAP, INHC et NAFTOGAZ... etc.

## **2. En étranger :**

Elle se déroule dans le cadre de contrat d'association et d'échange de savoir avec les partenaires étrangers, lorsque les domaines de formation ne sont pas disponibles en Algérie. Cet acte se fait dans le but d'acquérir des connaissances et des techniques et d'améliorer la recherche scientifique.

## Section 02 : les compétences :

### 1. Typologie de compétence :

Le terme compétence donne lieu à une pluralité d'interprétation, il existe actuellement autant de définition de la compétence dont les auteurs écrivent sur cette notion. De façon générale la compétence est souvent considérée comme un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, mais cela ne renseigne pas ce qu'est véritablement la compétence. Les définitions de la compétence telle que la formulant les différents acteurs de terrain prennent en compte à la fois l'individu et l'activité, PEMARTIN avance que « la compétence est la convergence de la dimension individuelle et contextuelle ». D'abord la compétence ne peut s'apprécier qu'en situation réelle, et aussi ne peut s'apprécier qu'individuellement. Donc la compétence renvoie à la personne, à sa manière personnelle d'accomplir le travail.<sup>8</sup>

Pour BATAL Christian (1989), « les compétences de l'emploi correspondent aux savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'il est nécessaire de mobiliser pour réaliser correctement les activités propre à cette situation de travail, tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre, en situation, s'il en prouve le besoin ». Pour lui aussi, cette catégorisation du concept de compétence distingue<sup>9</sup> :

- Les « savoirs », qui correspondent à des connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis (par exemple connaître les lois élémentaire de l'assurance).
- Les « savoir-faire », qui correspondent à la maîtrise et la mise en œuvre concrète des techniques, des méthodes ou d'outils.

<sup>8</sup>. Daniel PEMARTIN. Gérer les compétences, ou comment réussir autrement. Paris : Management, 1999, p 34.

<sup>9</sup>. Christian BATAL. La gestion des ressources humaines dans le secteur public .Paris : Organisation, 1996, p150.

C'est-à-dire « d'habilités » manuelles, sociales ou cognitives (par exemple : savoir mettre en œuvre les techniques d'animations de réunions...).

- Les « savoir-être », qui correspondent à la maîtrise d'attitudes comportementales, c'est-à-dire à des « postures mentales » (exemple : être honnête, être discret, être diplomate, être organisé ou savoir communiquer).

## **2. Les caractéristiques des compétences :**

- La compétence est finalisée : on est compétent par rapport à un objectif dont on veut atteindre.
- La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective : elle existe grâce aux regards des autres.
- La compétence est constituée à une combinaison : des savoir-faire et des savoir-être.
- La compétence est de nature contingente : la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi.
- La compétence est un processus de construction permanente : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.<sup>10</sup>

## **3- Les différents types de compétence :**

Il existe 04 types de compétences qui sont<sup>11</sup> :

### **A • Les compétences générales ou transversales :**

Les compétences générales ou transversales, sont celles qui ne sont pas spécifiques à un métier. A vrai dire, qui sont utiles dans de nombreux emplois

<sup>10</sup>. Laëtitia LETHIELLEUX. L'essentiel de la gestion des ressources humaines. 5<sup>é</sup> éd. Paris : L'Extension, 2012, p44.

<sup>11</sup>. Christian BATAL. Op. cit. p155.

(Exemple : savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse), qui renvoi par conséquent à retrouver souvent dans les référentiels des compétences.

### **B • Les compétences professionnelles :**

Les compétences professionnelles sont propres à une filière de métier (exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leurs modes d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est pas, à priori, utile qu'aux métiers de formation) .Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

### **C • Les compétences spécifiques :**

Les compétences spécifiques sont celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs (exemple : connaître la procédure de gestion des incidents techniques propre à une structure donnée). Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine. L'utilité de cette dernière catégorisation réside dans la préoccupation de gestion de mobilité ou de recrutement.

## **4-Les enjeux de la compétence :**

IL y a trois types d'enjeux qui sont :<sup>12</sup>

### **4-1- L'enjeu économique :**

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises cherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue ...). La notion de capital humain prend alors tout son sens : les compétences acquises devient un enjeu économique et devant les

---

<sup>12</sup>. Laëtitia LETHIELLEUX. Op. cit. p 46- 47.



autres engagés pour les obtenir, les entreprises attendent un retour sur investissement, la notion de capital humain renvoie, par analogie, à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes de produire une valeur ajoutée irréductible à leurs seuls forces de travail.

#### **4-2- L'enjeu organisationnel :**

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement des compétences. L'organisation devient un acteur d'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie. On parlera dans ce cas d'organisation « qualifiante ». Elle sera dite « apprenante », lorsque l'intérêt portera sur les processus collectifs de création, de diffusion, d'assimilation de connaissance et de savoir-faire dans l'organisation.

#### **4-3- L'enjeu sociétal :**

La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient à l'organisation de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leurs carrières. Ce souci de l'employabilité, très intime lié à la notion de compétence, n'étant plus possible. Les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes de monde de travail au moment où ils ont rendu l'emploi qu'ils occupaient auparavant. Donc, le salarié est mené à devenir un acteur de son parcours professionnel au côté de son entreprise.

### **5- Constructions d'un modèle de compétence :**

Chaque répartition des compétences répond dans une certaine mesure à un processus arbitraire :

Les comportements sont regroupés de manière pragmatique en ensemble cohérents à fin de pouvoir objectiver, dénommer de façon univoque chaque comportement. C'est pourquoi, le développement d'un modèle ou dictionnaire de compétence est idéalement le résultat d'une méthodologie qui répond aux normes des qualités suivantes :

- Chaque compétence doit être observable et mesurable.
- Chaque compétence doit pouvoir s'interpréter de la même façon par tout grâce à une description et à une opérationnalisation claire.
- Le lexique de compétence doit refléter les besoins des départements de l'entreprise.
- Le rapport entre les compétences ne peut être exclu, mais chevauchement systématique des compétences doit être limité au maximum.
- Les compétences de dictionnaire doivent pouvoir s'expliquer de manière générale. Elles ne peuvent pas s'appliquer à un ensemble spécifique de famille ou à une fonction.
- L'utilisation des découvertes découlant des recherches scientifiques récentes en matière de compétence, peut améliorer l'efficacité d'un modèle.<sup>13</sup>

La gestion des compétences doit permettre à l'entreprise de disposer en permanence des compétences dont elle a besoin pour répondre aux attentes

---

<sup>13</sup> Ibid. 29.

**6- La gestion des compétences :**

De ses clients et aux salariés de développer son employabilité et de piloter sa carrière. Les principaux domaines d'application ou la gestion des compétences se révélant particulièrement utile sont : le recrutement, l'intégration, la formation, la mobilité interne, la rémunération, l'organisation de travail, la qualité.

**7- Le bilan de compétence :**

Le bilan de compétence est un moment fort de la vie professionnelle, conçu pour répondre de recul, pour faire le point, pour mieux se connaître et se reconnaître. D'où l'importance fondamentale du bilan des compétences. Pour réussir cette démarche, la conjonction de plusieurs facteurs est exigée:

Engagement de bénéfice, qualité du processus et des outils, professionnalisme du consultant dans sa connaissance de l'entreprise et du marché, dans sa connaissance et son expérience de l'être humain. Le Bilan des compétences permettent une meilleure adéquation entre projet de l'individu professionnel et personnel et objectif de l'entreprise qu'il soit proposé par l'entreprise ou demandé par l'axe bénéficiaire.

Le traitement, lui, diffère selon l'origine de la demande :

- Si elle est individuelle, l'accent est mis sur le plan d'action, sur la dynamisation, sur l'autonomie.
- Si elle provient de l'entreprise, l'accent est mis sur l'adéquation aux postes possibles et sur les mesures d'accompagnement à la prise de poste.

**8- La bureaucratie et compétence :**

Dans le système bureaucratique, le formalisme reste la règle, les zones d'initiative sont limitées au minimum, Les tâches, les procédures, sont

Formellement définies. Les prérogatives de chacun sont « bornées » à la définition de poste qui est souvent assigné à un niveau de diplôme exigé.

L'administration règle tous les avancements à partir de concours ou sont surtout testés des connaissances générales. Or, une connaissance générale ne peut garantir une efficacité professionnelle. Le manque d'implication de la hiérarchie dans l'appréciation des compétences condamne ainsi l'organisation à l'immobilisme et aux blocages. Par ailleurs, ce type d'entreprise ignore aussi le savoir-faire, les comportements de débrouillardise et toutes les compétences réellement acquises sur le terrain sans lesquelles l'organisation ne pourrait pas fonctionner (contourner un règlement inadapté, filtrer l'information).<sup>14</sup>

### **9. La compétence : un attribut humain universel.**<sup>15</sup>

Noam Chomsky a introduit le concept de compétence en linguistique. Chomsky recherche une théorie suffisamment exhaustive pour rendre compte de l'ensemble des énoncés possibles, suffisamment sélective pour rejeter les énoncés impossibles, tout en étant économique c'est-à-dire consistant en un en

un nombre finis de règles.

Les premières tentatives dans ce sens sont parties des énoncés observable c'est-à-dire une analyse de la seule performance linguistique, pour Chomsky ces tentatives ont échoué dans le sens où elles conduisent à des théories soit trop complexes soit non exhaustives.

L'étude d'un corpus de phrase se révèle insuffisant pour expliquer l'infini des actes de paroles à la portée de n'importe quel locuteur.

---

<sup>14</sup>. André GUITTET. Développement des compétences .Paris : ESF, 1994, p 19.

<sup>15</sup>. Alain Klarsfeld. La compétence, ses définitions, ses enjeux. ESC Toulouse : la revue Gestion, 2000, p31-47.

D'où la recherche d'une grammaire générative, structure profonde abstraite, non observable en tant que telle susceptible de générer l'ensemble des énoncés possibles.

# **PARTIE PRATIQUE**

# CHAPITRE 03

**Présentation de l'organisme d'accueil**

**1- Présentation de la SONATRACH :**

SONATRACH est une compagnie algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle intervient également dans d'autres secteurs tels la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer. Elle exerce ses métiers en Algérie et partout dans le monde où des opportunités présentent

Elle a pour mission fondamentale la valorisation optimale et sur le long terme des ressources en hydrocarbures en Algérie et à l'international pour contribuer au développement économique et social. Cette mission et tous les objectifs qui en découlent en termes de création de richesses, de réalisation de gains et de profits, vont s'accomplir dans un environnement totalement ouvert à la concurrence dans notre pays comme à l'étranger.

Elle est assurée par le président directeur général qui chapeaute tout le groupe SONATRACH avec ses différentes activités qui sont : les activités opérationnelles, commerciales et transport par canalisation.

Après la réorganisation de l'économie nationale au début des années 80, la restauration de la SONATRACH a été engagée et a abouti en 1984 à la création de 17 entreprises, dont quatre d'entre elles industrielles, trois de réalisation et dix de service telles que :

NAFTAL : Entreprise nationale de distribution de produits pétroliers.

NAFTEC : Entreprise nationale de raffinage.

ASMIDAL : Entreprise nationale d'énergie et des produits pétroliers

ENIP : Entreprise nationale de pétrochimie.

ENPC : Entreprise nationale des plastiques et caoutchouc.



La DRGB est l'une des cinq directions régionales de transport par canalisation des hydrocarbures (TRC), et elle est rattachée directement à la division exploitation.

## **I. Présentation de la direction régionale de Bejaia DRGB :**

### **1. Situation géographique :**

Le siège de la DRGB est implanté dans la zone industrielle à l'entrée sud de la ville de Béjaïa, elle s'étend sur une superficie globale répartie comme suit :

#### **Terminal « Sud et Nord » :**

- Terminal clôturé : 516.135M<sup>2</sup>
- Surface couverte : 7.832M<sup>2</sup>
- Surface occupée par les bacs : 43.688M<sup>2</sup>
- Surface stockage : 3.800M<sup>2</sup>

#### **Foyer :**

- Surface couverte : 1155M<sup>2</sup>

#### **Port pétrolier :**

- Surface clôturée : 1984 M<sup>2</sup>
- Surface couverte : 300 M<sup>2</sup>
- Surface occupée par des bacs de déballastage : 1600 M<sup>2</sup>

## **2-Historique :**

La DRGB remonte à 1959 lorsque la compagnie française des pétroles (CFP) et la société nationale de recherche et d'exploitation des pétroles en

Algérie (SN REPAL) décédèrent le 12 aout 1957 la création de la société pétrolière de gérance (SOPEG).

Avec Arzew, Skikda, Ain Amenas et Haoud El Hamra. La Direction générale de Bejaïa est l'une des régions couvrant l'activité de la branche transport par canalisation ; la DRGB est chargée de l'exploitation de deux oléoducs, d'un gazoduc et d'un port pétrolier.

### **3-Les activités de l'entreprise :**

L'entreprise de la DRGB/ SONATRACH englobe des différentes activités qui sont : les activités opérationnelles, commerciales et transport par canalisation.

#### **1. Les activités de l'entreprise :**

##### **3-1- Les activités opérationnelles :**

Elles exercent les métiers du groupe et développent son potentiel d'affaire tant en Algérie, qu'au niveau international. Il s'agit de l'activité amont et l'activité aval :

##### **3-1-1 : Les activités en amont :**

Ses principales fonctions sont :

Exportation ; Data contrôle ; Forage ; Recherche et développement des hydrocarbures.

##### **3-1-2 : Les activités en aval :**

Ses fonctions sont :

Liquéfaction du gaz naturel, Raffinage du pétrole, Pétrochimies  
Sa principale fonction est la commercialisation des hydrocarbures tant au niveau national qu'international.

### 3-2-Activité transport par canalisation

L'activité transport est confiée à la branche « TRC », dont des missions essentielles sont :

- Exploitations des ouvrages de transport des hydrocarbures des installations portuaires.
- Maintenance des installations et des canalisations.
- Le transport de pétrole des puits jusqu'aux terminaux « bacs, ports pétroliers »
- L'activité transport par canalisation contient sept « 07 » régions qui sont :
  - Région transport Ouest « RTO »
  - Région transport Centre « RTC »
  - Région transport Est « RTE »
  - Région transport Haoud
  - Haoud-El-Hamra «HEH »
  - Région transport IN AMENAS « RTI »
  - GEM OUED REFRAF « TEBESSA »
  - GDPE EL ARICHA.

Chaque région a son propre réseau de transport qui est constitué de stations de pompage le long de l'oléoduc (depuis HEH jusqu'au terminal).

La DRGB gère le port pétrolier qui est composé de trois postes de changements de navires jugeant jusqu'à 80 000 tonnes ; leur ravitaillement est assuré à partir d'un de stockage au moyen d'une pompe de 53 000 CV.

### 3-3 : L'activité commercialisation :

Son rôle consiste à appliqué les politiques et les stratégies en matière de commercialisation extérieure et intérieure des hydrocarbures, notamment du

pétrole brut, des produits raffinés, du gaz naturel et du condensat. Elle est chargée également du transport maritime des hydrocarbures.

#### **4- Les différents services de la DRGB/ SONATRACH :**

Elle dispose des services suivants :

##### **4- 1-Service sélection/formation :**

Dont le rôle principal est le recrutement et la mise en œuvre des plans de formation. Ce service se subdivise en deux sections :

##### **4- 1-1- Section de recrutement :**

Ses principales tâches sont comme suit :

- La sélection des candidats selon les besoins ;
- La transmission des dossiers des candidats présélectionnés aux structures demandeuses qui valident cette présélection ;
- Le suivi du processus de recrutement du début jusqu'à la dernière étape.

##### **4- 1-2- Section de formation :**

Les principales activités de cette section consistent à :

- Elaborer les plans de formation pour tous les agents de DRGB, afin d'améliorer le niveau académique et faire des recyclages pour certains agents.
- Action d'adaptation au poste de travail : il s'agit de formation nécessaire pour l'exécution des missions et tâches liées au poste de travail (adéquation homme /poste).

- Action liée à l'évolution des métiers et technologies : il s'agit de formation permettant le maintien dans un emploi ou le développement de l'employabilité de l'agent.
- Action liée au développement des compétences : il s'agit principalement de formation visant l'acquisition de nouvelles compétences.

### 5. Les effectifs :

L'entreprise SONATRACH possède un effectif de 667 salariés partagés sur trois catégories comme suit:

#### Tableau d'effectif :

| Catégories | Cadres | Agents de maîtrise | Agents d'exécution |
|------------|--------|--------------------|--------------------|
| Nombre     | 215    | 390                | 62                 |

#### Source : DRGB/SONATRACH

### 6. Présentation des différents services de la direction régionale de Bejaia:

La direction régionale de Bejaia est ainsi organisée en :

#### 6.1. Assistant de sûreté interne :

Veille à la sécurité des ouvrages de la région.

#### 6.2. Chef de département sécurité HSE :

Il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain de la DRH et d'assurer le développement du transport des hydrocarbures, son rôle est la prévention, intervention et hygiène de l'environnement.

**6.3. Le centre informatique :**

Il regroupe les moyens d'exploitation et de développement des applications informatiques pour l'ensemble des régions de la division transport.

**6.4. Sous-direction exploitation :**

Elle chapote deux départements, elle est chargée de l'utilisation et exploitation des installations de transport du pétrole et de Gaz, elle comprend trois (03) ouvrages :

- ✓ Un ouvrage de transport du pétrole brut et condensât Haoud El Hamra et le port pétrolier (terminal) de Bejaia ;
- ✓ Un ouvrage de transport de Gaz entre Hassi Rmel Et Bordj Menail.
- ✓ Un ouvrage sur la raffinerie d'Alger.

**6.5. Département d'exploitation liquide (EXL) :**

C'est le département qui gère l'oléoduc et donc les produits (pétrole brut et condensât) transportés via des stations de pompages.

**6.6. Département d'exploitation GAZ (EXG) :**

Il exploite le gazoduc, le terminal GAZ ainsi qu'une station de compression.

**6.7. Sous-direction technique :**

Elle englobe quatre (04) départements :

**6.7.1. Département maintenance (MNT) :**

Ce département est chargé d'assurer la maintenance des équipements industriels tournant (pompes électroniques, turbines, ...).

**6.7.2. Département protection ouvrage (PTO) :**

Il a pour mission la protection des ouvrages contre les actions humaines malveillantes volontaires ou involontaires liées à des erreurs de manipulation (effet de marteau, travaux publics...), et actions de nature (glissements de terrains, inondations...). Un ouvrage est une canalisation et tout ce qui gravite autour d'elle comme les stations, les tuyaux et les bacs.

**6.7.3. Département approvisionnement et transport (ATR) :**

Il est chargé d'alimenter la DRGB en matériel nécessaire à son fonctionnement et d'assurer le transport du personnel de la même entreprise.

**6.7.4. Département de travaux neufs (TNF) :**

Celui-ci, est chargé de l'étude et le suivi de la réalisation des projets d'investissement de la DRGB dans différent domaines.

**6.7.5. Sous-direction finance et juridique :**

Le département finance prend en charge la gestion comptable et financière de la DRGB. Le service juridique intervient à chaque fois que les intérêts de la DRGB sont mis en jeu pour veiller sur la légalité des transports. Elle chapote trois départements :

**6.7.5.1. Département budget/contrôle gestion :**

Veille à l'établissement des plans prévisionnels et les bilans des budgets.

**6.7.5.2. Département finance :**

Il veille au financement (toute sorte confondue) des projets de la région.

**6.7.5.3. Département juridique :**

Prend en charge les affaires de justice de la région et l'assurance de tout son patrimoine.

**6.7.6. Sous-direction administrative :**

Elle se décompose de trois départements :

**6.7.6.1. Département ressources Humaines/communication : (RHC)**

La mission du département est d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évaluation de leurs carrières et de planifier les besoins à court et moyen terme tant en effectif qu'en besoin de formation, de perfectionnement et recyclage.

**6.7.6.2. Département administration et sociale : (ASL)**

Le département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail, comme il gère le personnel de la DRH

**6.7.6.3. Département moyens généraux : (MOG)**

Il représente le soutien logistique de l'entreprise.



# CHAPITRE 04

**Analyse et interprétation des résultats**

**Section 1 : Données personnelles des enquêtés :****Tableau n°1 :** Répartition des enquêtés selon sexe :

| <b>Sexe</b> | <b>F*</b> | <b>%</b> |
|-------------|-----------|----------|
| Masculin    | 36        | 72 %     |
| Féminin     | 14        | 28 %     |
| Total       | 50        | 100 %    |

F\* : est la fréquence

D'après le tableau, nous constatons que la majorité des membres de notre échantillon sont de sexe masculin qui représente 72 % face à un pourcentage de 28 % pour la catégorie féminine.

Ces résultats peuvent s'expliquer par la nature des tâches effectuées et la capacité de sexe masculin à mobiliser leur force de travail et de résister aux obstacles et aux difficultés imprévues qui nécessitent des compétences et des aptitudes supplémentaire, ainsi cette représentation faible de sexe féminin.

**Tableau n°2:** Répartition des enquêtés selon l'âge :

| <b>Age</b>       | <b>F*</b> | <b>%</b> |
|------------------|-----------|----------|
| Moins de 30 ans  | 3         | 06 %     |
| De 31ans a 40ans | 24        | 48 %     |
| Plus de 41 ans   | 23        | 46%      |
| Total            | 50        | 100 %    |

Ce tableau montre que la catégorie d'âge la plus dominante est celle de 31 ans à 40 ans avec un pourcentage de 48 %, ensuite la catégorie de plus de 41 ans

avec un pourcentage de 46 %, et enfin la catégorie d'âge moins de 30 ans avec un pourcentage de 06 %. Peut-être le taux élevé de la catégorie d'âge moyenne de 31 ans à 40 ans revient à l'importance de facteur de l'ancienneté et de l'expérience de l'entreprise.

**Tableau n°3** : Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction :

| Niveau d'instruction | F* | %     |
|----------------------|----|-------|
| Primaire             | 00 | 00%   |
| Secondaire           | 13 | 26 %  |
| Moyen                | 08 | 16 %  |
| Universitaire        | 29 | 58 %  |
| Total                | 50 | 100 % |

Les universitaires sont majoritaires avec 58 %, suivis par les niveaux secondaires avec un taux de 26 %. La DRGB/SONATRACH a toujours favorisé les universitaires pour accéder aux postes demandés dans l'entreprise, en vue d'améliorer la performance de l'entreprise.

**Tableau n°4** : Répartition des enquêtés selon leurs situation familiale :

| Situation familiale | F* | %     |
|---------------------|----|-------|
| Célibataires        | 18 | 36 %  |
| Mariés              | 32 | 64 %  |
| Total               | 50 | 100 % |

Ce tableau montre que la majorité des enquêtés sont mariés avec un taux de 64 %, tandis-que 36 % sont des célibataires, vue que la DRGB/SONATRACH

existe depuis longtemps, c'est pour cela que les plus âgés sont majoritaires, et de ce fait que le nombre des mariés est actuellement supérieur aux célibataires.

**Tableau n°5** : Répartition des enquêtes selon leurs catégories

socioprofessionnelles :

| <b>Catégories socioprofessionnelles</b> | <b>F*</b> | <b>%</b> |
|---|-----------|----------|
| Cadres                                  | 15        | 30%      |
| Agents de maîtrise                      | 29        | 58%      |
| Exécutants                              | 06        | 12%      |
| Total                                   | 50        | 100 %    |

Les données représenté dans ce tableau illustrent que 58 %, des enquêtés sont des agents de maîtrise, tandis-que 30 % sont des cadres, enfin 12% sont des exécutants.

Ne pouvons déduire que la majorité des enquêtés de DRGB/SONATRACH sont des agents de maîtrise, cela démontre que la nature des tâches exercées au sein de l'entreprise sont purement techniques, et qui nécessitent des compétences adaptées.

**Tableau n °6** : Répartition des enquêtés selon leurs anciennetés :

| <b>Nombre d'année d'ancienneté</b> | <b>F*</b> | <b>%</b> |
|------------------------------------|-----------|----------|
| De 1 ans a 5ans                    | 9         | 18 %     |
| De 6 ans a 10 ans                  | 16        | 32 %     |
| Plus de 10 ans                     | 25        | 50 %     |
| Total                              | 50        | 100 %    |

Les données représentées dans ce tableau affirment que 50 % des enquêtés ont plus de 10 ans d'expérience, tandis-que 32 % ont une expérience entre 6 ans et 10 ans, enfin 18 % pour ceux qui ont l'expérience entre 1 an a 5ans.

On constate que la majorité des enquêtés de DRGB/ SONATRACH ont une expérience plus élevée, cela peut s'expliquer par l'ancienneté de l'entreprise et la stabilité du personnel du en principe aux conditions de travail et aux salaires notamment meilleurs par rapport aux autres secteurs d'activité.

## **Section 2 : La formation au sein de l'entreprise :**

**Tableau n°7** : Répartition des enquêtés selon ceux qui ont bénéficié d'une formation :

| <b>Ceux qui ont bénéficié d'une formation</b> | <b>F*</b> | <b>%</b> |
|---|-----------|----------|
| Oui   | 47        | 94 %     |
| Non   | 3         | 06 %     |
| Total   | 50        | 100 %    |

Ce tableau relève que 94 % des enquêtés ont bénéficié d'une formation, contre seulement 06 % qui n'ont pas bénéficié de la formation.

Cela, s'explique par la politique suivie par DRGB/SONATRACH en matière de formation qui vise à faire bénéficier son personnel d'un recyclage permanent et continue. D'un autre cotée, elle dispose d'un budget important alloué aux actions de formation. De même, elle pratique la gestion prévisionnelle des compétences, dont le pilier principal est le plan formation.

**Tableau n°8** : Répartition des enquêtés selon les durées de formation obtenues :

| <b>La durée de formation</b> | <b>F*</b> | <b>%</b> |
|------------------------------|-----------|----------|
| Courte durée                 | 33        | 66 %     |
| Moyenne durée                | 15        | 30 %     |
| Longue durée                 | 02        | 04 %     |
| Total                        | 50        | 100%     |

Ce tableau ci-dessus montre que 66% des enquêtés ont suivi une formation de courte durée, ensuite ceux qui ont suivi une formation de durée moyenne représenté par un pourcentage de 30%, enfin un taux de 04% seulement pour ce qui ont suivi une formation de longue durée.

A partir de ces données, nous avons constaté que la plupart des salariés de l'entreprise DRGB/SONATRACH ont suivi des formations de courte durée et moyenne durée, cela peut s'expliquer par le fait de besoin des salariés en terme de compétence ainsi le poste occupé, tandis qu'une petite catégorie de la population, avait suivi des formations des longue durée en vue des besoins de l'organisation à fin de permettre une meilleur réalisation des tâches compliquées.

**Tableau n°9** : Répartition des enquêtés selon le rapport de la formation reçue Avec leurs activités :

| <b>Rapport de formation avec l'activité de travail</b> | <b>F*</b> | <b>%</b> |
|--|-----------|----------|
| Oui  | 47        | 94 %     |
| Non  | 03        | 06%      |
| Total  | 50        | 100 %    |

Les données de ce tableau montrent que 94 % ont affirmés que la formation a un rapport avec l'activité des salariés. Ceci démontre que la politique de formation au sein de l'entreprise vise à atteindre l'objectif d'adapter les compétences avec le poste occupé.

**Tableau n°10** : Répartition des enquêtés selon le degré motivationnel de la formation :

| <b>Le degré motivationnel de la formation</b> | <b>F*</b> | <b>%</b> |
|---|-----------|----------|
| Oui   | 46        | 92%      |
| Non   | 04        | 08%      |
| Total   | 50        | 100 %    |

Les résultats de tableau prouvent que 92 % des enquêtés ont déclarés que la formation est motivante, par contre 08 % affirment qu'elle n'est pas motivante.

On constate que la majorité des salariés ont affirmés que la formation est toujours motivante puisque elle permet à eux d'améliorer leurs connaissances et s'adapter à l'environnement d'entreprise.

**Tableau n°11** : Bénéfices obtenus après la formation :

| <b>Bénéfice après la formation</b> |                   | <b>F*</b> | <b>%</b> |
|------------------------------------|-------------------|-----------|----------|
| Promotion                          |                   | 14        | 28%      |
| Augmentation de salaire            |                   | 04        | 08%      |
| Autres                             | Performance       | 05        | 10%      |
|                                    | Poste supérieur   | 02        | 04%      |
|                                    | Connaissance      | 10        | 20%      |
|                                    | Maitrise de tâche | 15        | 30%      |
| Total                              |                   | 50        | 100 %    |

Ce tableau montre que 30% des enquêtés après leurs formation ont développé leurs aptitudes concernant la maitrise de tâche, entre autre 28% d'entre eux ont bénéficiés d'une promotion, et 20% ont acquis de nouvelle connaissance, ainsi 10 % autres ont bénéficié d'une performance au travail et 08 % autres ont bénéficié d'une augmentation de salaire, enfin 04 % ont eu la chance de grimper pour un posté supérieur.

Ceci explique qu'après la formation ; la maitrise de tâche et la promotion et l'acquisition de nouvelle connaissance parmi les priorités des salariés .tandis que la performance et l'augmentation de salaire et le poste supérieur reste parmi les sous priorités à atteindre après la formation.



**Tableau n°12:** Répartition des enquêtés selon leurs opinion vis-à-vis l'intérêt de la formation :

| Intérêt de formation                        | En accord |        | En désaccord |        | Total |      |
|---|-----------|--------|--------------|--------|-------|------|
|   | F*        | %      | F*           | %      | F*    | %    |
| Un moyen pour développer les compétences    | 46        | 92%    | 04           | 08%    | 50    | 100% |
| Une perte de temps.                         | 05        | 10,63% | 42           | 89,36  | 47    | 100% |
| Un moyen pour la promotion professionnelle. | 31        | 65,95% | 16           | 34,04% | 47    | 100% |
| Un moyen pour se reposer                    | 17        | 34%    | 33           | 66%    | 50    | 100% |
| Un moyen pour avoir un salaire élevé.       | 19        | 43,18% | 25           | 56,81% | 44    | 100% |
| Total                                       | 118       | 100%   | 120          | 100%   | 238   | 100% |

Dans le tableau ci-dessus, nous n'avons pas recueilli toutes les réponses. Le total des fréquences qui devait être 250 (si on multiplie le nombre d'enquêtés avec le nombre de questions), mais nous n'avons obtenu que 238, car certains de nos enquêtés n'avaient pas répondu aux questions d'une manière cohérente.

D'après les résultats obtenus, on constate que 92% des enquêtés ont affirmé que la formation est un moyen pour développer les compétences contre 08% pour ceux qui sont contre. Ceci démontre que le personnel croit à l'intérêt de la formation dans le développement des compétences. Ceci avait été confirmé par la question suivante : la formation est une perte de temps, ou 89,36% des enquêtés sont en désaccord avec cette affirmation. D'un autre cotée, on constate le pourcentage des enquêtés en désaccord avec les deux dernières affirmations soit, 66% un moyen pour se reposer et 56,81% pour avoir un salaire

élevé est supérieur par rapport à ceux qui sont en accord. Ceci confirme que le personnel de DRGB/SONATRACH accorde une importance à la formation pour développer leurs compétences.

**Tableau n°13** : Répartition des enquêtés selon leurs avis sur le moyens adéquat qui développe les compétences :

| <b>La formation est le moyen adéquat pour développer les compétences</b> | <b>F*</b> | <b>%</b> |
|--|-----------|----------|
| Oui  | 44        | 88 %     |
| Non  | 06        | 12 %     |
| Total  | 50        | 100 %    |

Ce tableau montre que la majorité des enquêtés ont affirmés que la formation est le moyen le plus adéquat pour développer les compétences avec 88 %, tandis-que 12 % ont été contre que la formation soit le seule moyen pour développer les compétences.

Donc la formation est considérée comme le moyen le plus adéquat pour développer les compétences vu que l'entreprise de DRGB/SONATRACH donne une grande importance à la formation puisque elle est spécialisée dans le domaine des hydrocarbures, tandis-que ce dernier nécessite une grande performance dans le travail et l'application de nouvelles technologies.

**Tableau n°14** : L'opinion des enquêtés sur l'importance accordée à la formation par leurs entreprise :

| <b>Importance accordée a la formation</b> | <b>F*</b> | <b>%</b> |
|---|-----------|----------|
| Grande importance                         | 13        | 26 %     |
| Moyenne importance                        | 26        | 52 %     |
| Faible importance                         | 11        | 22 %     |
| Total                                     | 50        | 100 %    |

Ce tableau montre que la majorité des enquêtés ont indiqué que l'entreprise DRGB/SONATRACH accorde une moyenne importance à la formation avec un taux de 52 % du quel 26 % des enquêtés ont déclaré que leur entreprise a accordé une grande importance, enfin 22% des enquêtés ont affirmés que leurs entreprise accorde une faible importance vis-à-vis la formation.

**Tableau n°15** : finalité de la formation selon l'ordre de priorité :

| Ordre priorité                     |                              | 1 <sup>er</sup> | 2 <sup>e</sup> | 3 <sup>e</sup> | 4 <sup>e</sup> | 5 <sup>e</sup> | Total |
|------------------------------------|------------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------|
|                                    |                              | ordre           | ordre          | ordre          | ordre          | ordre          |       |
| Occuper un poste de responsabilité |                              | 02              | 04             | 06             | 11             | 05             | 28*   |
| Orienter vos collègues             |                              | 04              | 12             | 07             | 05             | 00             | 28    |
| Proposer de nouvelles stratégies   |                              | 05              | 10             | 09             | 04             | 00             | 28    |
| S'adapter au milieu de travail     |                              | 16              | 02             | 04             | 04             | 01             | 27*   |
| Autres                             | avoir la performance         | 02              | 00             | 00             | 02             | 06             | 10    |
|                                    | Développer les connaissances | 01              | 01             | 00             | 01             | 08             | 11    |
|                                    | Promotion                    | 00              | 00             | 00             | 01             | 06             | 07    |
| Total                              |                              | 30              | 29             | 26             | 28             | 26             | 139   |

**28\*** : Notre effectif est de 28 au lieu de 50 vu que les 22 autres n'ont pas répondu correctement à la question, malgré que celle-ci été tout à fait claire.

**27\*** : Certain enquêtés n'ont pas répondu d'une façon complète aux questions.

Le tableau présent a pour objectif de vérifier les finalités de la formation selon leur degré d'importance auprès du personnel de l'entreprise DRGB/SONATRACH. En effet, 16 enquêtés ont classés l'adaptation au milieu de travail en premier ordre, et 12 autres ont classé l'orientation de collègues en deuxième ordre, ainsi 09 autres classent l'idée de proposer de nouvelles stratégies à l'entreprise en troisième ordre, et 11 autres classent l'occupation d'un poste de responsabilité en quatrième ordre, enfin 8 autres classent le développement de connaissance en cinquième ordre.

On constate que l'adaptation au milieu de travail au sein de l'entreprise est l'une des priorités que les enquêtés accordent à la formation.

**Tableau n° 16** : Corrélation entre le sexe des enquêtés et leurs opinions sur la formation :

| Rôle de la formation<br>Sexe | Facteur motivant |        | Facteur non motivant |        | Total |      |
|------------------------------|------------------|--------|----------------------|--------|-------|------|
|                              | F*               | %      | F*                   | %      | F*    | %    |
| Masculin                     | 34               | 94,44% | 02                   | 5,55 % | 36    | 100% |
| Féminin                      | 12               | 85,71% | 02                   | 14,28% | 14    | 100% |
| Total                        | 46               | 92%    | 04                   | 08%    | 50    | 100% |

Ce tableau détermine selon le sexe le nombre des enquêtés qui considèrent la formation comme facteur motivant dans le travail et ceux qui voient le contraire. Il démontre que 94,44 % des enquêtés de sexe masculin et 85,71% de sexe féminin, considèrent que la formation est un facteur motivant.

Par contre, ceux qui considèrent que la formation n'est pas motivante constitue peu d'enquêtés dans les deux sexes soit 5,55% chez les hommes et 14,28% chez les femmes.

D'après ces résultats, nous constatons que la majorité des enquêtés ont affirmé que la formation est motivante dans leur travail, vu que l'entreprise DRGB/SONATRACH offre à ses salariés des formations de différents types pour améliorer la production.

**Tableau n°17 :** corrélation entre l'âge des enquêtés et leurs opinions sur la formation :

| Rôle de la formation<br>Âge | Facteur motivant |        | Facteur non motivant |        | Total |      |
|-----------------------------|------------------|--------|----------------------|--------|-------|------|
|                             | F*               | %      | F*                   | %      | F*    | %    |
| Moins de 30 ans             | 04               | 100%   | 00                   | 00%    | 04    | 100% |
| De 31 ans à 40 ans          | 22               | 95,65% | 01                   | 04,35% | 23    | 100% |
| Plus de 41 ans              | 20               | 87%    | 03                   | 13,04% | 23    | 100% |
| Total                       | 46               | 92%    | 04                   | 08%    | 50    | 100% |

Ce tableau détermine selon l'âge le nombre d'enquêtés qui considèrent la formation comme facteur motivant dans le travail et ceux qui pensent le contraire. Il démontre que 100% des enquêtés âgés de moins de 30 ans et 95,65% des enquêtés âgés de 31 ans à 40 ans, enfin 87 % qui ont plus de 41 ans, accordent à dire que la formation est facteur motivant.

Par contre ceux qui affirment que la formation n'est pas un facteur motivant sont peu avec 04,35 % des enquêtés âgés de 31 ans à 40 ans et 13,04% sont plus de 41 ans.

On constate que la formation est considérée comme facteur motivant dans le travail à savoir toutes les catégories d'âges à une tendance presque majoritaire.

**Tableau n°18** : corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle des enquêtés et leurs opinions sur la formation :

| Le rôle de la formation<br>Catégorie socioprofessionnelles | Facteur motivant |        | facteur Non motivant |        | Total |      |
|--|------------------|--------|----------------------|--------|-------|------|
|  | F*               | %      | F*                   | %      | F*    | %    |
| Cadres   | 15               | 100%   | 00                   | 00%    | 15    | 100% |
| Agents de maîtrise   | 27               | 93,10% | 02                   | 06,89% | 29    | 100% |
| Exécutants   | 04               | 66,67% | 02                   | 33,33% | 6     | 100% |
| Total  | 46               | 92%    | 04                   | 08%    | 50    | 100% |

Ce tableau qui détermine selon les catégories socioprofessionnelles, le nombre de ceux qui considèrent la formation comme facteur motivant dans le travail et ceux qui voient le contraire, indique que la majorité des enquêtés ont postulés que la formation est un facteur motivant dans le travail avec un taux de 94 %, dont 100% sont des cadres et 93. 10 % chez les agents de maîtrise, enfin 66,67 % sont des agents d'exécution.

La catégorie des cadres considèrent plus la formation comme facteur motivant dans le travail vu que cette dernière est visé par les différentes technologies adoptées par l'entreprise afin d'améliorer la production cela explique le degré de responsabilité accordé à cette catégorie.

**Tableau n°19** : corrélations entre le sexe des enquêtés et leurs opinions sur le rôle de la formation dans le développement des compétences :

| moyen adéquat pour développer les compétences<br>Sexe | Oui |        | Non |        | Total |      |
|---|-----|--------|-----|--------|-------|------|
|   | F*  | %      | F*  | %      | F*    | %    |
| Masculin  | 30  | 83,33% | 6   | 16,66% | 36    | 100% |
| Féminin   | 14  | 100%   | 00  | 00%    | 14    | 100% |
| Total   | 44  | 88%    | 06  | 12%    | 50    | 100% |

Le tableau ci-dessus qui détermine selon le sexe des enquêtés, le nombre de ceux qui considèrent la formation comme moyen adéquat pour le développement des compétences et ceux qui voient le contraire, démontre que 100% des enquêtés de sexe féminin, et 83,33% de sexe masculin, affirment que la formation est le moyen adéquat pour développer les compétences.

Par contre 16,66 % des enquêtés de sexe masculin disent que la formation n'est pas le seul moyen adéquat dans le développement des compétences.

On constate que la formation est le moyen le plus adéquat pour développer les compétences vu qu'elle permet l'adaptation au milieu de travail et facilite l'exécution des tâches attribuées. Puisque la femme a tendance de prouver ses qualités et performances, elle affirme que la formation est le moyen adéquat pour développer les compétences.



**Tableau n°20** : corrélations entre le niveau d’instruction et la formation qui est le moyen le plus adéquat pour développer les compétences :

| Niveau d’instruction \ La formation comme moyen adéquat | Oui |        | Non |        | Total |      |
|---|-----|--------|-----|--------|-------|------|
|   | F*  | %      | F*  | %      | F*    | %    |
| Secondaire  | 11  | 84,61% | 02  | 15,38% | 13    | 100% |
| Moyen   | 08  | 100%   | 00  | 00%    | 08    | 100% |
| Universitaire   | 25  | 86,20% | 04  | 13,79% | 29    | 100% |
| Total   | 44  | 88%    | 06  | 12%    | 50    | 100% |

Ce tableau détermine l’opinion des enquêtés selon leurs niveaux d’instruction, sur le fait que la formation est un moyen adéquat pour le développement des compétences, démontre que 100% des enquêtés de niveau moyen croient que la formation est un moyen adéquat, 86,20% chez les universitaire et 84,61% chez ceux qui ont un niveau secondaire.

D’une autre part, 13,79 % des enquêtés de niveau universitaire, et 15,38 % de niveau moyen démontrent que la formation n’est pas le moyen adéquat pour développer les compétences.

Le manque de capacité pour assimiler les connaissances supérieures par rapport aux niveaux secondaire et universitaire, tandis-que l’entreprise DRGB/SONATRACH adopte des techniques plus modernisées qui nécessitent

une grande perception ceux qui a influencé le niveau moyen d'avoir une tendance vis-à-vis la formation comme moyen adéquat pour développer les compétences.

**Tableau n°21 :** corrélation entre l'âge des enquêtés et leurs opinions sur la formation qui est le moyen adéquat pour développer les compétences :

| La formation<br>comme moyen<br>adéquat<br><br>Âge | Oui |        | Non |        | Total |      |
|---|-----|--------|-----|--------|-------|------|
|   | F*  | %      | F*  | %      | F*    | %    |
| Moins 30 ans                                      | 03  | 100%   | 00  | 00%    | 03    | 100% |
| De 31 ans à 40 ans                                | 20  | 08,33% | 04  | 16,66% | 24    | 100% |
| Plus de 41 ans                                    | 21  | 91,30% | 02  | 08,69% | 23    | 100% |
| Total   | 44  | 88%    | 06  | 08%    | 50    | 100% |

Ce tableau détermine l'opinion des enquêtés selon leurs âges, sur le fait que la formation est un moyen adéquat pour le développement des compétences démontre que 100% des enquêtés ayant moins de 30 ans considèrent que la formation est un moyen adéquat pour développer les compétences, 91,30 % ceux qui ont plus 41 ans, et 08,33% pour ceux qui ont de 31 ans à 40 ans.

Par contre 16,66% des enquêtées de 31 ans à 40 ans, et 08,69 représente ceux ayant plus de 41 ans affirment que la formation est considéré peu comme moyen adéquat pour développer les compétences.

Le taux élevé chez les enquêtés ayant moins de 30 ans s'explique par le fait que ces derniers sont considérés comme nouvelle recrue pour cela d'après eux la formation est le moyen adéquat pour développer les compétences.

**Tableau n°22 :** corrélations entre la catégorie socioprofessionnelles des enquêtés et leurs opinions sur la formation qui est le moyen adéquat pour développer les compétences :

| La formation comme moyen adéquat<br>Catégorie socioprofessionnelles | Oui |        | Non |        | Total |      |
|---|-----|--------|-----|--------|-------|------|
|   | F*  | %      | F*  | %      | F*    | %    |
| Cadres  | 11  | 73,33% | 04  | 26,66% | 15    | 100% |
| Agents de maîtrise  | 29  | 100%   | 00  | 00%    | 29    | 100% |
| Exécutants  | 04  | 66,66% | 02  | 33,33% | 06    | 100% |
| Total   | 44  | 88%    | 06  | 12%    | 50    | 100% |

Ce tableau qui détermine selon les catégories socioprofessionnelles, le nombre de ceux qui considèrent la formation comme moyen adéquat pour développer les compétences et ceux qui voient le contraire. Indique que la majorité des enquêtés affirment que la formation est un moyen adéquat pour développer les compétences avec un taux de 100 % pour les agents de maîtrise, 73,33% pour les cadres, et 66,66 % pour les exécutants.

Le taux élevé de la catégorie des agents de maîtrise s'explique par la nature des tâches exercées par ces derniers, vu qu'elle est plus pratique que théorique, ceux qui nécessitent une formation par rapport au travail des cadres qui est beaucoup plus théorique.

**Tableau n°23** : Corrélation entre le sexe des enquêtés et l'importance accordée à la formation :

| Sexe \ Importance accordé à la formation | grande importance |        | Moyenne importance |        | Faible importance |        | Total |      |
|--|-------------------|--------|--------------------|--------|-------------------|--------|-------|------|
|  | F                 | %      | F                  | %      | F                 | %      | F     | %    |
| Masculin                                 | 10                | 27,77% | 18                 | 50%    | 08                | 22,22% | 36    | 100% |
| Féminin                                  | 03                | 21,42% | 08                 | 57,14% | 03                | 21,42% | 14    | 100% |
| Total                                    | 13                | 26%    | 26                 | 52%    | 11                | 22%    | 50    | 100% |

Ce tableau détermine selon le sexe le nombre des enquêtés qui donnent leurs avis sur l'importance accordé à la formation par leur entreprise, démontre que 27,77 % des enquêtés de sexe masculin et 21,42% de sexe féminin, considèrent que leurs entreprise accorde une grande importance à la formation.

Tandis-que 50% des enquêtés de sexe masculin, et 57,14% de sexe féminin affirment que leurs entreprise accorde une moyenne importance à la formation.

**Tableau n°24** : Corrélation entre le niveau d’instruction des enquêtés et l’importance accordée à la formation :

| Importance accordée<br>à la formation<br><br>Niveau<br>d’instruction | Grande<br>importance |        | Moyenne<br>importance |        | Faible<br>importance |        | Total |      |
|--|----------------------|--------|-----------------------|--------|----------------------|--------|-------|------|
|  | F*                   | %      | F*                    | %      | F*                   | %      | F*    | %    |
| Moyen  | 01                   | 12,05% | 07                    | 87,50% | 00                   | 00%    | 08    | 100% |
| Secondaire   | 03                   | 23,07% | 06                    | 46,15% | 04                   | 30,86% | 13    | 100% |
| Universitaire  | 09                   | 31,03% | 13                    | 44,92% | 07                   | 24,13% | 29    | 100% |
| Total  | 13                   | 26%    | 26                    | 52%    | 11                   | 22%    | 50    | 100% |

Ce tableau détermine l’opinion des enquêtés selon leurs niveaux d’instruction, sur le fait que leur entreprise accorde une importance à la formation, démontre que 31,03% des enquêtés de niveau universitaire s’accordent à dire que leur entreprise accorde une grande importance à la formation, 23,07% chez ceux de niveau secondaire et 12,05% chez ceux qui ont un niveau moyen.

Vu les différents moyens que l’entreprise DRGB/ SONATRACH possède, cela nécessite de donner une importance à la formation pour que les salariés puissent s’adapter au milieu de travail.

**Tableau n°25:** Indice de l'intérêt porté à la formation auprès du personnel de l'entreprise DRGB/SONATRACH :

| <b>Intérêt de formation</b> | <b>F*</b> | <b>%</b> |
|-----------------------------|-----------|----------|
| intérêt Grand               | 34        | 68%      |
| intérêt Moyen               | 11        | 22%      |
| intérêt Faible              | 05        | 10%      |
| Total                       | 50        | 100%     |

Dans ce tableau on a réunis trois variables pour nous permettre de dégager l'intérêt accordé à la formation au sein de l'entreprise DRGB/SONATRACH. Les 03 variables sont les suivant :

- La formation facteur motivant dans le travail ou non. (Question n°11)
- La formation comme moyen adéquat pour développer les compétences ou non. (Question n°14)
- L'importance accordée à la formation par la direction de l'entreprise (Question n°17).

On constate que la majorité des enquêtés à savoir 34, accordent un grand intérêt à la formation avec un taux de 68 %, tandis que 11 autres accordent un intérêt moyen avec un taux de 22%, enfin 05 autres accordent un intérêt faible à la formation avec un taux de 10%.

**La formation au sien de l'entreprise :**

La formation au sien de l'entreprise DRGB/SONATRACH reste un outil d'ajustement et de mise à niveau qui consiste à acquérir de nouvelles connaissances et habilités que les dirigeants souhaitent voir s'introduire d'une façon impérative dans les grandes orientations de leurs organisations. Pour cela, le personnel de l'entreprise accorde un grand intérêt à la formation.

**Synthèse des résultats :**

D'après l'étude de terrain menée auprès de l'entreprise DRGB /SONATRACH et avoir analysé les résultats des tableaux, on a constaté les résultats suivants :

La présente étude vise à vérifier l'existence d'une relation de cause à effet entre les formations suivies au sein de DRGB/SONATRACH sur l'adaptation des salariés à leurs postes de travail ainsi que sur le développement de leurs compétences. Pour vérifier ceci, nous avons mis en œuvre quatre (04) variables qui concernent l'adaptation des salariés à leurs postes de travail et au développement de leurs compétences. Pour la première hypothèse « **La politique de formation suivie au sein de l'entreprise DRGB/SONATRACH permet l'adaptation et l'intégration des salariés à leurs postes de travail.** »

Nous avons abordé ce thème avec des modalités pratiques et vérifiables, pour vérifier à quel degré la formation permet-elle de développer les compétences

- ❖ D'après les résultats obtenus, on constate que 92% des enquêtés ont affirmés que la formation est un moyen pour développer les compétences contre 08% pour ceux qui sont en désaccord. Ceci démontre que le personnel croit à l'intérêt de la formation dans le développement des compétences
- ❖ 88 % représente soit la majorité des enquêtés ont confirmés que la formation est le moyen le plus adéquat pour développer les compétences et dans ce sens que la DRGB/SONATRACH a investi beaucoup dans la formation à fin de permettre aux salariés l'adaptation aux différentes mutations et exigences de leurs postes.

La théorie de capital humain a expliqué le phénomène de formation et son impact sur le développement des compétences et à partir de ces résultats,



notre première hypothèse est confirmée. Donc la formation est une action qui vise à développer les compétences des salariés de la DRGB/SONATRACH et aussi de garantir l'acquisition de nouvelle tendance de savoir et de savoir-faire qui permet la maîtrise des tâches occupées.

Pour la deuxième hypothèse « **La formation permet l'appréciation des qualités et des compétences, ce qui influence positivement sur la motivation du personnel** »

Dans l'analyse des données nous avons obtenu les résultats suivants :

La DRGB/SONATRACH face aux multiples défis, prend conscience de l'importance de la formation dans son développement et son ajustement avec des mutations de temps, ainsi l'intégration de son personnel qui est une grande étendue dans la vie de l'entreprise dès lors, cette dernière investi dans la formation et explore tous ces champs ;

- ❖ Selon nos enquêtés, 92% ont été motivés durant leurs formation, ceux qui explique que l'entreprise favorise cette dernière à fin d'assurer et de garantir la qualification de son personnel pour répondre aux exigences instaurées sur le marché de travail.
- ❖ 94% des enquêtés ont affirmés que la formation à un rapport avec leurs l'activité.

D'après les donnée de notre tableau d'indice réalisé, nous constatons que la majorité des enquêtés soit 68% ont affirmés que leurs entreprise accorde

un grand intérêt à la formation auprès du personnel et de l'administration. En effet la formation n'est pas une fin en soi, mais elle se justifie par sa contribution à un processus d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines. Elle permet de développer les compétences et constitue

un moyen de communication, de motivation et d'implication des hommes aux changements.

Donc à l'issue de notre enquête dans la DRGB/SONATRACH la formation est considérée comme un pilier de développement des salariés.

**CONCLUSION**

**GENERALE**

### Conclusion générale

La formation est l'un des piliers de la gestion des ressources humaines. La nécessité de former le personnel est dictée par plusieurs impératifs. A titre indicatif le métier de l'entreprise est tout à fait spécifique d'où l'absence d'écoles qui forme à ce métier.

La formation est donc inductrice de changements simultanément chez l'individu en action dans l'entreprise, parce qu'elle agit sur le plan économique, sur le plan des relations humaines, sur le plan des objectifs et par conséquent sur la politique de l'entreprise.

L'étude entamé, nous a permet de constater l'impact positif de la formation sur le développement des compétences. Les plans de formation menés par DRGB/SONATRACH ont abouti à leurs objectifs d'une manière générale, mais n'ont pas été basés sur des diagnostics approfondis issus d'analyses scientifiques. A partir de notre analyse, nous avons constaté que la formation reste toujours l'outil d'ajustement et de mise à niveau, qui consiste à l'acquisition de nouvelle connaissance et aptitude, que les salariés souhaitent d'avoir, dont elles sont introduisent d'une façon impérative dans les grandes orientations de l'organisation.

La formation développe les compétences de salarié, qui gagne une confiance en soi et une estime de soi, l'un des trois besoins supérieurs sur l'échelle de Maslow. En retour il mobilise son énergie en vue de satisfaire les objectifs de l'entreprise, car celle-ci s'intéresse en tant que personne morale et mobilisatrice en même titre que les rémunérations et autres incitations matérielles.

La présente étude ouvre la voie à de nouvelles recherches sur le diagnostic social et la nécessité de la formation, ou encore l'identification des pathologies des ressources humaines et leur réduction par la formation.

Autant de thème qu'il est nécessaire de traiter sur une base scientifique pour multiplier les apports théoriques aux entreprises et organisations.

C'est là, tout l'intérêt d'une relation gagnant : gagnant entre les entreprises et l'université.

**LISTE**

**BIBLIOGRAPHIQUE**

## **Bibliographie**

### **Ouvrages méthodologiques :**

- 1-AKTOUF, Omar .Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives. Montréal : presse de l'université, 1987.213p.
- 2-ANGERS, Maurice. Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Alger : Edition Casbah, 1997.381p.
- 3- GRAWITZ, Madeleine. Lexique des sciences Sociales. 8<sup>e</sup> éd. Paris: Dalloz, 2004.421p.
- 4- GRAWITZ, Madeleine .Méthodes des sciences sociales.11<sup>e</sup> éd. Paris: Dalloz, 2001.1019p.
- 5- ROBERT J, Gravel .Guide méthodologique de la recherche. Québec : université de Québec, 1980.51p.

### **Ouvrages thématiques :**

- 1- A, KERJEAN. Les nouveaux comportements dans l'entreprise, Paris : Edition Organisation, 2000.497p.
- 2-AUBERT Nicole. Diriger et motiver : art et pratique de management. 2<sup>e</sup> éd .Paris : Organisation, 2002.335p.
- 3-BATAL, Christian .La gestion des ressources humaines dans le secteur public. (S.L): Edition Organisation, 1998. 253P.
- 4-BECKER, G.S .Investment in capital: theoretical analysis, journal of political economy. Chicago: The University of Chicago, 1962.70p.
- 5-BERNAUD, Jean-Claude et LEMOINE Claude .Traité de psychologie du travail et des organisations. Paris : Edition Dunod, 2000.320p.
- 6-BOUYACOUB, Ahmed. Entrepreneurs et petites et moyennes entreprises. Paris : Edition L'harmattan, 2001.224p.

- 7-BOUYACOUB, Farouk.** Entreprise, financement bancaire. Alger : Edition Casbah, 2003.254p.
- 8-CITEAU J.P .**Gestion de la ressource humaine. Paris : Edition Dollaz, 2000.227p.
- 9-DIMITRI, Weiss.** Gestion des ressources humaines. Paris : Edition Organisation, 2000.824p.
- 10-DIMITRI, Weiss .**Les ressources humaines. 2<sup>e</sup> éd. Paris : Organisation, 2003. 782p.
- 11- GUITTET, André .**Développement des compétences : pour une ingénierie de formation .2<sup>e</sup> éd. Paris : ESF, 1998.323p.
- 12-LEBOYER, Claude Levy .**La gestion de compétences. Paris : Edition Organisations, 2008.210p.
- 13-LEBOYER, Claude Levy .**La gestion des compétences. Paris : Edition Organisation, 2009.144p.
- 14- LETHIELLEUX, Laëtitia.** L’essentiel de la gestion des ressources humaines.5<sup>e</sup> éd. Paris : Gualina, 2011.120p.
- 15-LOUCHE, Claude.** Introduction à la psychologie du travail et des organisations. Paris : Armand Colin, 2007.471.p.
- 16-MEIGNANT, Alain.** A manager la formation. Paris : Edition Organisation, 1991.111p.
- 17-PAPIN, Robert.** L’art de diriger .2<sup>e</sup> éd. Paris : Dunod, 2002.426p.
- 18-PEMARTIN, Daniel .**Gérer les compétences, ou comment réussir autrement. Paris : Edition Management, 1999 .128p.
- 19-PIERRE,Laourt .**Gestion des ressources humaines. Paris: Edition Ey Rolle, 1991. 182p.
- 20-PRETTI Jean Marie.** Ressources humaines. Paris : Vuibert, 2006.178p.



- 21-PRETTI, Jean Marie .Ressources humaines et gestion du personnel. 2<sup>e</sup> éd .Paris : Vuibert, 1998. 238p.
- 22-PERETTI, Jean-Marie .Tous DRH.2<sup>e</sup> éd. Paris : Organisation, 2003.479p.
- 23-EDIGHOFFER, J.R .GIRAUD,C . De Langhe. Economie d'entreprise (savoir et technique). Paris : Edition Nathan, 1996. 223p.
- 24-SEKION, Blondin, PERETTI,Fabi, CHEVALIER Alise. Gestion des ressources humaines.2<sup>e</sup> éd. Montréal : De Boeck Université, 2001.422p.
- 25- SEKIOU,Lakhdar.La gestion des ressources humaines. Québec : Edition Debollec, 1993.152p.
- 26-WEISS, Dimitri .Les ressources humaines. Paris : Edition Organisation, 2001.398p.
- 27-ZARIFIAN, Philippe .Objectif compétence pour une nouvelle logique. Paris : Edition Liaison, 1999.232p.

### **Dictionnaires :**

- 1-BILLES . Dictionnaire .Paris : Edition Foucher, 1996.892p.
- 2- BRUNO, Alain et ELLEBOODE, Christian. Dictionnaire d'économie et des Sciences Sociales. Paris : Edition Ellipses, 2005.162p.
- 3-PRETTI, Jean Marie. Dictionnaire des ressources humaines.2<sup>e</sup> éd. Paris : Vuibert, 2001.26p.

### **Revue :**

- 1-KLARSFELD, Alain. La compétence, ses définitions, ses enjeux. Toulouse : la revue Gestion ,2000.118p

# ANNEXES

# Le questionnaire

Nous sommes des étudiants en Master, option gestion des ressources humaines, et nous préparons notre mémoire de fin d'études. Nous avons besoin de votre collaboration pour accomplir et réussir notre travail qui porte sur : **Le rôle de la formation dans le développement des compétences au sein des entreprises publiques en Algérie, DRGB/SONATRACH comme cas pratique.** Si vous acceptez de répondre aux questions qui suivent, cela ne prendra que quelques minutes de votre temps précieux. Nous vous assurons de garder l'anonymat et de n'utiliser vos informations qu'aux fins de cette recherche.

Nous vous remercions à l'avance.

## **Les étudiants :**

- Mouloud BENYAHIA
- Farid CEMCHAOUI

## **Le promoteur :**

- Docteur Mahmoud AIT MEDDOUR

**Mettez (x) devant la réponse choisie.**

**I. Données personnelles :**

1-Le sexe : Masculin  Féminin

2- l'âge : Moins de 30 ans  31-40 ans  Plus de 41ans

3-Niveau d'instruction :

a. Primaire  b. moyen

b. Secondaire  c. Universitaire

4. Situation familiale : Célibataire  Marié

5. La catégorie socioprofessionnelle :

a. Cadre  b. Agent de maîtrise  c. Exécutant

6. Ancienneté en nombre d'années de travail.

A. de 1 à 5 ans  b. de 6 à 10 ans  c. Plus de 10 ans

7. Le poste occupé actuellement :

.....

**II. La formation au sein de votre entreprise.**

8. Avez-vous déjà bénéficié d'une formation au sein de votre entreprise ?

Oui  Non

9. Quel est la durée de votre formation ?

A. Courte durée  b. Moyenne durée  c. Longue durée

10. La formation que vous avez suivie était- elle en rapport avec votre activité dans l'entreprise ?

A. Oui  b. Non

**III- l'intérêt de La formation:**

11. La formation est pour vous un facteur motivant dans le travail.

A. Oui  b. Non

12. Après votre formation, vous avez bénéficié d'une : (**vous pouvez cocher plus d'une réponse**).

A. Promotion  b. Augmentation du salaire  c. autres

Précisez.....

13. Voici quelques affirmations sur l'intérêt de la formation. Dites si vous êtes en accord ou bien en désaccord avec chacune de ses affirmations.

|  | En accord                | En désaccord             |
|--|--------------------------|--------------------------|
| a. Un moyen pour développer les compétences.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Une perte de temps.                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Un moyen pour la promotion professionnelle. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Un moyen pour se reposer.                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. Un moyen pour avoir un salaire élevé.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14. Considérez-vous que la formation est le moyen le plus adéquat pour développer vos compétences ?

a. Oui  b. Non

15. Selon vous, Quels sont les facteurs que favorisent le plus le développement de vos compétences ? (**vous pouvez cocher plus d'une réponse**).

A. la formation  b. L'expérience

c. les conditions de travail  d. la promotion

e. autres  (précisez) .....

**16.** La formation que vous avez effectuée vous a permis de penser que vous êtes capables de quoi ? (**Numérotez de 1 à 5 les réponses proposées, en considérant que le 1 est la valeur la plus importante et le 5 la valeur la moins importante**).

a. Occuper un poste de responsabilité

b. Orienter vos collègues.

c. Proposer de nouvelles stratégies pour l'entreprise.

d. s'adapter au milieu de votre travail

e. Autres

(précisez).....

**17.** Qu'en pensez-vous de l'importance accordée à la formation par la direction de votre entreprise ?

a. Grande importance.

b. Moyenne importance.

c. Faible importance.

# ORGANIGRAMME DE DETAIL DE LA DIRECTION REGIONALE BEJAIA

