

**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 d'un diplôme de Master en**  
**Sociologie du travail et des ressources humaines**

**Thème :**

**L'impact de la formation professionnelle  
continue sur le développement professionnel et  
personnel des cadres**

**Cas pratique : SONATRACH /DRGB**

**Présenté par :**

ZAIDI Loucif

**Encadré par :**

M<sup>me</sup> : MEBARKI Hassina

**Année universitaire :**

2012-2013

# Remerciement

Nous remercions ALLAH le tout puissant de nous avoir donné le courage et la bonne volonté, la patience, et la santé pour mené à terme ce travail

Notre très sincère remerciement a notre promotrice Madame Mebarki qui a fortement contribué à la réalisation de ce modeste travail, ses suggestions, ses encouragement et ses conseils, nous a permis dévaluer notre connaissances acquises et surtout de les approfondir

Notre remerciement s'adresse également à tous les personnels de l'entreprise SONATRACH spécialement à notre encadreur Mr Maouche Foudil pour son aide ainsi que M<sup>r</sup> Zaidi Hafid

Enfin notre remerciement s'adresse à tous les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail



# Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

- A mes très chers parents qui ont attendu et espéré ma réussite, je leurs témoigne mon respect profond et beaucoup de reconnaissances pour tout ce qu'ils ont fait pour moi et à qui je ne rendrai jamais assez
- Je prie dieu le tout puissant de les protéger du mal et des peines et je leur exprime toute ma tendresse.
- A toute la famille Zaidi
- Mon cher frère : Rahim
- Mes sœurs : Rima et Malika
- A mes cousins et cousines sans exception
- À mes copains et copines
- A tous ceux qui me connaissent de près ou de loin

**La liste des tableaux :**

<b>N<sup>o</sup></b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	La répartition de l'échantillon selon le sexe.	<b>96</b>
<b>02</b>	La répartition de l'échantillon selon l'âge.	<b>97</b>
<b>03</b>	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	<b>98</b>
<b>04</b>	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.	<b>99</b>
<b>05</b>	La réparation des enquêtés selon l'année de recrutement.	<b>100</b>
<b>06</b>	La répartition des enquêtés selon le poste actuel	<b>101</b>
<b>07</b>	La répartition des enquêtés selon l'unité de travail.	<b>102</b>
<b>08</b>	La répartition d'échantillon par le nombre de formation selon la catégorie.	<b>103</b>
<b>09</b>	La répartition des enquêtés par l'identification à la formation selon la catégorie.	<b>105</b>
<b>10</b>	La répartition des enquêtés par l'importance qu'accorde l'entreprise à la formation selon le niveau d'instruction.	<b>106</b>
<b>11</b>	La relation entre Le type de formation suivie selon la date de recrutement.	<b>108</b>
<b>12</b>	La corrélation entre la nature de formation et l'objectif de formation suivie.	<b>109</b>
<b>13</b>	La relation entre le contenu de stage et le niveau d'instruction.	<b>111</b>
<b>14</b>	La corrélation entre L'atteint de programme disposé au cours de la formation selon le type de formation.	<b>113</b>
<b>15</b>	La corrélation entre l'objectif atteint et la formation suivie.	<b>115</b>
<b>16</b>	La répartition des enquêtés selon la nécessité de la formation pour développer les compétences.	<b>116</b>
<b>17</b>	La répartition des effectifs par la nécessité de la formation pour développer les compétences selon la date de recrutement.	<b>117</b>
<b>18</b>	La répartition d'échantillon selon l'influence de la formation sur les compétences	<b>119</b>
<b>19</b>	La relation entre L'influence des connaissances acquises par la formation selon la date de recrutement	<b>120</b>
<b>20</b>	La répartition des effectifs par la nécessité de la formation pour développer les compétences selon le niveau d'instruction	<b>121</b>
<b>21</b>	La relation entre le nombre de formation et son influence sur les compétences, et l'opérationnel dans le travail	<b>123</b>
<b>22</b>	La répartition des enquêtés selon l'adaptation de formation aux changements de l'entreprise.	<b>125</b>
<b>23</b>	La corrélation entre l'adaptation aux changements de l'entreprise selon le niveau d'instruction.	<b>126</b>
<b>24</b>	La répartition des enquêtés selon la participation à la réflexion et au changement de l'entreprise.	<b>128</b>
<b>25</b>	La corrélation entre l'apport de la formation et le nombre de formation suivie.	<b>129</b>
<b>26</b>	La corrélation entre l'adaptation aux changements de l'entreprise selon le type de formation.	<b>130</b>
<b>27</b>	La corrélation entre l'évaluation après la formation selon le nombre de formation suivie.	<b>132</b>
<b>28</b>	La relation entre l'application sans difficulté selon le contenu de stage.	<b>133</b>
<b>29</b>	La corrélation entre le nombre de formation et les aspects pour les quelles les cadres souhaitent une autre formation.	<b>135</b>

<b>30</b>	La relation entre l'atteint des aspirations selon l'identification à la formation.	<b>136</b>
<b>31</b>	Le rapport entre le nombre de formation et le bénéfice après la formation.	<b>138</b>
<b>32</b>	La corrélation entre la satisfaction de la formation et le nombre de formation suivie.	<b>140</b>
<b>33</b>	Le rapport entre le jugement des capacités après la formation et le niveau d'instruction.	<b>141</b>

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Significations</b>
<b>DRGB</b>	<b>Direction Régionale Bejaia</b>
<b>DRH</b>	<b>Direction des ressources humaines</b>
<b>GRH</b>	<b>Gestion des ressources humaines</b>
<b>RH</b>	<b>Ressources humaines</b>
<b>RTC</b>	<b>Région transport centre</b>
<b>RHC</b>	<b>Ressource Humaine et Communication</b>

# Sommaire

## Introduction

### *Partie théorique*

#### **Chapitre I: Le cadre méthodologique de l'étude**

1. Les raisons de choix de thème.....	06
2. Les objectifs de la recherche.....	07
3. La problématique.....	08
4. Les hypothèses.....	13
5. Définition des concepts clés.....	16
6. La méthode et la technique utilisées.....	22
7. Le choix de l'échantillon.....	25
8. Les contraintes de la recherche.....	26
9. revue de littérature.....	27

#### **Chapitre II : Les notions de base de la formation**

##### **I : Généralité sur la formation**

1. Connaissance de base sur la formation.....	34
2. Les différentes définitions de la formation.....	34
3. Les objectifs de la formation.....	36
4. Les types de la formation.....	38
5. Les fonctions de système de formation.....	39
6. Les facteurs pouvant provoquer les actions de formation.....	40

## **II : processus de formation**

1. Définition d'une politique de formation.....	43
2. Les objectifs de la politique de formation.....	44
3. Le plan de formation.....	45
4. Les objectifs de plan de formation.....	46
5. Les étapes de l'élaboration du plan de formation.....	46
6. Les méthodes d'évaluation.....	50
7. Les objectifs de l'évaluation de la formation.....	52

## **Chapitre III : la compétence**

1. L'histoire de la formation professionnelle dans l'entreprise Algérienne.....	55
2. Les dispositifs de la formation continue en Algérie.....	56
3. Évolution de la législation algérienne.....	58
4. La notion de compétence au travail.....	60
5. La compétence de quoi –parle- ton.....	62
6. La compétence vue par les auteurs.....	62
7. Les éléments constitutifs de la compétence.....	69
8. Les sources de financements de la formation professionnelle en Algérie.....	73

## **Partie pratique**

### **Chapitre I : Présentation de l'organisme d'accueil**

1. Historique est présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH.....	77
2. Situation géographique.....	80
3. L'organisation de la région de transport centre (DRGB).....	81
4. Les objectifs de département RHC.....	85
5. Les missions de département RHC.....	86

6. La structure de département RHC.....	86
7. Organisation et coordination du différent département.....	88
8. L'objectif de la formation au sein de la SONATRACH.....	89
9. Les types de la formation.....	90
10.L'élaboration du plan de formation.....	92

## **Chapitre II : analyse et interprétation des résultats**

1. Caractéristique de la population d'étude.....	96
2. Analyse de la première hypothèse.....	113
3. Analyse de la deuxième hypothèse.....	125
4. L'interprétation des résultats.....	143
5. Synthèse des résultats.....	148

### **Conclusion**

### **Liste bibliographique**

### **Annexe**

# **INTRODUCTION:**

Le monde de travail assiste aujourd'hui à de multiples changements, et a une évolution rapide sur le plan technologique, communicationnel et commercial.

Les entreprises font face à ce changement d'une manière rationnelle et fonctionnelle, et en même temps pouvoir répondre et s'adapter en permanence aux contraintes liées à l'environnement socio-économique.

Pour faire face aux transformations, l'entreprise affrontera un certain nombre de défis qui consistent à préserver, et adapter son capital de savoir, et savoir-faire.

Pour réaliser ces objectifs, la principale ressource reste la ressource humaine, qui est constituée par les salariés, en effet ; c'est grâce à son capital humain que l'entreprise prend sa place sur le marché, de ce fait il est important de reconnaître les efforts de ses salariés.

Dans cette optique la plus part des entreprises algériennes, en vue de s'adapter à ces nouvelles données, attribuent une nouvelle dimension à la structure du personnel appelée la structure des ressources humaines, car ce qui différencie les entreprises développées des autres qui ne le sont pas, c'est la ressource humaine qui la compose.

En effet la fonction « ressource humaine » consiste à valoriser le développement des habiletés, des aptitudes, et du potentiel de chaque membre de l'entreprise afin de faire face aux changements multiples (politiques, techniques, humains, sociaux.....etc.).

Il est, cependant généralement admis aujourd'hui que l'on ne peut conduire une entreprise ni administrer les hommes qui la constituent sans une



certaine conception de gestion des ressources humaines qui exige la maîtrise de la dimension « ressources humaines ». Ajoutant : que « la différence entre L'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la capacité de sa fonction ressource humaine à créer de la valeur ... ». <sup>1</sup>

Tout cela n'indique-t-il pas que ce sont les « compétences qui feront la différence » au niveau de l'efficacité de l'entreprise ?

Pour se faire, l'entreprise se voit dans l'obligation de s'adapter aux mutations liées à son environnement, notamment celles évoquées précédemment, et de suivre en permanence l'évolution des techniques d'organisation et de gestion.

C'est pour cela qu'elle considère la formation comme un investissement soit, à court ou à long terme, afin de créer la richesse comme le souligne AMBLARD : « créer de richesse en assurant la satisfaction des besoins des hommes » donc le but de formation est de développer les compétences et les aptitudes des salariés en leur assurant une bonne prise en charge dans la formation. <sup>2</sup>

La formation l'une des activités des ressources humaines qui permet l'adaptation aux changements en vue de l'acquisition des nouvelles connaissances, « elle est un outil de gestion de ressources humaines alors directement un meilleur fonctionnement de l'entreprise à court, moyen et long terme... ». <sup>3</sup>

En effet, la formation présente actuellement de grands enjeux au sein des entreprises publiques. Or, la formation est la fois un droit et une obligation, elle est considérée comme nécessité vitale pour toute entreprise, car, elle permet

---

<sup>1</sup> Jean Marie Perreti, Tous DRH, 2<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, 2003, p. 21.

<sup>2</sup> AMBLARD H, management des ressources humaines 3<sup>ème</sup> ed Ayrolle, paris, 1990. p77.

<sup>3</sup> THIERRY Ardouin « Ingénierie de formation », Edition, Paris, 2003.P13.

l'adaptation des travailleurs au changement technique, et l'amélioration des connaissances scientifiques pour les différents niveaux, de la qualification professionnelle, ainsi que la contribution au développement économique et social ; aussi est un ensemble d'action de moyens techniques et de supports par lesquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, attitude habileté et leurs capacités.

Au tour de notre thème « l'impact de la formation professionnelle sur le développement des compétences des cadres » nous avons élaboré ce modeste travail en cinq chapitres :

**Le premier chapitre :** représente la méthodologie adoptée dans la recherche pourtant sur les raisons de choix de thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts, la méthodologie et technique utilisées dans la recherche, l'échantillonnage, les contraintes de la recherche, et enfin la revue de littérature.

**Le deuxième chapitre :** Notion de base sur la formation.

**Le troisième chapitre :** La compétence.

**Le quatrième chapitre :** la partie pratique qui porte sur la présentation de l'organisme d'accueil, l'organisation de la région de transport centre (DRGB), présentation du département ressource humaine et communication(RHC), l'objectif de la formation au sein de la (DRGB), les types de formation, enfin l'élaboration du plan de formation.

**Le cinquième chapitre :** analyse et interprétation des résultats.

L'analyse et interprétation des résultats obtenus nous a permis d'aboutir à une synthèse et une conclusion.

# *Partie théorique*

***Chapitre I :***

***Cadre méthodologique***

***De la recherche***

# *Chapitre II*

## *Notion de base de la formation*

***Chapitre III***  
***La compétence***

# *Parie Pratique*

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



# *Chapitre II :*

## *Analyse et interprétation des résultats*

# *Annexes*

# *Partie théorique*

*Chapitre I :*

*Cadre méthodologique*

*De la recherche*

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

Notre choix de traiter le thème l'impact de la formation sur le développement professionnel et personnel des cadres au sein de l'entreprise SONATRACH est véhiculé par les raisons suivantes :

-L'intérêt particulier que présente la formation au sein d'une entreprise, et l'importance du thème par rapport à la sociologie des organisations, la gestion des ressources humaines, qui mérite bien d'être traité et étudié, et qui constitue l'un des facteurs d'existence des sociétés modernes.

- L'importance des ressources humaines dans le développement de l'organisation, et le rôle que joue la formation, comme fonction de R.H qui est aussi un outil de développement, et de progrès de l'entreprise dans ses différentes dimensions (économique sociale, et culturel).

-Découvrir l'importance accordée à la formation par l'entreprise SONATRACH et à quel point elle profite de la formation pour garder sa place de leader, et dans la réalisation de ses objectifs.

-Pour démontrer, comment la formation accorde l'accumulation de savoir faire, et actualisation de savoir être, si la formation favorise l'adaptation au changement technique, et à l'organisation de travail, découvrir la réalité de la formation dans les entreprises algérienne et en particulier l'entreprise SONATRACH.

## 2. Les objectifs de la recherche :

Toute travail scientifique exige des objectifs à atteindre, et parmi nos objectifs :

-Connaitre la valeur donnée à la formation au sein des entreprises algérienne, et en particulier l'entreprise SONATRACH, et acquérir des connaissances sur la formation, et la GRH.

-La vérification de l'importance accordée a la formation dans l'entreprise.

-Connaitre les méthodes et les techniques utilises par l'entreprise concernant la formation.

-Connaitre le point de vue des salariés vis-à-vis l'importance de la formation.

-Vérifier les hypothèses lesquelles la formation est un moyen par lequel l'entreprise permet aux cadres de la DRGB SONATRACH de s'adapter au changement et de développer leurs compétences.

### 3. La Problématique :

Toutes recherches scientifiques concernant les entreprises et les organisations sont devenues en faveur des sciences en général et les sciences humaines et sociales en particulier, auxquelles contribuent à comprendre leur structure, leur capacité de performance, l'efficacité de la direction et la capacité de réaliser une production.

Le monde du travail a connu un grand changement dans les techniques et les méthodes de production qui a touché plusieurs activités dans les entreprises, ce qui nécessite une ressource humaine plus qualifiée, privilégiée par une grande compétence et capacité, dont elle peut adapter avec les besoins de l'entreprise et la stratégie définie en premier lieu<sup>1</sup>

La conjugaison entre le facteur technique et humaine et une tâche importante pour l'entreprise qui souhaite fonctionner d'une manière efficace. Il y a d'un côté le développement des nouvelles techniques telle que ; l'utilisation de l'outil informatique pour répondre aux exigences de l'environnement et de faire face à la concurrence ; mais aussi il se pose d'un autre côté un facteur humain qui est un facteur nécessaire sur le plan compétence. Savoir, savoir-faire, qui est une qualification primordiale, afin de réaliser le travail avec douceur.<sup>2</sup>

La notion de compétence s'impose aujourd'hui de façon décisive dans le domaine des ressources humaines, elle représente la mise en œuvre efficace du savoir et du savoir-faire pour la réalisation d'une tâche, elle résulte l'expérience,

---

<sup>1</sup> AMBLARD H, Op.cit. P77.

<sup>2</sup> CITEAU Jean Pierre, Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique. 4<sup>ème</sup> Ed. Armand Colin, septembre 2002. Page 113.

elle s'observe objectivement du poste de travail et elle est validée par la performance professionnelle.<sup>1</sup>

C'est pour cela que la formation est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines, c'est sans doute parce qu'en découvrant qu'elle était un extraordinaire levier de développement des compétences de tout salarié, la formation a également un rôle à jouer dans le perfectionnement des gestionnaires modernes appelés à motiver les employés en place, à informer le personnel, aussi à l'organisation une main-d'œuvre motivée et qualifiée.<sup>2</sup>

Toute formation se présente comme un moyen d'ajustement qui aide les salariés à s'adapter au changement structurel et aux modifications de l'organisation de travail qui exige une mutation des tâches, des métiers afin de réaliser le travail d'une manière efficace.<sup>3</sup>

La formation occupe une position privilégiée dans l'ensemble des modalités d'acquisition et de développement des compétences, comme souligne R. Sainsaulieu dans son ouvrage sur la sociologie de l'entreprise : « le point d'aboutissement de nombreux travaux sociologiques sur la formation professionnelle n'est pas seulement la catégorie professionnelle, la promotion et la qualification de quelque individus, mais bien l'entreprise dans la globalité de ses régulations sociales, de ses valeurs et de ses rapports entre acteurs. Il s'agit cependant, d'une intervention progressive, diffus, souvent lente et ponctuée de résistance et d'effet inattendu au même pervers ». <sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> GUITET Andres, Développer les compétences par une ingénierie de formation, 2<sup>ème</sup> édition, ESF éditeur, 1998, paris. page11.

<sup>2</sup> CTEAU Jean Pierre. Op-cit. Page113.

<sup>3</sup> TOUATI Seudik. « La formation des cadres pour le développement ». Nouvelle édition, Hydra, Alger. Page1.

<sup>4</sup> SAINSAULIEU R., sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, 2<sup>ème</sup> édition Ed Dalloz, paris 1995. Page368.



parmi les théories qui ont expliqué le phénomène de la formation nous avons la théorie de capital humain qui désigne la formation comme le vecteur principal d'apport en compétence productive pour les individus, c'est à dire qui sont destinées à trouver application dans le travail en échange d'une rémunération, cette théorie compare la formation à un investissement en capital, tant pour l'employé que pour l'employeur comme tout investissement en capital celui-ci implique des dépenses et des bénéfices escomptés par les acteurs.

Becker 1975 distingue deux types de formation selon qu'elle soit générale ou spécifique, comme la formation générale consiste à enseigner des notions pouvant servir dans différentes entreprises, et il serait normal que le travailleur paie les frais, puisqu'il est le principal agent à qui bénéficie la formation comme il devient plus qualifié et que la valeur de son travail augmente sur le marché l'entreprise. Pour la formation spécifique, elle pourrait être payée par l'employeur, qui aura un retour sur son investissement via l'augmentation de la productivité du salarié nouvellement formé.

Aussi il est important de noter que depuis les années 80 un nouveau courant de la théorie du capital humain propose que les entreprises ne forment pas afin d'augmenter la productivité, mais bien pour faciliter l'adaptation de leurs travailleurs à de nouvelles technologies- cependant, la vérification empirique indique que ce sont plutôt les formations comportementales qui sont de plus en plus offertes, et non des formations techniques.<sup>1</sup>

La formation en Algérie est devenue l'une des priorités stratégiques pour les hommes et les entreprises; car elle est un moyen pour accroître les compétences des salariés, et renforcer, alors leur degré d'adaptation à leur poste de travail et à leur environnement en relèver leur potentiel d'innovation et créativité. Elle est

---

<sup>1</sup> BECKER G S, investment in capital : theoretical analysis, journal of political economy, the university of Chicago press 1962, vol10. P 1-49.

considérée comme un investissement nécessaire pour pouvoir mettre à jour les qualifications du personnel avec l'évolution de technologique

La formation et l'une des politiques stratégiques que les entreprises algériennes ont mises en œuvre depuis indépendance, car elles se trouvent dans des situations exceptionnelles. Elles se devaient de trouver, pour résoudre ses problèmes. Les moyens et des méthodes exceptionnelles. Face à cette situation, les responsables se sont vite rendu compte que la formation est le moyen de faire face à ces problèmes, et aussi elle est nécessaire pour le développement de l'entreprise.<sup>1</sup>

Dans cette optique, la SONATRACH qu'est l'une des références de la réussite des établissements publics fait partie des entreprises algériennes qui accordent une grande importance à la qualité de son personnel en matière de compétence et de qualification.

Vu l'importance de la formation dans le développement de l'entreprise, la DRGB la considère comme un investissement qui doit porter ses fruits par l'amélioration de la qualification des acteurs en les rendant plus performants à leurs postes de travail (qualification comportement et compétence).

Pour bien savoir à quel degré la formation réalise les objectifs de l'entreprise, nous avons opté à une étude sur la catégorie socioprofessionnelle « cadres » de SONATRACH à fin de savoir :

- Quel est l'impact de la formation professionnelle continue sur le développement professionnel et personnel des cadres ?
- La formation professionnelle offerte par l'entreprise SONATRACH permet-elle aux cadres d'acquérir des nouvelles connaissances ?

---

<sup>1</sup> TOUATI Seudik. Op.cit. Page1.

- La formation professionnelle offerte par l'entreprise SONATRACH permet- elle aux cadres de s'adapter aux changements technologiques ?

#### 4. Les hypothèses :

Afin de répondre aux questions de la recherche, on a formulé les hypothèses suivantes qui sont définies comme « un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique »<sup>1</sup>

1-La formation professionnelle offerte par l'entreprise SONATRACH permet aux cadres d'acquérir un savoir et un savoir-faire.

2-La formation professionnelle offerte par l'entreprise SONATRACH permet aux cadres de participer à la réflexion sur le changement dans l'organisation est une meilleure adaptation au changement technologique.

#### 4.1 Discussion des hypothèses :

Deux hypothèses sont émises dans notre recherche afin de vérifier l'objectif attendu par l'entreprise SONATRACH

##### 1. La discussion des hypothèses :

L'élaboration des concepts dans une recherche doit inévitablement aboutir à leur opérationnalisation « on passe du langage abstrait au langage concret ».

Notre modèle d'analyse comporte un certain nombre de variables considérées comme pertinentes dans la recherche d'un type de formation adéquate susceptible de s'adapter et améliorer ces compétences des cadres d'entreprise pour une meilleure efficacité dans le travail.

Il y a le profil personnel des cadres, groupe des variables indépendantes (âge, sexe, niveau d'instruction.....etc.), les caractéristiques de l'entreprise ou ce groupe de variable fait référence au profil des cadres de la DRGBejaia. Les variables identifiées pour cerner cette dimension représentent l'ensemble des

---

<sup>1</sup> MAURICE Angers, Initiation pratique à la méthode des sciences humaines, édition : Casbah, Alger, 1997. Page 102.

caractéristiques généralement considérées dans ce genre d'étude. Ce sont les caractéristiques personnelles des cadres, à savoir l'âge, le sexe, le niveau d'instruction, l'expérience dans le travail, variable de contrôle (secteur d'activité). La troisième dimension qui constitue les variables dépendantes sont regroupées en facteurs ce sont les apports de la formation suivie, la qualité des effets de la formation et les besoins prioritaires de formation exprimés par les cadres dans les domaines du travail.

- **Variable reliées aux caractéristiques personnelles du dirigeant :**

Ce groupe de variable fait référence au profil des cadres d'entreprise SONATRACH. Les variables identifiées pour cerner cette dimension représentent l'ensemble des caractéristiques généralement considérées dans ce genre d'études. Ce sont les caractéristiques personnelles des cadres à savoir l'âge, le sexe, le niveau d'instruction, l'expérience dans le travail.

- **Variable reliée aux caractéristiques de l'entreprise :**

Par caractéristique de l'entreprise, nous entendons le secteur d'activité. Celle –ci considérée comme variable de contrôle, nous permettent de recueillir des informations relatives à l'entreprise. Le secteur s'entend ici comme l'ensemble des activités exercées dans l'entreprise SONATRACH selon la classification dans le contexte étudié.

- **Variable reliée aux apports de la formation suivie, la qualité des effets de la formation et les besoins prioritaires de formation exprimés par les cadres**

Ce groupe de variable fait référence aux activités accomplies au sein l'entreprise, a l'application du contenu du stage suivi, l'adaptation aux changements technologiques, l'influence des enseignements de la formation sur le développement des compétences des cadres, de l'évaluation de la formation, le souhait des cadres d'avoir des formations complémentaires aux actions déjà suivies.

## **5. La définition des concepts :**

Pour mieux cerner l'étude de l'importance de la formation sur le développement des salariés nous devons d'abord définir chacun des concepts clés utilisés dans notre étude à savoir : formation, compétence, l'adaptation, développement, l'acquisition de connaissance, le salarié, l'entreprise.

### **5-1. La formation :**

#### **L'approche psychologique :**

Apporte plusieurs concepts qui améliorent la compréhension est l'efficacité de dépenses de formation, elle analyse la formation comme le partage entre un projet et individuel basé sur les attentes et intérêts économiques de l'entreprise basée sur la notion d'investissement.<sup>1</sup>

#### **L'approche sociologique :**

Elle a insisté sur le développement des formations qui visent à socialiser les individus, la formation apparaît donc aussi comme vecteur du développement de la culture organisationnelle.<sup>2</sup>

« La formation est l'action de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif ».<sup>3</sup>

« La notion de formation polysémique renvoie à l'ensemble des connaissances générale, technique et pratique liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements attitudes et disposition qui permettent l'intégration dans une profession, et plus généralement, dans l'ensemble des

---

<sup>1</sup> LE DEFF Robert, *Encyclopédie de la gestion et de management*, édition DALLOZ, Paris, 1999. Page 423.

<sup>2</sup> Ibid. Page 424.

<sup>3</sup> THIERRY Ardouin Op.cit. P70.

activités sociales. La formation est alors un élément décisif des processus de socialisation ». <sup>1</sup>

### **Définition opérationnelle :**

La formation signifie l'adaptation aux transformations dont elle désigne un ensemble d'actions de développement qui met à la disposition des employés tous les moyens nécessaires pour l'accumulation de leurs connaissances et l'amélioration de leurs compétences et performances.

### **5-2 la compétence :**

#### **Définition sociologique :**

ZARIFIAN définit la compétence comme « la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté.....la compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances,...la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité ». <sup>2</sup>

Donc les compétences c'est la capacité de prendre d'initiative et de la responsabilité des individus en relation de travail, et la mise en œuvre de l'intelligence des connaissances pour mieux gérer et agir.

« Le terme de compétence.....comprend les acquis de tout ordre (savoir, savoir-faire, savoir être et savoir devenir) nécessaire pour une tâche et résoudre les problèmes dans un domaine déterminé ». <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> FERREOL Gille, COUCHE Philippe, et autre. Dictionnaire de sociologie. Ed Armand colin, 3<sup>ème</sup> éd, novembre 2004. Page81.

<sup>2</sup> P ZARIFIAN, «Objectif compétence pour une nouvelle logique » Editions Liaisons, paris, 1999. Page.70.

<sup>3</sup> PAQUAY L, vers un référentiel des compétences professionnelles, recherche t formation N°16, INRP, paris1994. P.7.



**Selon le dictionnaire sociologique**

« Aptitude, connaissances générales, et professionnelles, théorique et pratique. De nature plutôt intellectuelle savoir, savoir faire et savoir être qui conditionnement un comportement, notamment la réussite dans une tâche précise et qui ce vérifient dans une épreuve concrète ».

« Adaptation et efficace d'une forme d'organisation du système de production et de système de travail par rapport aux normes et objectifs fixes ».<sup>1</sup>

**Définition psychologique :**

Ensemble stabilisé de savoir, et de savoir faire de conduites, de procédures standard, de type de raisonnement, connaissances théoriques et pratiques de plutôt intellectuel qui conditionnellement un comportement, notamment la réussite dans une tâche précise qui ce vérifient dans une épreuve concrète.<sup>2</sup>

**Définition opérationnelle :**

C'est la capacité à mettre en œuvre des savoirs, savoir-faire, attitude et capacité dans une situation de travail.

**5-3 L'adaptation :**

« L'ensemble des modifications, des conduites, qui visent à assurer l'équilibre des relations entre l'organisme, et ses milieux de vie, et en même temps, des mécanismes et processus qui sous-entend ce phénomène ».<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> ALOUN André et pierre ansort , Dictionnaire de sociologie. Collection Direction Robert seuil, N<sup>o</sup> éditeur1007 824, octobre, 1999, Edition, conzague Raynaud. Page97.

<sup>2</sup> POTOCKI Danielle, Malicet, élément de sociologie de travail et organisation, édition Anthpos, paris, 1997. P.94

<sup>3</sup> H.bloch et autre Dictionnaire fondamental de la psychologie. Edition Larousse, paris, 2002. Page29.

Au sens général, l'adaptation présente, un changement en vue de réaliser un équilibre entre l'organisation et le milieu.

Selon Madeleine GRAWITZ « l'adaptation est un processus par lequel l'organisme régit pour suivre dans les conditions nouvelles dans lesquelles il se trouve placé ».<sup>1</sup>

Il s'agit des modifications entraînées pour l'apparition ou la disparition étendue aux rapports entre l'individu et son milieu et sa société.

### **Définition psychologique :**

« Étendu aux rapports entre l'individu et son milieu et la société entière ».<sup>2</sup>

En effet, l'adaptation désigne l'ensemble des processus, et des perspectives qui permet aux individus d'augmenter leurs chances de s'adapter et de s'intégrer dans le travail.

### **5-4 Développement :**

« Processus de mutation par lequel un organisme se construit ».<sup>3</sup>

« Le développement est le résultat des rapports dialectiques entre les trois types de mouvements sociaux, d'action, critique, et d'innovation ».<sup>4</sup>

### **Définition opérationnelle :**

Le développement est un ensemble de transformation également des échanges sociaux et économiques qui accompagnent les mutations de l'environnement. Donc le développement serait un processus d'évolution, de transformation qui modifient les comportements et intégrer les progrès des connaissances.

---

<sup>1</sup> GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 7<sup>ème</sup> édition, Dalloz, France 2000. P48.

<sup>2</sup> Ibid. P6.

<sup>3</sup> Ibidem. P121.

<sup>4</sup> Ibid. P121.

### 5-5 L'acquisition de compétence :

« Le processus d'acquisition s'applique de manière générale a des compétences, des connaissances, des habilités qu'un individu se procure au cours de son existence. Cette expression est souvent associée à l'apprentissage ; dans les deux cas, le sujet modifie son comportement grâce a l'expérience et, de plus, le résultat est toujours amélioration de la performance »<sup>1</sup>.

D'après cette définition, l'acquisition de connaissance est ce que permet à l'individu durant leur vie de parcourir des connaissances, et compétences qui se réalisent à travers l'expérience, et l'apprentissage, et par l'amélioration de performance.

Les connaissances acquises « ensemble des capacités a exécuté les opérations que la direction de l'usine lui de faire, et la discipline pour réaliser ses opérations telles que demande ».<sup>2</sup>

« L'ensemble des pratiques et procédures contribuant au déférent moment de la vie d'un individu a la prise en compte de ses compétences diverses et potentialités ».<sup>3</sup>

Selon cette définition, on déduit que c'est les procédées et pratiques qui favorisent l'individu durent sa vie d'apprécié ses compétences et potentialité.

### 5-6 Le salarié :

**À socio** : au sens strict, désigne seulement les travailleurs du secteur privé et du secteur public, industriel et commercial, parfois utilisé à tort en englobant les agents publics de l'état et des collectivités locales.

---

<sup>1</sup> H. Bloch et autre, Op.cit. P 09.

<sup>2</sup> ZARIFIAN Philippe, Op.cit.P153.

<sup>3</sup> ARDAUIN Thierry, « ingénierie de formation » Edition DUNOD, paris, 2003. Page99.

**B-** Le salarié est un travailleur qui met sa force de travail à la disposition d'un employeur, par le biais d'un contrat de travail, en contrepartie d'une rémunération.

### **5-7 Entreprise :**

« L'entreprise est un système socio- économique structuré ouvert sur son environnement, finalisé devant satisfaire des exigences de pérennité et flexibilité de tenter d'assurer la réalisation des objectifs des différentes parties prenantes (propriétaire, salariés fournisseurs, clients, puissance, publique) ». <sup>1</sup>

« Auteur central de la vie économique, distribue des revenus, rassemblement de l'homme, elle est un instrument d'action collective dont le travail vise à accroître la production ». <sup>2</sup>

« Unité de production originale, caractéristique du capitalisme, formée d'un groupe d'hommes travaillant ensemble a des postes différentes, en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché, mais c'est aussi un groupe social d'où l'utilité en dehors du profit, objectif commun, relation, information... ». <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> MARTINET.A.C et autre. Lexique de gestion 6<sup>eme</sup>Ed DALLOZ. Paris, 2003, P222.

<sup>2</sup> VATEVILLE Eric, Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, Ed economica, Paris1985.P 17.

<sup>3</sup> GRAWITZ Madeleine, Op.cit.P153.

## **6 .La méthode et la technique utilisées :**

Dans tout travail de recherche, l'utilisation de la méthode et la technique adéquate au thème et au terrain sont indispensables, a fin de répondre a la problématique posée et de vérifier les hypothèses.

### **6.1 La méthode :**

Dans toute recherche scientifique, le chercheur doit adopter une méthode adéquate avec le sujet traité dans le but d'atteindre les objectifs visés par la recherche. Cette méthode consiste en « un ensemble de règles ou de procédés pour atteindre dans les meilleures conditions les objectifs ».<sup>1</sup>

La méthode utilisée dans notre recherche est déterminée par la nature du thème et les objectifs, elle est par définition un moyen de parvenir à un aspect de la réalité, et pour cela nous avons utilisé la méthode quantitative qui est définie comme « un ensemble de procédures pour mesurer des phénomènes. Elle fait appel à la mathématisation de la réalité<sup>2</sup>» afin de mesurer la réalité de la politique de la formation et son impact sur l'acquisition et le développement des compétences au sein de l'entreprise SONATRACH.

### **6.2 La technique :**

La technique constitue un moyen de concrétisation de la méthode, elle permet en outre de rassembler les informations sur le terrain à fin de répondre au problème posé.

Le questionnaire vu comme la technique adéquate à notre thème de recherche qui nous a permis de recueillir le maximum d'informations sur notre sujet.

---

<sup>1</sup> GRAWITZ Madeleine, Op.cit. P275.

<sup>2</sup> MAURICE Angers, Op. cit. P60.

Le choix du questionnaire, comme technique de collecte de données s'impose, car « elle consiste à poser à un ensemble de répondants, le plus souvent représentatif d'une population, une série de questions relatives leur situation sociale, professionnelle ou familiale, à leur attitude à l'égard d'opinions ou d'enjeux humains et sociaux, à leurs attentes, à leurs niveaux de connaissance, ou de conscience d'un événement ou d'un problème »<sup>1</sup>

Le questionnaire donc se définit comme « une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées ». <sup>2</sup>

Le questionnaire comporte des questions rassemblées autour de notre thème a été adressé au mois de février à 129 salariés constituant la totalité des bénéficiaires de 80 au sein de la DRGBéjaia.

Notre questionnaire est composé de quatre axes, le premier axe concerne les questions d'identifications, le deuxième axe intitulé sur des questions lie à la formation, en suite des questions sur les objectifs de la formation, et en dernier lieu sur l'évaluation des actions de formation.

Les données recueillies des 60 questionnaires retenues (avec 28 questions proposées) sont saisies dans le tableau SPSS sous Windows, version 17.0 (Voir le fichier des données et des variables en annexe). Nous avons obtenu en final une matrice de données comportant 60 Lignes (chaque ligne pour un individu) et 28 variables (une colonne par variable) auxquelles nous avons ajouté d'autres variables lors des opérations de transformation et de recodage rendues nécessaires au moment de l'analyse.

---

<sup>1</sup> QUIVY Remond et VUN Campenhautd Luc, manuel de recherche en sciences sociales, édition DUNOD. Paris, 1995, (2006, 3<sup>ème</sup> édition). P171.

<sup>2</sup> MAURICE Angers, Op.cit. P146.

- Validation de l'instrument :

Nous avons soumis ce questionnaire d'abord à l'encadreur professionnel afin qu'il nous dise si celui-ci convient bien avec l'objectif de la recherche, puis il a été soumis à l'encadreur académique qui à son tour proposée des améliorations. Des ajustements ont été faits tout en respectant leurs suggestions avant de le soumettre aux employés.

### **6.3 La pré-enquête :**

Dans tout projet de recherche, la pré-enquête est une phase importante et utile auquel il faut recourir, car elle nous oriente vers des pistes et questions importantes non prises en considération. C'est une étape très importante dont le but de préciser notre problématique et hypothèses. Ainsi que la méthode et les techniques suivies qui sont adéquates a notre thème de recherche ; nous avons procédé à une pré-enquête au sein de SONATRACH, grâce aux entretiens libre auprès du responsable de la formation, nous avons obtenu plusieurs informations, qui nous ont permit de délimiter notre champ d'étude, et de préciser notre échantillon de recherche.

Notre pré-enquête s'est déroulée pendant une semaine, du 10/02/2013 au 14/02/2013 auprès du responsable de la formation qui est notre encadreur dans l'entreprise qui a répondu objectivement à nos questions.

Notre pré-enquête sur le terrain nous a offerte la possibilité d'être face au phénomène d'étude dont le but est de confirmer ou d'infirmer les hypothèses qui sont déjà lancées au début.

#### **6.4 Le déroulement de l'enquête :**

Notre enquête est effectuée au sein de l'entreprise SONATRACH/DRGBejaia.

La période de déroulement de notre enquête a débuté le 10/02/2013 on proposant a notre encadreur l'ensemble des questions constituant notre questionnaire.

Le 17/02/2013 on a distribué le questionnaire après l'accord de la DRH, en suite on a laissé une période de 15 jours suffisante pour permettre aux enquêtés de répondre librement aux questions posées. On a récupéré les questionnaires le 31/03/2013.

A vrais dire, l'enquête s'est réalisée dans des bonnes conditions avec un accueil, avec des explications et des conseils.

#### **7. Le choix de l'échantillon :**

L'échantillon est un élément primordial dans la recherche, car il contient la population d'étude à partir de laquelle nous allons recueillir les données. Sachant que l'échantillon est « un sous ensemble d'éléments d'une population donnée »<sup>1</sup> pour réaliser notre recherche on a opté pour l'échantillonnage probabiliste aléatoire simple car on choisi au hasard les personnes qui répondre à notre questionnaire.

La population que nous avons choisie pour notre recherche se trouve dans l'environnement ou nous avons effectué notre étude, c'est-a-dire au sein de l'entreprise SONATRACH. Cette population est dans son intégralité employée de cette entreprise. Elle peut être qualifiée d'homogène puisqu'elle inclut les individus de toute classe sociale, culture ou genre.

---

<sup>1</sup> MAURICE Angers, Op.cit.P228.



Nous sommes intéressés dans notre étude à la population des cadres de l'entreprise uniquement, allant des simples cadres (chef de section, chef de service et chef de service principal), aux cadres supérieurs. Le choix des cadres est justifié en raison du fait que nous avons voulu cibler notre étude sur une population bien précise. Aussi elle représente la population qui puisse être à même de répondre de manière plus critique, efficiente, concrète à nos préoccupations.

Notre étude a été réalisée auprès d'une population de 129 cadres de l'entreprise SONATRACH/DRGB, dont nous avons prélevé 80 cadres qui représentent 60%. De ce fait, nous avons procédé à un échantillonnage probabiliste de type aléatoire simple.

#### **8. Les contraintes de la recherche :**

Durant notre étude, nous avons rencontré de quelques difficultés qui sont relatives au cadre pratique :

- La difficulté de trouver un terrain pour notre enquête, ce qui nous a obligés de contacter un intermédiaire qui nous a facilité l'accès.
- Difficulté énorme lors de la récupération des questionnaires.
- Perte plusieurs questionnaires distribués au sein de la DRGB.

## 9. Revue de littérature

Afin de préciser nos intentions de recherche et de nous procurer de solides assises théoriques sur lesquelles bâtir notre modèle d'analyse, nous avons effectué une revue de littérature. Pour ce faire, nous nous sommes d'abord attardés à des articles théoriques expliquant les comportements des employeurs au sujet de la formation en entreprise.

Dans un deuxième temps, nous avons consulté des articles empiriques traitant des déterminants de la formation en entreprise et aussi à des articles publiés au sujet de la formation professionnelle continue. Cette étape importante vise à identifier les apports théoriques liés à notre sujet, mais également à dégager des concepts à partir desquels sera construit notre modèle d'analyse. Principales théories explicatives de la formation .La littérature nous fournit plusieurs théories proposant différentes façons d'expliquer le phénomène de la formation continue. Nous distinguerons entre autres la théorie du capital humain, les théories de la gestion stratégique des ressources humaines, ainsi que les théories néo-structuralistes.

### **Théorie du capital humain<sup>1</sup>**

La théorie du capital humain, dont les bases furent lancées par Becker, est la théorie économique traitant de la formation qui est la plus répandue. Cette théorie, comme son nom l'indique, compare la formation à un investissement en capital, tant pour l'employé que pour l'employeur. Comme pour tout investissement en capital, celui-ci implique des dépenses et des bénéfices escomptés 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.

---

<sup>1</sup> BECKER. G.S, Op. cit. P1-49.

Becker (1975) distingue deux types de formation selon qu'elle soit générale ou spécifique. Comme la formation générale consiste à enseigner des notions pouvant servir dans différentes entreprises, les employeurs seraient plus enclins à investir dans la formation spécifique, dont les applications sont uniques 51 l'entreprise offrant la formation. Puisque les entreprises n'offrent pas que de la formation générale, Becker suggère que les frais engendrés par de telles activités soient partagés entre l'employeur et le travailleur. Pour la formation générale, il serait normal que le travailleur paie les frais, puisqu'il est le principal agent à qui bénéficie la formation. Comme il devient plus qualifié et que la valeur de son travail augmente sur le marché, l'entreprise doit lui verser un salaire supérieur à ce qu'il avait avant la formation. Pour la formation spécifique, elle 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 bénéfice, 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 du surplus de productivité auquel elle s'attendait. La solution, toujours selon Becker, est de payer plus cher le travailleur ayant reçu une formation spécifique (même si sa valeur n'augmente pas sur le marché), afin de diminuer les risques qu'il ne quitte l'entreprise. En contrepartie, 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 grandes difficultés. D'abord, la distinction entre formations générale et spécifique n'est pas très évidente à observer sur le terrain. En effet, la majorité des formations comportent des éléments des deux types de formation. De plus, les entreprises ne semblent pas plus propices à donner de la formation spécifique générale, 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 est plus complexe et beaucoup d'autres facteurs influencent cet aspect, telles 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 considérables. Une autre critique souvent mentionnée concerne un des postulats sur lesquels se base la théorie, le postulat de la marche de concurrence parfaite. 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 leur libre choix. Or, la réalité est toute autre. Les acteurs n'évoluent pas dans une telle marche, ainsi ils ne peuvent effectuer leur choix librement. Parmi les facteurs qui influencent la décision d'offrir de la formation, on retrouve les catégories structurelles, qui seront abordées dans la partie réservée aux théories appartenant au paradigme néo-structuraliste.

Aussi, il est important de noter que depuis la deuxième moitié des années 80, un nouveau courant de la théorie du capital humain propose que les entreprises ne forment pas afin d'augmenter la productivité, mais bien pour faciliter l'adaptation de leurs travailleurs à de nouvelles technologies. Cependant, la vérification empirique indique que ce sont plutôt les formations comportementales qui sont de plus en plus offertes, et non des formations techniques.

### **Théories de la gestion stratégique des ressources humaines**

Alors que la théorie du capital humain prévoit que les employeurs forment leurs employés afin d'augmenter leur productivité, les théories de la gestion stratégique des ressources humaines considèrent que la formation sert

principalement à accroître la mobilisation des travailleurs. Les théories appartenant à cette famille regroupent plusieurs modèles présentés par différents auteurs, mais ne constituent pas des théories achevées au sens scientifique du terme.

Certains auteurs suggèrent que les pratiques des ressources humaines, incluant la formation, peuvent être utilisées par les gestionnaires afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. De plus, dépendamment de la phase de développement où se situe l'entreprise, certaines combinaisons de pratiques des ressources humaines seraient plus appropriées que d'autres. Toujours dans le but d'atteindre des objectifs stratégiques, la formation peut être considérée comme un moyen de soutenir les réponses faites par les entreprises suite à la pression exercée par la compétition.<sup>1</sup>

Un autre courant littéraire est développé autour du concept de configuration de pratiques RH, souvent désignées par le terme anglophone << bundles >>.<sup>2</sup>

En effet, les pratiques RH se retrouveraient sous certaines configurations relativement stables d'une entreprise à l'autre. De plus, l'utilisation de ces bundles aurait un effet positif sur la performance organisationnelle des entreprises, tant au niveau de la mobilisation des travailleurs que de la qualité de la production. Partant de ces résultats, Huselid poursuit la recherche en examinant l'impact de l'high- performance work practices sur différents indicateurs de performance organisationnelle. Il arrive aux résultats selon lesquels ces pratiques (qui correspondent aux bundles ont effectivement un impact sur la performance, mais surtout dans les situations où elles sont alignées

---

<sup>1</sup> SMITH a, ET Hayton G, "What drives enterprise training? Evidence from Australia, the international journal of human resource management, vol 10, N<sup>o</sup>2, April 1999, P251-272.

<sup>2</sup> Aussi appelé ILM (internal Labor Market).

entre elles. Ainsi, l'alignement de pratiques et haute performance sur d'autres pratiques à haute performance permettrait aux entreprises de mieux performer<sup>1</sup>

En conclusion, comme les pratiques RH se présentent généralement sous forme de Bundles on devrait logiquement s'attendre à retrouver une plus forte présence des pratiques liées à la formation dans les entreprises où l'on observe la présence d'autres pratiques à haute performance. Ajoutons que la littérature traite de plus en plus du concept d'organisations apprenantes, où la formation est une réalité quotidienne et non une activité ponctuelle. Dans les organisations qui atteignent ce niveau, la formation ne sert plus seulement à atteindre les objectifs stratégiques et à favoriser les changements organisationnels, mais devient elle-même source de changement.

### **Théories néo-structuralistes**

Les auteurs du paradigme néo-structuraliste insistent sur le rôle joué par les structures dans la détermination des outputs des entreprises, comme le montre le passage suivant: «an émergent “new structuraliste” paradigm of stratification, argued That explanations of Worker and firm outcomes must take account of the enterprise's technological, administrative, and political arrangements within which workers are embedded ».<sup>2</sup>

La formation peut, elle aussi, être expliquée par ces variables à caractère structurel. Knoke et Kalleberg poursuivent en spécifiant que «to explain company job training, the most relevant structures are the Workplace social

---

<sup>1</sup> J Athur, effet of human resource systems on manufacturing performance and turnover, academy of management journal, Vol 37.P670.

<sup>2</sup> D Knoke. ET Kal. A. L, job training in US, organization, American sociological review, vol 59 N° 4.p 539.

organization and, especially, the division of labor (those rules regulating tasks performed by employee positions) ».<sup>1</sup>

Ce sont donc ces éléments, qui selon ces théories, expliqueraient les mieux les décisions de formation des entreprises.

Si l'on résume les contributions des théories présentées, on retrouve différents facteurs pouvant motiver les entreprises à offrir de la formation :

- L'augmentation de la performance et de la productivité;
- L'adaptation de la main-d'œuvre aux changements dans l'environnement;
- La mobilisation du personnel;
- L'atteinte d'objectifs stratégiques;
- La formation : source de changement.

Ou encore, la formation peut être déterminée par des variables structurelles, ce qui laisse moins de latitude aux employeurs :

- L'organisation sociale du travail;
- Les règles régissant les tâches effectuées par les travailleurs.

Notre revue de littérature permet de faire ressortir plusieurs variables importantes pour comprendre la formation en entreprise. L'examen des variables explicatrices utilisées dans chacune des études empiriques indique que les auteurs ont eu recours aux différentes théories disponibles sur le sujet, sans se limiter à l'une d'entre elles. Ainsi, ils ont préféré bénéficier des apports des différentes théories pour tenter d'expliquer du mieux possible le phénomène de la formation en entreprise.

---

<sup>1</sup> D Knoke. ET Kal.Op. cit.P539.

# *Chapitre II*

## *Notion de base de la formation*



## **I : Généralité sur la formation**

### **1. Connaissance de base sur la formation**

Pour faire face aux évolutions moderne (mutation en matière de technologie, de finance et d'information...etc.), l'entreprise doit assurer une actualisation et une avancée permanent de ses ressources humaines d'où l'importance de la formation comme moyen essentiel pour assurer cette actualisation et permettre le meilleur développement des compétences. La formation est considérée comme une forme d'avantage, consenti aux salariés, la formation a été utilisée pour satisfaire des besoins concrets d'adaptation du personnel au développement des entreprises.

### **2. Les différentes définitions de la formation :**

« La notion de formation est polysémique, renvoie a l'ensemble des connaissances générales, techniques, et pratiques liées a l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes, et dispositions qui permettent l'intégration dans une profession et plus généralement dans l'ensemble des activités sociales, la formation est alors un élément décisif des processus de socialisation ». <sup>1</sup>

Nous pouvons déduire dans cette définition que la formation n'est pas seulement des connaissances techniques et pratiques dans l'exécution de travail, mais elle est aussi des attitudes et dispositifs qui aident dans l'intégration des individus dans leurs professions elle est en plus un élément de socialisation.

Selon JEAN Marie Peretti, « La formation est considéré comme ensemble d'action, de moyen, de méthode et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de

---

<sup>1</sup> GILLES Ferréol et autre, « Dictionnaire de sociologie » édition Armand colin, paris, 1991-1995. P.81.

l'organisation et ceux qui leurs sont personnels ou sociaux, pour s'adapter à l'environnement pour accomplir de façon adéquate leurs taches actuelles et futures ». <sup>1</sup>

« Facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation et aussi un facteur de facteurs de régulation sociale elle peut-être l'une des clés de la réconciliation entre le sociale et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et a améliorer la performance économique de l'entreprise » <sup>2</sup>

La formation est une véritable problématique du développement social en produisant une mise en mouvement des individus de leurs cultures, de leurs interactions et des systèmes sociaux qui sous- tendent rapports organisés. <sup>3</sup>

Pour Bessemer, la formation est la mise en oeuvre de moyens susceptibles d'aider les salariés à acquérir des capacités, des connaissances et leur rapportent une contribution à l'efficacité de leurs activités professionnelles. <sup>4</sup>

La formation est l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqué par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle. <sup>5</sup>

Alors la formation peut être définie comme un ensemble d'action de développement qui met à la disposition des individus tous les moyens nécessaires et performances pour répondre aux exigences de leurs postes de

---

<sup>1</sup> JEAN MARIE Peretti, « Ressources humaines et gestion de personnel », 2<sup>ème</sup> édition, édition Vuibert, Paris, 1998. P99.

<sup>2</sup> MAIGNANT Alain, « Manager la formation » édition d'organisation, Paris, 1991. P101.

<sup>3</sup> R. Sainsaulieu, (1997) « Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement » Ed Dalloz, Paris. P128.

<sup>4</sup> Bessemer et Hotes, C. Henri (1990), « Gérer les ressources humaines concepts et outils », Ed d'organisation, Paris. P.133.

<sup>5</sup> J.P. Citeau (2000), « gestion de ressources humaines » 3<sup>ème</sup> Ed Dalloz, Paris. P.101.

travail et aux évolutions internes et externes. C'est un investissement majeur de la valorisation du potentiel humain de l'entreprise.

### 3. Les objectifs de la formation :

La formation à plusieurs objectifs qui se résument en axes suivants :

#### A) Au niveau de l'organisation :

- Accroître la compétitivité de l'organisation, par renforcement du potentiel technique et par ajustement des savoirs ou du savoir-faire des salariés, ce premier objective 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 montrés en connaissance pour adapter globalement les qualifications aux besoins de l'organisation
- mettre l'accent sur les catégories du personnel moins qualifiées, sur l'insertion des jeunes, sur les contraintes de reconversion et sur les problèmes lies à certaine phase de la carrière individuelle « crise de maturité ».
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation.
- Montrer l'organisation dans sa globalité, en expliquant ses diverses articulations, apprendre à maitriser certains outils d'analyse et d'action pour favoriser l'action collective.
- Préparer le long terme pour faire face à toute perturbation qui peut affecter le fonctionnement de l'organisation.

La formation représente un moyen pour améliorer la qualité du travail, réduisent le coût de production, et de maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de cette dernière. Elle participe aussi à la bonne marche de

l'organisation en assurant un équilibre en ressource humaine à fin de répondre aux objectifs initiaux de chacun service.

En effet, la formation est prise comme un repère dont on réfère pour assurer et garantir la place d'un salarié dans un mode de plus en plus compétitif et toujours en évolution.

### **B) Au niveau des individus**

Certains objectifs de la formation sont liés aux souhaits des salariés sans qu'il y soit toujours opportunité 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 où on travail
- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, la gestion et du management.
- Mobilisation du personnel sur un projet d'entreprise.
- Développer les compétences du personnel et l'actualisation des connaissances professionnelles.

La formation permet aux salariés de conserver leurs emplois, et de leurs assurer ensuite une progression dans leurs parcours professionnels, de relever les nouveaux défis, d'accéder à des postes plus importants « promotion » les rendre plus aptes à utiliser pleinement leurs compétences et les préparer à réaliser adéquatement leurs plans de carrières.

En outre, la formation est devenue une alternative pour tous les salariés d'acquérir un savoir –faire et un savoir-être approprié de même qu'une bonne attitude et bon esprit d'équipe. C'est-à-dire elle facilite d'une manière très rapide de l'intégration dans n'importe quel contexte socioprofessionnel, elle vie un

sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation, et favorise une meilleure perception de leur milieu de travail.

#### **4. Les types de la formation :<sup>1</sup>**

##### **Type1 : Adaptation :**

L'entreprise cherche à améliorer ses résultats opérationnels : développement d'un chiffre d'affaires, des prix de revient, gain de productivité, réduction des accidents du travail, amélioration de son image de marque ou de la qualité de son accueil....

Ces divers objectifs peuvent être atteints en augmentant les connaissances des collaborateurs, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences à résoudre le problème.

Ce type de formation s'observe soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques.

##### **Type2 : La formation en lien avec la gestion de l'emploi :**

Ici, les modifications du travail sont importantes .il y a changement de métiers, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial. Les informations mises en œuvre sont des formations longues avec un complet apprentissage d'un autre métier. L'entreprise préfère offrir une chance dévaluation à l'un de ses salariés plutôt que de recruter à l'extérieur. Nous pouvons l'appeler « formation mobilité ».

##### **Type3 : Outils intellectuels de base (formation générale)**

Il s'agit des formations générales (français, mathématiques, analyse logique des situations, prise de décisions...) qui visent la montée en niveau du

---

<sup>1</sup> SOYER Jacques, fonction formation édition organisation, Paris, 2003. P34-36.

personnel. Elle est souvent préalable à une formation « mobilité » du type 2. Nous pourrions appeler ce type « formation pré professionnelle ».

Ces actions de formation fonctionnent généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue. Les budgets afférents sont généralement centralisés.

#### **Type4 : Projet d'entreprise :**

Des actions de formations peuvent être lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Il peut s'agir la mise en œuvre d'une charte d'entreprise, desancements d'un projet de qualité, de la réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources...etc.

Il s'agit d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ses opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de la formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui disposent d'un pouvoir d'influence sur la réussite du projet.

### **5. Les fonctions du système de formation :<sup>1</sup>**

#### **1. La fonction de pilotage :**

Qui maintient le système en adéquation avec l'environnement, elle anticipe (rôle de prévention) ; elle structure (pour optimiser la compétence et coûts) ; elle organise pour assurer la meilleure performance du système, elle anime l'ensemble en assurant la convergence des buts avec ceux de l'entreprise et la cohérence avec les autres systèmes de celles-ci, la fonction du pilotage peut être assurée par une ou plusieurs personnes.

---

<sup>1</sup> CITEAU Jean Pierre, Op. cit. P1-2.

**2. La fonction de régulation :**

Chargée d'assurer la programmation des actions, elle adopte la fonction de réalisation lorsque les variables d'environnement changent (évaluation des entrées, modification des demandes du client) ou lorsque les caractéristiques de la fonction réalisation se modifient (absence d'un élément, retard de réalisation) la régulation va s'occuper de la gestion des réalisations dans le cadre des finalités définies, elle est informée par des indicateurs de fonctionnement provenant de la fonction de contrôle.

**3 .La fonction de réalisation ou de transformation :**

Qui produit en parlant d'entrées qu'elle transforme en sorties après leurs avoirs appliquer une plus –value elle réalise concrètement les actions de formations prévues ou plans de formation, mais également toutes les phases de réalisation comme le recueil des besoins, la construction du plan, le suivie budgétaire.

**4. La fonction de contrôle :**

Qui a pour objet de rassembler et de transmettre toutes les informations utiles au pilote, aux régulateurs ; tendance dévaluation de chaque type de formation ; tableau de bord et bilan ; variation instantanée générée par la fonction de réalisation, c'est-à-dire les actions de formations réalisées, les stages annuels, les absentéismes, elle le fait en saisissant l'information, en la comparant aux standards notamment aux prévisions du plan de formation et en transmettant les écarts constatés aux régulateurs et aux pilotes.

**6. Les facteurs pouvant provoquer les actions de formation :**

Les facteurs qui peuvent inciter les responsables à entreprendre des actions de formation professionnelle sont ont générales :

- **Le développement des entreprises** : qui se manifeste par :
  - Accroissement de la population.
  - Lancement d'activités nouvelles.
  - Extension d'une branche.
- **Evolution des techniques** : qui se manifeste par :
  - Modernisation du matériel.
  - Augmentation de la technicité dans tous les postes.
  - Suppression d'emploi.
  - Utiliser des matériels étrangers.
- **Modification des structures de l'organisation** : qui se manifeste par :
  - Nouvelle répartition des responsabilités.
  - Polyvalence ou spécialisation.
  - Décentralisation.
- **Manque de qualification du personnel** :
  - L'impossibilité d'assurer la qualité de service.
  - Désir de faire participer à la vie économique (la masse de la main d'œuvres non qualifiés).



➤ **Mouvement du personnel** : qui se manifeste par :

- Départ en retraite.
- Désir de promotion interne.

## II : Processus de formation

Chaque fonction au sein de l'entreprise met en œuvre une politique afin de remplir sa mission, aussi la formation ne fait pas exception à cette règle. En effet, sans une politique clairement définie, nous ne pouvons pas comprendre et saisir la place et l'intérêt de la formation, c'est pourquoi la politique a pour rôle d'exposer les objectifs de la formation.

La politique de la formation donne le sens c'est-à-dire les buts que l'entreprise cherche ou veut atteindre par l'entremise de la formation c'est d'elle que partent les principes d'organisation à respecter notamment le partage des responsabilités et des rôles en matière de formation ou encore sa centralisation<sup>1</sup>. En clair, c'est la politique de formation que partent les stratégies et les orientations données à la formation. C'est donc à juste titre que **Jacques SOYER**, indique que la politique de formation doit être écrite et diffusée pour être efficace. Dans une telle hypothèse, les salariés qui sont les sujets de la formation auront une connaissance claire des objectifs assignés à la formation.

### 1. Définition d'une politique de formation :

Afin de préciser ce qu'est une politique de formation, nous pouvons reprendre la définition proposée par Meignant « une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale, et engageant toute l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et par extension, de gestion des compétences,

---

<sup>1</sup> THEVENET Mairice, approche de la formation continue dans l'entreprise, revue française de gestion, n°65-66, novembre 1989. P.42-44.

Portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et par extension, de gestion des compétences ».<sup>1</sup>

L'auteur indique que la politique de formation doit répondre aux interrogations suivantes : pourquoi ? Quoi ? Qui ? Comment et ou ? Combien ? Les réponses à ces questions définissent la politique de formation en vigueur dans l'entreprise.

Une politique de formation reprend la mission et les objectifs globaux de la formation, les rôles et les responsabilités des acteurs, les principes à suivre pour que les actions soient efficaces et donc rédigés et diffusés dans l'entreprise.

Elle peut comporter trois parties :

1. Celle qui donne le « sens », la « direction » ce vers « quoi » il faut aller. il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de formations.
2. Celle qui définit le « comment » ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment, le partage des responsabilités des différents acteurs.
3. Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime les principes d'efficacité.

## **2. Les objectifs de la politique de formation :**

La formation n'est pas une fin en soi, mais un moyen d'atteindre des objectifs, l'analyse des besoins globaux de l'entreprise permettra de définir les buts visés par la formation :

- Une meilleure adaptation aux postes de travail
- Le développement d'une mobilité dans l'entreprise
- Développer le professionnalisme
- Favorise la promotion interne

---

<sup>1</sup> MEIGNANT A, Quel est le rôle pour le DRH dans la responsabilité sociale de l'entreprise ? », Actes de la 22<sup>ème</sup> Université d'été de L'audit social, Luxembourg, août 2004, in communication à la 23<sup>ème</sup> université d'été de L'Audit social, IAE de Lille, septembre 2005 (vers un audit des politiques de formation).

- Le maintien de l'emploi
- Le développement d'un état d'esprit
- Le maintien d'un bon climat social

Les buts visés par la politique de formation permettent de définir les types de formations à développer dans l'entreprise.<sup>1</sup>

### 3. Le plan de formation :<sup>2</sup>

Toute entreprise quels que soient sa taille et son statut juridique, se doit de participer au développement de la formation professionnelle, il n'existe pas définition unique et univoque du plan de formation dans les textes réglementaires, le terme de plan de formation renvoie à deux réalités différentes et complémentaires :

-Le plan de formation au sens fiscal et financier comme contribution obligatoire à la participation au développement de la formation avec les déclarations fiscales correspondantes.

-Le plan de formation dans sa logique de gestion des ressources humaines avec la déclinaison des actions de formation et de bilan de compétences qui se retrouvent sous forme d'une liste.

Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. Il résume l'ensemble des objectifs et des moyens de la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise, il vise donc à donner au personnel de l'entreprise des connaissances susceptibles d'accroître son efficacité où lui apporter des acquisitions nécessaires à son accession à de nouvelles fonctions dans l'entreprise.

Le plan de formation est donc un document, plus ou moins fournis et stratégique, établi par l'employeur comprenant l'ensemble des actions de formation qu'on organisées au bénéfice du personnel de l'entreprise, il est

---

<sup>1</sup> SOYER Jacques, Op. cit. P52.

<sup>2</sup> THERRY Ardouin. Op. cit. P141.

soumis à l'avis, donc à titre consultatif, aux représentants du personnel dans le cadre du comité d'entreprise

Ces formations sont retenues en fonction des objectifs poursuivis par l'entreprise.

#### **4. Les objectifs de plan de formation <sup>1</sup>**

Un plan de formation se présente généralement comme un document qui à pour objet de :

- Présenter les objectifs de l'entreprise
- Information sur le service formation
- Déclinaison des objectifs prioritaires du plan
- L'adoption des nouvelles stratégies de fonctionnement de l'organisation
- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes
- Présenter les principales caractéristiques et données du plan et des actions de formation.

#### **5 .Les étapes de l'élaboration du plan de formation :**

Il est défini comme l'ensemble des objectifs et des moyens qui permettent l'acquisition et le développement des compétences du personnel.il contient, en plus des objectifs généraux et spécifiques assignés à la formation, un calendrier de réalisation, des programmes et modalités de mise en œuvre, les catégories en métiers concernés, le budget détaillé et en fin les modalités dévaluation. Le plan de formation est piloté par le responsable de formation et/ ou le directeur des ressources humaines et ses étapes de réalisation sont les suivantes :

---

<sup>1</sup> THERRY Ardouin, Op. cit. P156.

**5-1 Identification des besoins de formation :**

Il s'agit, dans un premier temps, de repérer les besoins de formation à travers les résultats mis en lumière par la GPEC, en matière d'écart de compétences entre l'état des ressources humaines actuelles et les compétences requises à l'horizon de temps choisi (décalage à résorber par des actions de formation à définir). En plus, il y a le lieu de mener une enquête à l'intérieur de l'entreprise qui aura à recenser les besoins de formation individuels. Ce travail doit être mené par le responsable de formation en collaboration avec le directeur de ressources humaines (DRH), le directeur général et le chef de service. Pour J.P. Citeau, les besoins de formation doivent s'exprimer à trois niveaux, à savoir :

- **Au niveau institutionnel :**

C'est-à-dire au niveau de la direction générale, ces besoins prennent en considération les orientations et choix stratégiques de l'entreprise. Celle-ci vise à éviter les dysfonctionnements futurs dus à l'inadaptation de ses ressources humaines et la démarche de GPEC en entreprise répond à ce souci.

- **Au niveau sectoriel :**

Tous les chefs de service ou unité de travail seront invités à exprimer leurs besoins de formations, aidé en cela par le responsable de formation notamment dans la manière de conduire la procédure opératoire d'expression et de détection des besoins de formation (problèmes spécifique à résoudre par la formation, niveau de compétence insuffisant constaté sur un poste, problème de communication,...etc.).

- **Au niveau individuel :**

Comme indiqué auparavant, une enquête au niveau des salariés et des cadres sera menée pour faire exprimer des besoins individuels de formation. Ces formations en réalité, entrent dans le cadre des projets de développement

personnel (formation à réaliser suite à un congé individuel de formation, décidée suite à un bien des compétences,...etc.).

### **5-2 Planification et construction d'une action de formation :**

La planification de la formation consiste à organiser le programme de formation de telle manière qu'il puisse s'intégrer aisément aux activités courantes de l'entreprise tout en visant l'atteinte des objectifs prédéterminés.

Une planification efficace doit pouvoir réduire les effets négatifs des contraintes internes et externes.<sup>1</sup>

La planification exige donc du responsable de la formation qu'il se questionne et dresse un portrait global des implications de la formation et des éléments contextuels qui auront une influence sur son organisation. Il doit ainsi répondre à une série d'interrogations :

- Pourquoi= que relève les résultats de l'analyse des besoins ?
- Quoi= déterminer les objectifs de la formation.
- Pourquoi= quelle est le contexte de l'organisation cliente ?
- Qui= déterminer les caractéristiques des personnes recensés pour cette action.
- Quand= savoir a quel moment la formation sera menée.
- Ou= savoir l'endroit ou la formation sera – telle menée.

Une fois le plan est validé, on peut procéder à l'élaboration du contenu de formation ainsi qu'a la rédaction du manuel de formation , le format de la formation et la structure des différents modules doivent tenir compte de l'approche d'enseignement privilégiée ainsi que du style de formation d'apprentissage des apprenants.

---

<sup>1</sup> CITEAU Jean pierre, Op. cit. P104.

**5-3 La diffusion de la formation :**

Lorsque les conditions se rassemblent, l'étape suivante de la gestion de la formation est la diffusion de cette dernière.

Les principales préoccupations du formateur au cours de cette étape sont de savoir comment les contenus développés seront transmis et comment les apprentissages seront intégrés par les participants, en d'autres termes, le contenu théorique ayant été développé au cours de l'étape précédente, l'attention est ici portée sur la forme, sur la façon de transmettre les connaissances, et les habilités.

**5-4 Évaluation et suivi poste- formation :**

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants pour l'entreprise (temps argent et ressources matérielles). Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet de vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissage aux résultats obtenus (la situation de départ à la nouvelle situation), il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise. La réalisation d'une telle évaluation et d'autant plus pertinente qu'elle sera bénéfique pour tous les acteurs concernés.

Elle permet à l'apprenant de s'interroger et de faire le point sur les nouvelles connaissances et habilités acquises. Elle peut également l'aider à vérifier l'accroissement réel de ses compétences. Un constat positif lui donnera une plus grande confiance et accroîtra son autonomie au travail.



L'évaluation permet au formateur de mesurer son degré d'efficacité lors de la diffusion de l'activité de formation.

Elle peut également lui servir à repérer des points précis à améliorer et des changements à apporter à l'avenir au programme de formation.

Elle donne à l'entreprise une mesure objective des bénéfices qu'a procurés la formation. Elle permet d'augmenter son efficacité dans l'utilisation de la formation comme levier stratégique.

C'est dans ce sens qu'on déduit que le pilotage efficace d'un système de formation suppose qu'il soit en mesure d'évaluer ses résultats. De les comparer aux objectifs qu'il poursuit et identifier les divers effets qu'il produit.

#### **6- les méthodes d'évaluation :**

La formation professionnelle étant considérée par beaucoup d'entreprise comme un investissement, il est alors important d'évaluer et de mesurer le « retour sur investissement » des dépenses de formation d'autant plus qu'elles correspondent de plus en plus à des sommes importantes et qui dépassent largement le taux minimal légal exprimé au de la masse salariale. L'évaluation de la formation se fait à trois niveaux :

##### **a. L'évaluation à chaud :**

Il s'agit de mesurer le degré de satisfaction des stagiaires juste après leurs stages de formation. Son déroulement se fait par un ensemble de questions qui portent sur plusieurs aspects de l'action (condition matérielle, outil pédagogique) qui peuvent servir de sujet de mesure à savoir l'évaluation « à chaud » peut se faire soit oralement ou individuellement par écrit.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> SOYER Jacques, Op. cit. P326.

**b. L'évaluation à froid :**

L'opération se fait plus tard, les jours et les mois qui suivent, la mise en situation professionnelle ou la mise en œuvre de la formation sur le poste de travail, elle s'intéresse à la mise en pratique des compétences de salariés, et cela, pour mesurer les acquis des formés et l'atteintes des objectifs de la formation (l'avis de la hiérarchie sur les aspects liés à la formation....).<sup>1</sup>

Cette étape de processus de formation s'impose afin de connaître et d'évaluer l'efficacité et la rentabilité des actions de formation menée par l'entreprise.

**c. L'évaluation globale :**

C'est à ce niveau que se mesure réellement l'efficacité de la formation et c'est aussi à ce niveau que se joue véritablement la légitimité de la fonction formation (pour qu'elle n'apparaisse pas comme fonction sociale et culturelle sans lien avec la création de valeur pour l'entreprise), car visant à mesurer en particulier « le dividende formation » à travers la tentative de mesurer de retour sur l'investissement. Elle est réalisée en générale quelque mois après la sortie de formation(ou encor une année). Pour se faire, on utilise deux types d'indicateurs en plus d'audit formation qui nous permet de vérifier la formation réussie (expériences, procédures utilisées mobilisation des acteurs, méthodes pédagogiques utilisées.....etc.), afin de la réitérer à la venir, mais aussi pour mieux évaluer l'effet formation sur l'organisation dans son ensemble.

Les indicateurs de progrès sont utilisés pour apprécier l'effet de la formation sur le taux d'absentéisme, le taux de mobilité, le taux de turn-over, évolution du nombre d'accidents de travail, la baisse ou l'augmentation des déchets, des éléments témoignant de changement dans les conditions de travail.

---

<sup>1</sup> ARDOUIN Thierry, Op.cit.P185.

Ce qui a un impact certain sur l'activité de l'entreprise (en particulière sur le niveau de productivité et de qualité de produits).

Les indicateurs de performance, visent quant à eux l'évaluation de l'effet formation sur des facteurs conditionnant particulièrement la survie et la poursuite de l'activité de l'entreprise (chiffre d'affaires, productivité, valeur ajoutée, taux marge,...etc.) il est tout à fait clair qu'il n'est guère facile d'isoler l'effet de la formation, car plusieurs variables peuvent intervenir d'une manière concomitante, auxquelles on peut imputer l'effet en question. Ceci est plus vrai pour les variables concernant par exemple le lien au chiffre d'affaires, les résultats financiers, la productivité.

Par ailleurs, on peut négliger le rôle de l'audit de formation dans la détection des faiblesses, ou des points forts d'une politique de formation, mais aussi des meilleures pratiques en la matière, ce qui contribue indéniablement à améliorer le système formation dans l'entreprise et en particulier son efficacité. Selon Meignant, il faut garder de l'illusion de possibilité d'aboutir à une précision de l'apport et de la contribution de la formation à la performance et à la compétitivité globale de l'organisation, car il est très difficile d'isoler l'effet formation des autres éléments ou facteurs affectant la même réalité.<sup>1</sup>

### **7. Les objectifs de l'évaluation de la formation :**

L'entreprise met en place un système d'évaluation dont des objectifs se résument comme suite :

- Répondre à une demande de direction générale.
- Améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel et créer le climat de travail plus favorable.
- Permet à l'entreprise de mieux cerner les besoins de perfectionnement, les responsabilités et les orientations souhaitées par chacun.

---

<sup>1</sup> CITAU.J.P, Op. cit. P101.

- Légitimer la fonction formation. Permet à tous d'élaborer des relations de travail efficace afin que chacun sache « ce que l'on pense de lui, ce qu'on attend de lui, ce qu'il peut faire pour orienter son savoir ».<sup>1</sup>
- connaître le degré d'adaptation entre les hommes et leurs fonctions et de prévoir les évolutions organisationnelles.
- Être en phase avec une culture de l'entreprise (qualité totale, culture scientifique...).
- Connaître chaque salarié travaillant dans l'entreprise, c'est-à-dire « de ce qu'il est, de ce qu'il peut être, ses possibilités (son potentiel), ses mobiles (capacité).

---

<sup>1</sup> SOYER Jacques, Op.cit.P327.

*Chapitre III*

*La compétence*

Le problème d'emploi dans les entreprises algériennes se pose en terme de qualité de son personnel dans le secteur productif, alors que ce dernier a besoin d'une main- d'œuvre performante et qualifiante, vu l'apparition des nouvelles technologies qui incite a tout les organismes de prévoir des changements dont l'idée de la promotion sociale par la formation été la stratégie adoptée par les ministères algérien de la formation professionnelle, dont ils donnent la liberté des formations spécifiques pour chaque secteurs d'activité(Energie, Industrie,.....)

## **1. L'histoire de la formation professionnelle dans l'entreprise algérienne :**

### **1.1 L'évolution du système de la formation professionnelle dans l'entreprise algérienne :**

Dans les années 1970, la dynamique économique amorcée par les plans nationaux de développement avait engendré des besoins importants en main-d'œuvre qualifiés ; en techniques et en cadres, pour couvrir l'insuffisance des capacités de formation, les secteurs socio-économiques(ministères est entreprises publiques)se sont lancés dans la création de structures propre a la formation dont le pouvoir publique à accorder une grande liberté aux employeurs pour former les cadres en leur assurant la totalité du financement, a partir de ces années, les pouvoirs publiques on assistait à la création d'institut de technologie supérieur, des grandes écoles et d'autres établissement de formation dépendant des secteurs agriculture, d'énergie, des finances,....<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> MENTRI Messaoud, Essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie. Ed Alger, 1986. P108.

Les entreprises algérienne se dotaient également de ses structures de formation interne pour leurs besoins spécifiques servant à la fois à la formation initiale destinée aux nouveaux recrues et à la formation continue et alternée au profit de leurs travailleurs.<sup>1</sup>

Dans les années 1981, le gouvernement algérien à pris conscience du retard en matière de la formation professionnelle, cette dernière est devenue un objectif à atteindre, de là elle est allée jusqu'à proposer un programme ambitieux de formation professionnelle en mesure de fournir sur le marché de travail un minimum de travailleur qualifiée par an. Pour ce la, l'état à met en place des capacités supplémentaires de formation, par la création de 15 instituts nationaux spécialisées de la formation professionnelle (INSFP).<sup>2</sup>

Depuis le début des années 90, les nombres d'INSFP à argumenté d'un établissement entre 1998 et 1999 de 42 à 57, les institutions travaillent à un schéma de réforme intitulé « projet de loi d'orientation pour la formation professionnelle », où il est stipulé que la formation professionnelle, en tant que « composante du système éducatif national, concourt au développement de la nation et à son progrès économique, culturel et social ». <sup>3</sup>

## **2. Les dispositifs de la formation continue en Algérie :**

Le projet du décret définit l'organisation de la formation continue a travers des actions planifiées dans le cadre d'un programme pluriannuel de formation, ces actions concernent le perfectionnement, l'adaptation et la reconversion et également la préparation et l'insertion des citoyens en en quête

---

<sup>1</sup> Villa Gualino. Viale Settimio. Aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation. Rapport National. Ed, Algérie, 2000. P11.

<sup>2</sup> Ibid. P16

<sup>3</sup> Ibidem. P17.

d'emploi, enfin, le décret instaure le congé individuel de formation en tant que droit de travailleurs salariés.

D'après l'article 3 du projet de décret, la formation continue vise à accroître la compétitivité des entreprises et contribue à leur modernisation. La formation continue a pour but d'améliorer les compétences individuelles et collectives des travailleurs en vue de leur épanouissement personnel et de l'adaptation de leur qualification aux besoins des entreprises.

### **2.1 La formation professionnelle au sein de l'entreprise Algérienne :**

La notion de formation signifie le processus par le quel on prépare au sein des différents segments de l'appareil éducatif les forces de travail, de ce point de vue, la formation présente l'une des préoccupations majeurs aussi bien du pouvoir publics que des entreprises, en même temps qu'elle mobilise les budgets les plus importants.<sup>1</sup>

Ace titre, la formation dans l'entreprise couvre aujourd'hui non seulement le savoir et le savoir faire technique mais aussi les attitudes sociales, l'aptitude à la communication, les capacités managériales et organisationnelles des employés.

La formation qui a été considérée, durant les années 70, comme un coût supplémentaire que l'entreprise devrait supporter, est devenue une variable d'investissement que l'entreprise devrait réaliser pour lui permettre de se développer sur les nouveaux marchés, d'utiliser de nouvelles technologies et de pouvoir répondre à ses objectifs stratégiques de développement à fin de s'adapter aux exigences de la mondialisation.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Cahiers du CREAD. Formation adaptative et insertion des diplômés au sein de l'entreprise publique Algérienne. N°66-67, 2003 /2004. P83.

<sup>2</sup> Villa GUALINO. SETTIMIO Viale. Op.cit.P84.



### 3. Evolution de la législation algérienne :

Très peu de textes législatifs ou réglementaires sont intervenus pour organiser la formation continue, Cependant la première action date de 1962, qui créa la « commission à la formation professionnelle » suivi aussitôt d'un décret qui contraignit les entreprises à créer un service formation. Action complétée plus tard par la création d'un « conseil national consultatif de la formation professionnelle ». Mais réellement ce n'est qu'en 1982 que cette préoccupation se traduira à travers le décret N° 82- 298 du 04 septembre, relatif à l'organisation et financement de la formation professionnelle en entreprise, affichant ainsi les objectifs de cette politique en matière de promotion sociale et du développement de l'entreprise<sup>1</sup>. L'article 11 du décret prévoit la création de services permanents au niveau des entreprises et unités chargées de la formation professionnelle qui auront pour tâche l'élaboration et la proposition de plan de formation à leurs unités et d'en assurer l'exécution, soit dans les lieux de travail ou dans des centres de formation inter entreprises, dont une convention doit être conclue, où les droits et les obligations des parties contractantes doivent être clairement définie ainsi que la durée, l'objet, la date de début de chaque programme.

En conséquence le décret N°82-300 de la même date, définit le statut du formateur, fixant ainsi, les conditions de recrutement, d'activités et de rémunération du formateur. Ce dernier peut être choisi parmi les travailleurs de l'entreprise en raison de son ancienneté ou de ses compétences pour des durées limitées par le même décret, et si l'entreprise ne dispose pas de compétences recherchées elle peut faire appel à des vacataires.

---

<sup>1</sup> MENTRI Messaoude, Op.cit.P108.

Par contre le décret N<sup>0</sup>82-298 précité dote les travailleurs bénéficiaires d'une formation professionnelle d'un statut particulier, leur permettent ainsi de conserver le salaire du dernier poste occupé, l'indemnité de l'expérience et les prestations sociales.

En outre, le décret N<sup>0</sup>82-299 du 04 septembre 1982 relatif aux modalités sanction de formation professionnelle dont l'article 17 précise que « A compter de la date de l'obtention du certificat de qualification professionnelle, le travailleur est affecté au poste de travail objet de la formation ou un poste équivalent, est en cas d'échec à l'issue de la formation, le travailleur est réintégré a son poste initial ou un poste conforme à ses capacités ».<sup>1</sup>

La loi N<sup>0</sup>90-11 du 21 avril 1990, mise à jour le 08 juillet 1997 stipule dans son article que « chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation ».<sup>2</sup>

#### ➤ **L'obligation Algérienne à la formation :**<sup>3</sup>

La loi a créée un droit des salariés à la formation tout au long de la vie, et a imposé aux entreprises un devoir d'adaptation de salariés aux évolutions des emplois.

Le cadre réglementaire comprend :

---

<sup>1</sup> MENTRI Messaoude, Op.cit. P.110.

<sup>2</sup> BELLOULA Tayeb, droit du travail, édition, Dahleb, Alger, 1994. P158.

<sup>3</sup> La loi 90-11 du 24-04-1990 relative aux relations de travail, articles 57, 58,59

- Une adaptation de son temps de travail au d'un rongé spécial avec réservation de son poste de travail, sous réserve de l'accord de son employeur.
- Avec d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier
- Exigence aux ouvriers dont les qualifications et compétences le permettent de contribuer sous demande de l'employeur activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.

#### **L'article 57, 58,59 de la loi 90-11 de 21 Avril 1990 relative aux relations de travail**

- Article 57 : chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et de perfectionnement en direction des travailleurs selon un programme qu'il soumet à l'avis du comité de participation.

L'employeur est tenu également dans le cadre de législation en vigueur d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier.

- Article 58 : tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycle ou action de formation ou de perfectionnement organisé par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances professionnelles et technologiques.
- Article 59 : l'employeur peut exiger des formations dont les compétences de permettre, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.

#### **4. la notion de compétence au travail**

Depuis quelques années la notion de compétence de la main d'œuvre apparaît de plus en plus dans les discours portant sur le travail et l'emploi en général, et

dans la gestion des ressources humaines en particulier<sup>1</sup>. Comme le souligne PENSO- LATOUCHE (2000,16) « aujourd'hui, toutes les entreprises ou presque parlent de compétences. La gestion des hommes est devenue la gestion des compétences, l'évaluation porte sur les compétences, la formation est au service des compétences... ».<sup>2</sup> La montée du discours sur les compétences est corrélée avec l'évolution du travail et de son organisation, et précisément avec l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail qui rompraient en tout ou en partie avec le taylorisme. A cet égard, BELANGER, GILES ET MURRAY(2004,35), écrivent que « dans bien des situations de travail contemporaines, la productivité dépend davantage de l'utilisation des compétences et moins du rythme de travail ».

En effet les compétences sont apparues pour accorder plus de responsabilités aux travailleurs, de susciter plus de communication et de travail d'équipe. La hiérarchie consentirait aux travailleurs plus d'autonomie, plus de liberté de décision concernant le fonctionnement de processus de travail. Tous ces changements commanderaient de nouvelles qualités chez les travailleurs, désignées par le vocable de « compétences ».<sup>3</sup>

L'usage de la notion de compétence a introduit de nouvelles normes relatives à la sélection, l'embauche, l'évaluation et la rémunération de la main d'œuvre. Les exigences requises par le travail sont, depuis l'avènement du salariat, traduites en termes de qualifications que détiennent les individus et qui sont socialement reconnues, et notamment parce qu'ils sont sanctionnées par un

---

<sup>1</sup> Notons que le recours à la notion de compétence ne se limite pas à la seule sphère du travail .elle est devenue aujourd'hui un mot incontournable au sein de la communauté des chercheurs en sciences humaines et sociales, sociologues, gestionnaire, juriste, psychologues.....etc.

<sup>2</sup> PENSO-LATOUCHE, Annick, savoir être : compétence ou illusion ? Editions liaisons, paris, 2000. P.16.

<sup>3</sup> BELANGER, Jacques, GILES, Anthony, MURRAY, Gregor « Vers un nouveau modèle de production : possibilités, tension et contradiction », in Murray, Gregor, dir.et al. L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ? Québec, Presses de l'Université Lava, Québec 2004. P.35.

diplôme. Même si le terme de qualification soit encore utilisé dans les entreprises, le terme de compétence tend actuellement à s'imposer.

### **5. La compétence de quoi parle-t-on ?**

Le terme de compétence donne lieu à une pluralité d'interprétation, il existe actuellement pratiquement autant de définitions de la compétence que d'auteurs écrivant 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 les formulent les différents acteurs de terrain prennent en compte à la fois l'individu et l'activité, PEMARTIN (1999, P34) 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<sup>1</sup>. La compétence renvoie donc à la personne, à sa manière personnelle d'accomplir le travail.

### **6. La compétence vue par les auteurs :**

Comme nous l'avons souligné, la notion de compétence depuis son émergence est très étudiée par les chercheurs des différentes spécialités, sociologues, gestionnaires, juristes, psychologues....etc. plusieurs auteurs ont donné leur interprétation pour cette action, et parmi les plus célèbres, Philippe ZARIFIAN (économiste et sociologue français) qui a beaucoup travaillé sur l'approche compétence, et il est devenu maintenant l'un des grands spécialistes en la matière. Et Guy LE BOTERF (Docteur en sociologie), auteur d'une trentaine de livres d'une réputation internationale, est actuellement un grand consultant du domaine compétence.

---

<sup>1</sup> Certain auteur, notamment LE BOTERF distinguent les compétences individuelles des compétences collectives et dans le cadre de ce mémoire on s'intéresse seulement au côté individuelle de la compétence.

- **La compétence selon ZARIFIAN :**

P. ZARIFIAN (2001, p65) définit la compétence auteur de trois caractères : Attitude de prise d'initiative et de responsabilité, intelligence pratique, communauté d'action, « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles aux qu'elles il est confronté ». <sup>1</sup>

Pour lui, initiative et responsabilité, sont deux mots ayant un sens à la fois différent et complémentaire. Initiative : c'est à eux- mêmes d'initier, de commencer quelque chose, de prendre l'initiative face à une situation, de créer quelque chose de nouveau dans le monde, que ce soit dans une relation de service face à un client, ou, dans un atelier, face à une machine qui tombe en panne. Se comporter avec compétence, c'est juger de la bonne initiative et la prendre de manière réussie.

Responsabilité : c'est assumer les conséquences des initiatives que l'on prend en termes d'effet, par apport aux enjeux qui entourent et structurent la situation, qui sont souvent des enjeux qui entourent et structurent la situation, qui sont souvent des enjeux de réussite de l'action (et des enjeux économiques pour l'entreprise qui emploie le salarié), face à un client ou face à une panne par exemple. Mais la responsabilité possède une signification encore plus large : elle consiste à assumer la situation elle- même, et ce situe souvent en amont, et non seulement en aval, des

Initiatives : c'est parce que la personne se sent responsable de la situation qu'elle a en charge, qu'elle vise à prendre les initiatives pertinentes. Cette attitude constitue l'élément de base de la compétence et se trouve en claire rupture avec le taylorisme ou les comportements bureaucratiques.

---

<sup>1</sup> ZARIFIAN Philippe, Op. cit. P.65.

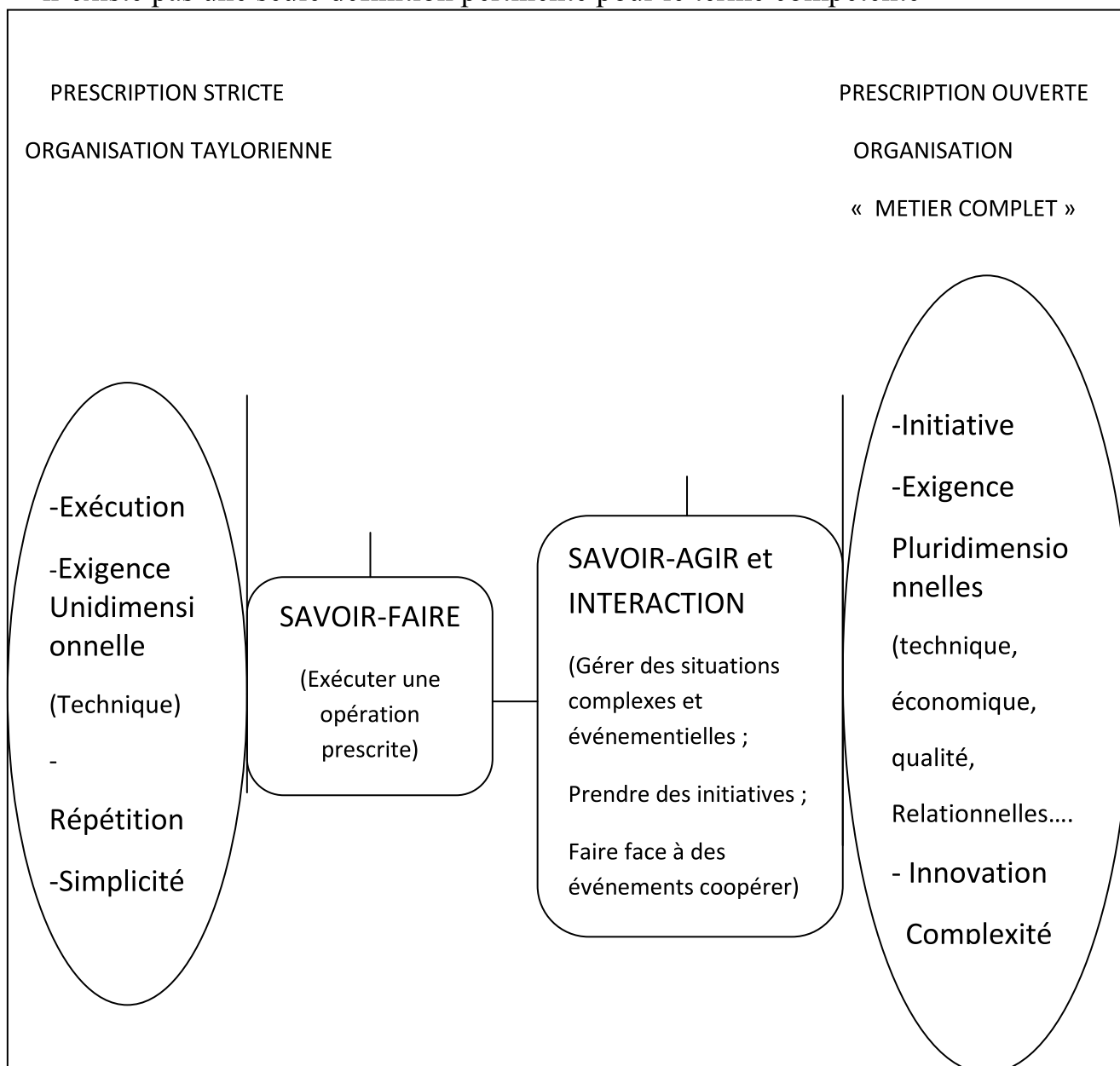
La compétence peut être définie aussi comme l'intelligence pratique que les gens développent en situation de travail. Par intelligence pratique, nous entendons certes la compréhension de la situation : ses constituants, ses enjeux, le système de relations avec les autres personnes, mais une compréhension orientée vers l'action, et c'est pourquoi nous parlons d'intelligence pratique. Dans la compétence, il y a toujours quelque chose de plus et d'autre qu'une simple application de connaissances. Il y a quelque chose de plus que la détention d'un diplôme. Il y a toute une expérience que l'on mobilise, et toute une somme de connaissances, explicites et tacites, que l'on transforme, qui fait que l'on comprend une situation pour en dégager sa transformation réussie possible (le client qui repart content avec le placement d'un service qui lui est utile, la machine, dans l'atelier, qui redémarre après sa remise en état...).

Dés que la situation possède une certaine surface, une certaine dimension et complexité, et dès qu'elle suppose un chainage d'actions, apparaît, non pas une compétence collective, mais une composition de compétences au sein d'une communauté d'action. Chaque individualité possède des compétences et une amplitude d'action possible qui sont toujours limitées. La plupart des situations font appel à un ensemble de compétences qui sont amenées à se composer entre elles, selon un principe proche de la composition des forces en sciences physiques.

Selon lui une communauté d'action est davantage qu'un réseau : elle apporte la dimension essentielle de l'appartenance sociale et de la coopération intersubjective. Donc la compétence, c'est aussi la manière de constituer et de stabiliser une communauté, pour un temps plus ou moins long. C'est aussi le fait de savoir que l'on peut compter sur elle, en particulier en situation d'urgence.

- **La compétence selon le BOTERF** :<sup>1</sup>

Pour G. LE BOTERF, Il nous propose une définition dynamique du concept « compétence » du moment où elle est liée conformément à la réalité de l'organisation et aux situations du travail. Comme le schéma suivant l'expose, il n'existe pas une seule définition pertinente pour le terme compétence



**Figure N° 08 : Le curseur de la compétence selon LE BOTERF**

<sup>1</sup> LE BOTERF Guy, « construction les compétences individuelles et collectives », 2<sup>eme</sup> édition, édition d'Organisation, Paris, 2003.P54.



**Source : BRISEBOIS Alexis Robin, La compétence au travail : Discours et pratiques à l'égard d'un nouveau critère de jugement du travail et des travailleurs, thèse de doctorat en sociologie, p.69.in le BOTERF, Construire des compétences individuelles et collectives, Édition d'Organisation, Paris 2000, P.206.**

L'auteur considère que la compétence évolue en fonction d'un curseur (schéma ci-dessus), se déplaçant entre deux pôles :

- Le pôle des situations du travail qui se caractérisent par la répétition, la routine, la simplicité et l'exécution des consignes. Ce sont des prescriptions fermes et strictes.
- Le pôle des situations de travail qui se caractérisent par l'affrontement des aléas, l'innovation, la complexité et la prise d'initiative. Ce sont des situations à prescription souple et ouverte.

Lorsque le curseur se trouve proche des situations à prescription stricte, la compétence se définit en fonction de savoir-faire, elle se réduit en effet à exécuter une opération ou un ensemble d'opérations, à appliquer des instructions et à respecter étroitement des consignes. Une telle définition correspond parfaitement aux organisations Tayloriennes. Et lorsque le curseur de la compétence est voisin du pôle marqué par une prescription ouverte, la compétence tend à se définir en fonction du savoir-agir, dans cette situation être compétent c'est de savoir quoi faire et quand il faut agir face aux imprévus et aux aléas, face à la complexité des systèmes et des logiques d'action. D'après LE BOTERF, un professionnel devra savoir prendre des initiatives et des décisions, négocier et arbitrer, faire des choix, prendre des risques, innover au quotidien et assumer des responsabilités pour être reconnu comme compétent, il ne suffit plus d'être capable d'exécuter le prescrit mais d'aller au-delà du prescrit.

La tendance générale des entreprises est de dépasser progressivement les situations à prescription stricte, d'inspiration Taylorienne, il n'en reste pas moins que les situations de travail correspondent à chacun de ces deux pôles, qui peuvent coexister dans la même entreprise, il faut également constater qu'un même employé peut se trouver à certain moment dans des situations à prescription stricte où il n'aura à mettre en œuvre que des savoir-faire limités, ou dans des contextes à prescription ouverte.

Il est illusoire et arbitraire de vouloir définir la compétence comme un savoir-agir dans un contexte où les tâches sont parcellarisées, répétitives et limitées à l'application des consignes, il est aussi appauvrissant de réduire la compétence à un savoir-faire dans des organisations du travail faisant appel à la responsabilité, à l'initiative et à la polyvalence. Si la compétence doit toujours être définie en terme d'action (savoir-faire, savoir-être, savoir-agir, savoir réagir...etc.), cette définition est toujours relative à l'organisation du travail qui la fait solliciter et la rend possible.

Ce qui caractérise la définition du Guy LE BOTERF, c'est la double dimension de la compétence due à son attachement fidèle aux types d'organisations, qui sont l'organisation rigide Taylorienne et l'organisation dynamique souple à prescription ouverte.

- **La compétence selon JEAN MARIE Peretti :**

Selon JEAN MARIE Peretti la compétence dans l'entreprise est la somme des acquis que le salarié met en œuvre dans sa vie professionnelle, c'est la compréhension de connaissances, savoir-faire, expérience et comportements s'exercent dans un emploi précis, elle se constate et se valide dans une situation

professionnelle. La compétence se décline en quatre domaines : Technique, organisationnel, relationnel et d'adaptation<sup>1</sup>.

De son tour **ANDRE Gutter** dit que la compétence représente la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche, selon lui la compétence résulte d'une expérience professionnelle et s'observe objectivement à partir du poste de travail et est validée par la performance professionnelle.

La compétence se distingue :

**Des aptitudes** : qui sont un ensemble de qualité attachées à un individu, utilisé ou non pour remplir sa tâche : on parlera :

- Aptitude physique.
- Aptitude intellectuelle.
- Aptitude relationnelle

**Des capacités** : se définit à partir des opérations mentales nécessaires pour maîtriser les savoir et les savoir-faire : informer, analyser, décider, argumenter, négocier, une capacité n'est pas directement observable, elle se déduit à partir de l'analyse de l'action, les capacités dépendent des aptitudes mais sont plus particulièrement le résultat des acquis de la formation générale.

**Les performances** : elles mesurent le résultat de l'activité d'un individu à un poste donné, la performance est à mettre en relation avec les capacités, les compétences, l'organisation de travail, les méthodes, les relations et le climat du groupe de travail.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> JEAN MARIE Peretti, « Ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2006. P108.

<sup>2</sup> ANDRE Gutter, « développer les compétences par une ingénierie de formation » ESP éditeur, Paris, 1998. P13.

On conclure que la compétence est inséparable de l'action et elle se déduit et s'exprime à travers des activités et à la cour de la réalisation des taches qui la permet d'appréhendée.

### **7. Les éléments constitutifs de la compétence :**

La compétence est un ensemble ou bien une association d'éléments (savoirs, savoir faire, comportements).

- **Le savoir :**

Nous définirons un savoir comme étant « un énoncé communicable socialement validé » (en référence aux travaux menés par un groupe de recherche sur les savoirs d'action au CNAM) (WITORSKI, 2000). Il s'agit donc d'un énoncé descriptif ou, explicatif d'une réalité, établit et reconnu par et dans une communauté scientifique et culturelle donnée, à une époque donnée (certaines lois de la physique classique, par exemple). Ils sont disponibles dans les encyclopédies, manuels et ouvrages spécialisés du lieu et de l'époque considérée (sous forme de tablettes d'argiles, rouleaux de papyrus ou de parchemin, de papiers ou de livres, de fichiers).

Selon J. AUBRET, P. GILBERT, F. PIGEYRE, (2002), la définition de la compétence dans la littérature francophone valorise beaucoup plus le mot savoir (compétence théorique) et l'acquis à travers la formation scolaire, le système de la fonction publique française est une variante bien connue de ce modèle de validation des compétences, où la progression personnelle s'effectue par l'attribution des grades dont l'originalité tient au fait qui sont attachées à l'individu et non pas à l'emploi où l'accession à ces grades s'effectue par une réussite à des concours dont les exigences sont relativement indépendantes des requis de la fonction visée. De cette manière, l'épreuve théorique atteste un

niveau du candidat sans garantir pour autant sa maîtrise concrète de la situation professionnelle.

- **Le savoir-faire :**

Le savoir faire (compétences pratique) constitue les capacités à mettre en œuvre, des habilités gestuelles ou conceptuelles pour mener à bien une activité, les savoirs faire proviennent des apprentissages ou des expériences personnelles, domaine de l'expérience professionnelle accumulée.

**Le savoir faire opérationnels :** Ils correspondent à réaliser des gestes professionnels relativement délimités.

Ils s'acquièrent surtout lors de l'expérience professionnelle, de l'action et sont difficilement exprimables. On les désigne souvent par « tour de main » « façon de faire », « coup d'œil », « astuce »....

Positionner la pièce par rapport à la soudure ;

Respecter les temps de pause entre les mélanges pour obtenir une masse plus ou moins fluide ;

Construire un bilan financier ;

Calculer une retraite ;

Dessiner un plan coté à partir d'un graphique...etc.

**Le savoir faire cognitifs :** Ce sont les démarches intellectuelles en œuvre par l'individu dans le cadre de son activité professionnelle.

**Pensée concrète, pragmatique :** l'individu applique des modes opératoires, des consignes, fait les choses dans l'ordre ou elles se présentent.

**Raisonnement analytique :** permet de comprendre une situation ou un problème en le décomposant en éléments simples, ou de trouver par un raisonnement déductif les implications successives d'un événement ou d'une décision. Le raisonnement analytique recouvre toute démarche systématique

d'organisation, de classement, de hiérarchisation, et d'établissement des liens de cause à effet.

**Capacité à conceptualiser :** c'est la capacité à reconnaître, découvrir des structures ou des liaisons qui ne sont pas évidentes, à établir une cohérence ou un ordre supérieur entre des faits qui incompatibles, propose une hypothèse nouvelle ou une manière originale de voir une situation ou d'aborder la résolution d'un problème, organise l'information et lire l'essentiel d'un ensemble complexe et disparate de données.

- **Le savoir être ou « les comportements »**

Il est clair aujourd'hui que c'est dans le savoir – être que réside toute la réussite des organisations, il constitue la troisième dimension de la compétence. Derrière la notion de compétence telle qu'elle est utilisée par les auteurs, on retrouve une forte propension à accorder au comportement au travail, au « savoir-être », ROY, LEMAY et PAULINO(2003) soulignent que la question des « savoirs-être » mérite une attention particulière car, disent-ils : « les entreprises, découvrant l'importance de l'implication et de l'engagement personnel dans des organisations qui donnent de la responsabilité aux équipes de base, on constate une tendance forte à introduire du « savoir-être » et du comportemental dans les référentiels d'évaluation ».<sup>1</sup>

C'est le même constat pour BELLIER(1998), nombreux sont les formateurs, directeurs des ressources humaines, conseillers institutionnels, etc. qui considèrent que l'employabilité ne peut se résumer à la maîtrise de savoir-faire, à l'expérience et à la possession de diplôme. C'est pourquoi, soutient-elle : « Devant la concurrence accrue entre les candidats pour chaque poste à pouvoir, devant la difficulté de choix pour les recruteurs, finalement la

---

<sup>1</sup> ROY, Olivier, LEMAY, Jean, PAULINO, Christophe, la gestion par les compétences. Expériences d'entreprises et enseignements, Lyon, ANACT, 2003.P.46.

personnalité et le comportement révèlent une importance cruciale<sup>1</sup>». Pour elle, le savoir-être peut désigner tout ce qui n'est pas en rapport avec la compétence technique, du savoir et du savoir-faire : « le savoir-être, c'est le reste, ce qu'on ne sait pas nommer, ce qui est en plus de ce qui s'apprend, et qui fait qu'un tel réussit mieux qu'un autre après une formation et une expérience identiques. C'est ce qui explique la partie de la performance qui n'est liée ni à la connaissance ni à l'expérience technique ».<sup>2</sup>

Face à la multiplicité des termes qui reviennent avec régularité pour décrire le « savoir-être », BELLIER(1998) y perçoit cinq grandes catégories : les « qualités morales » (ambition, charisme, sens des responsabilités, honnêteté, assiduité, etc.), le « caractère » (calme, serein, négociateur, autoritaire, diplomate, etc.), les « aptitudes et traits de personnalité » (sociabilité, autonomie, confiance en soi, maîtrise de soi, etc.), les « goûts et intérêts » (manuel, artistique, imaginaire, etc.) et les « comportements » (initiative, adaptabilité, capacité d'animation, compréhension interpersonnelle, etc.). Malgré l'hétérogénéité de ces catégories, l'auteure avance deux éléments qui leur sont communs et qui, selon elle, fondent l'homogénéité de la notion de savoir-être : ces catégories présupposent que la personnalité existe et que la personne est la cause de ce qui lui arrive.

Il est à noter que le vocable « savoir-être » ne fait pas l'unanimité parmi tous ceux qui s'intéressent à la définition de la compétence au travail. Cependant, et comme nous l'avons vu précédemment, on retrouve une pléthore de termes et d'indicateurs qui renvoient largement à cette idée de qualités requises qui sont de l'ordre de la personnalité, de la façon d'être au travail. L'utilisation du terme « comportement » se généralise car il semble être socialement plus acceptable. Ainsi, par exemple, en France, lors des X<sup>e</sup> journées

<sup>1</sup> BELLIER, Sandra, le savoir-être dans les entreprises, Vuibert, Paris, 1998. P 99.

<sup>2</sup> Ibid. P. 14.

internationales de la formation, tenues en octobre 1998 à Deauville, et sous l'égide du Mouvement des entreprises de France (MEDEF<sup>1</sup>), une définition consensuelle de la compétence est adoptée : « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ».

A la lumière de ce qui vient d'être dit, une interrogation subsiste : pourquoi, dans le contexte actuel, fait-on autant référence à la notion de compétence et, par extension, à l'importance du comportement au travail ? Autrement dit, quelles sont les justifications et les raisons du recours à la notion de compétence au travail ?

### **8. Les sources de financements de la formation professionnelle en Algérie :**

Mission de service publique, les principales sources de financement de la formation professionnelle continue proviennent de l'état après il y'a l'intégration de l'ensemble des opérateurs économiques et sociaux ainsi que les particularités (entreprises publiques et privés, association professionnelle et syndicales, collectivité locales...etc.) cette participation complémentaire à celle de l'état, élargit l'éventail des sources de financement, et doit permettre d'introduire une souplesse dans l'exécution d'action de formation.

---

<sup>1</sup> Le MODEF est une association patronale qui, en 1998, a remplacé le conseil national du Patronat Français (CNPF)



- **L'état :**

L'état prend en charge les dépenses de formation continue de ces agents, il finance également des demandeurs d'emploi.

La caisse nationale d'assurance chômage(CNAC) finance des actions de formation au profit de ses allocataires à titre d'aide au retour à l'emploi, cette formation reconversion vient compléter les autres mesures d'aide de réinsertion : les centres de recherche d'emploi (CRE) et les centres d'aide au travail indépendant(CATI).

- **Les entreprises :**

La participation des entreprises au financement de la formation continue ne se traduit par l'obligation pour eux de consacrer un pourcentage de sa masse salariale à la formation professionnelle continue.

Les assujetties paient une taxe de formation professionnelle continue (TFP). Les entreprises assujetties sont toutes entreprises occupant habituellement un nombre de travailleurs permanents égale ou supérieur à 20 et ce quelque soit son statut juridique et son secteur d'activité.

Le produit de la taxe est imputé au compte d'affectation spéciale intitulé « fond de promotion de la formation professionnelle continue ».

- **La contribution des particuliers :**

Compte tenu des besoins de formation devenue incompressibles devant les exigences du marché de l'emploi, de la maîtrise et de l'utilisation des techniques selon les standards de performances et de rentabilisation du potentiel humain et matériel d'une économie en pleine mutation, les modes de formation tels que l'apprentissage et la formation continue doivent bénéficier d'une attention soutenue par l'ensemble des partenaires socio-économiques.

# *Parie Pratique*

## **Chapitre I : Présentation de l'entreprise SONATRACH**

### **Préambule :**

Dans les grandes organisations, la mission de la formation est de fournir un bénéfice direct pour l'entreprise lié à l'amélioration de la compétitivité et l'employabilité, ainsi la valorisation du potentiel humain.

SONATRACH est l'une des rares entreprises algériennes qui ont opté pour la formation comme outil de développement des ressources humaines.

SONATRACH dispose aujourd'hui d'une politique et stratégie consistante en matière de formation, car elle évolue dans un environnement national et international motivant et complexe, elle fait référence toujours à la formation qui s'impose à elle comme exigence pour faire face aux mutations de son environnement.

### **1. Historique et présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH**

#### **1.1. Historique de l'entreprise :**

SONATRACH est une abréviation de société national de transport et commercialisation des hydrocarbures, c'est une société Algérienne qui à été créée le 31-12-1963 par le décret n°63/491. Ses principales activités étaient le transport et la commercialisation des hydrocarbures. Et à partir de 1966 son champ d'action s'élargit et englobe la recherche et la transformation des hydrocarbures.

Après 1971, la nationalisation des hydrocarbures et la récupération total des richesses pétrolières et gazières ainsi que leurs maîtrise technologique tout en sauvegardant l'approvisionnement énergétique du pays.

Pour améliorer son efficacité, le schéma organisationnel de l'organisme pétrolier Algérien fut modifié en 1981 et donna naissance à 18 entreprises (NAFTAL, ENIP, ENGTP, ENAC,...)

Et en 1985, SONATRACH s'est engagée dans :

- Exploitation et recherche
- Exploitation des systèmes des hydrocarbures
- La liquidation et la transformation de gaz
- Transport par canalisation

Et cette dernière contient sept 07 régions qui sont :

- Région transport ouest « RTO »Oran Arzew.
- Région transport centre « RTC »Bejaia.
- Région transport est « RTE » Skikda.
- Région transport In amenas.
- GEM Oued refraf « Tébessa ».
- GDPE aricha.

Chaque région à son propre réseau de transport qui est constitué de station de station de pompage le long de l'oléoduc, depuis « HEH » jusqu'au terminal.

Notre recherche est concentrée sur la direction régionale de Bejaia, qui se positionne dans la région transport centre « RTC » et qui à pour mission essentielle d'assurer le transport par canalisation des hydrocarbures depuis « HEH » à Bejaia et la raffinerie d'Alger, ainsi que le transport du gaz jusqu'à la station de bordj Menail.

### ➤ Classement de la SONATRACH

Selon le classement de 2007 réalisé par « jeune Afrique l'intelligent », la SONATRACH est la 1<sup>ère</sup> entreprise africaine, elle est la 12<sup>ème</sup> compagnie pétrolière mondiale.

« L'hebdomadaire international **Jeune Afrique** vient de publier le classement de 2011 des 500 premières entreprises Africaines. La compagnie nationale des hydrocarbures SONATRACH est le leader de ce classement, suivi de NAFTAL qui pointe à 50<sup>e</sup> position, ...etc. »<sup>1</sup>

### 1.2 Présentation de la DRGB/SONATRACH :

La région transport centre (Bejaia) est l'une des cinq régions composant l'activité de transport des hydrocarbures par canalisation de l'entreprise SONATRACH aux cotés de la région d'Arzew, de Skikda, de Haoud El-Hamra et Ain amenas. Elle est chargée de l'exploitation de deux oléoducs, d'un gazoduc et un port pétrolier.

Son effectif est d'environ 769 travailleurs qui sont présentées dans le tableau suivant :

---

<sup>1</sup> SAIDANI Hamid, « SONATRACH leader incontesté », liberté, 05.01.2012, p05.

**Tableau n°1** : répartition globale des effectifs de la DRGB.

Cadres				Maitrise							
				T.Sup		Techniciens		Autres	S/Total	Exécut	Total
Ing.et +	C.U	A.C	S/Total	Tech	Adm	Tech	Adm				
			0						0		0
			0	1					1	2	3
10	6		16	19	2	1			22	6	44
34	14		48	38	9	1			48	5	101
35	14		49	53	5	2		8	68	9	126
22	8	1	31	30		4		28	62	33	126
13	6	13	32	26		1		58	85	25	142
14	2	19	35	7		1		52	60	11	106
4	1	37	42	1				59	60	8	110
		4	4					6	6	1	11
<b>132</b>	<b>51</b>	<b>74</b>	<b>257</b>	<b>175</b>		<b>10</b>		<b>211</b>	<b>412</b>	<b>100</b>	<b>769</b>

Source : DRGB(Bejaia), SONATRACH

RTC a pour mission le transport des hydrocarbures depuis le terminal sud jusqu'au terminal nord, pour atteindre ce but ; l'entreprise a construit un grand réseau de canalisation muni d'un parc de stockage situé sur plusieurs points du réseau. L'organigramme de groupe se résume en trois points :

## 2. Situation géographique :

La DRGB est situé au sud de Bejaia (arrière port) à l'entrée de la ville dans la zone industrielle, elle est limitée au nord par la voie ferrée, à l'Est par Oued S'ghir, et à l'Ouest par Oued Soummam et la RN°09.

Elle s'étend sur une superficie globale répartie comme suit :

- **Terminal « sud et nord » :**

- Surface clôturée : 516435M<sup>2</sup>.

- Surface couverte : 7832M<sup>2</sup>.
- Surface occupée par les bacs : 43688M<sup>2</sup>.
- Surface non clôturée : 2250M<sup>2</sup>.
- Hangar de stockage : 3800M<sup>2</sup>.
- **Foyer :**
  - Surface ouverte : 1155M<sup>2</sup>.
- Le port pétrolier :
  - Surface clôturée : 19841M<sup>2</sup>.
  - Surface ouverte : 300M<sup>2</sup>.
  - Surface occupée par les bacs de déballastage : 1600M<sup>2</sup>.

### 3. l'organisation de la région de transport centre(DRGB)

#### A. Sous –direction exploitation :

Elle chapote deux départements : département d'exploitation liquide et département d'exploitation de gaz.

##### ➤ Département d'exploitation liquide(EXL) :

C'est le Département qui gère l'oléoduc et donc les produits (pétrole brute et condensat) transporté via des stations de pompage, il est chargé de différents rôles tels que :

- Le stockage de la brute.
- Le transport de condensat de HEH et l'expédier ver la DRGB et la raffinerie d'Alger.
- La réception de brut et de condensat.

##### ➤ Département d'exploitation de gaz :

Ce département est chargé de l'exploitation de gazoduc Hassi Rmel-Isser (Boumerdes), le gaz est livré directement à la SONALGAZ pour l'alimentation des centres électriques des usines. Il est à signaler que ce département est nouveau, il est crée en 2004 et jusqu'à maintenant est gérer uniquement par un chef de département.

**B. Sous direction technique :**

Elle se compose de quatre départements : département approvisionnement et transport, département maintenance, département travaux neufs et département protection des ouvrages.

**➤ Département maintenance (MNT)**

La mission principale de ce département est de veiller au maintien en bon état des installations techniques de la région, c'est-à-dire d'assurer la maintenance des équipements industriels tournants (pompes électriques, groupe diesel, turbines,...).

**➤ Département protection des ouvrages (PTO) :**

La mission de ce département comme son nom l'indique, est de protéger les ouvrages contre la corrosion (protection cathodique), les actions humaines volontaires (sabotage) et involontaire liée à des erreurs de manipulation (effet de marteau,...) et les actions de la nature (glissement de terrain, inondation)

**➤ Département approvisionnement et transport (ATR) :**

Le département fournit la DRGB en matériel nécessaire à son fonctionnement. Il doit faire à tous les achats (pièces détachées), il assure le transport du personnel.

**➤ Département travaux neufs (TNF) :**

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

**C. Sous direction finance /juridique :**

Elle est subdivisée en trois départements :



➤ **Département budget et contrôle de gestion :**

Son rôle essentiel est d'assurer que les budgets sont respectés ; par ailleurs il se charge d'établir le budget annuel de l'entreprise, comparer les prévisions faites avec les résultats obtenus et tirer les ainsi que l'analyse de ces écarts et de chercher les causes.

➤ **Département finance :**

Son rôle est la prise en charge de la gestion comptable et financière de la région (il veille au financement des projets de la DRGB).

➤ **Département juridique :**

Le département représente le conseiller juridique de l'entreprise. Il est chargé du lancement d'appels d'offre, leur réception, la préparation des dossiers pour la commission d'ouverture des plis, l'élaboration et le suivi des contrats.

Il est chargé aussi du contentieux dans le but de régler tous litiges entre la RTC et les partenaires externe.

**D. Sous –direction administrative :**

Elle est composé de trois départements ; département ressources humaines /communication, département administratif et social, département moyen généraux.

➤ **Département ressources humaines et communication(RHC) :**

La mission de ce 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 besoins de formation, de perfectionnement et recyclage.

➤ **Département administratif et sociale(ASL) :**

Ce département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les résultats du travail, comme elle gère le personnel de la DRGB (frais de mission, congé, frais sociaux,...).

➤ **Département des moyens généraux(MOG) :**

Représente le soutien logistique de l'entreprise, est composé de quatre structures :

- Service intérieur.
- Service intendance.
- Service entretien.
- Bureau d'ordre.

**E. Autres structures de soutien :** qui sont rattachées directement à la direction parmi eux :

➤ **Centre informatique :**

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

➤ **Département hygiène, sécurité, environnement :**

Il a pour mission la protection et la sauvegarde de 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.

➤ **Assistant de la direction :**

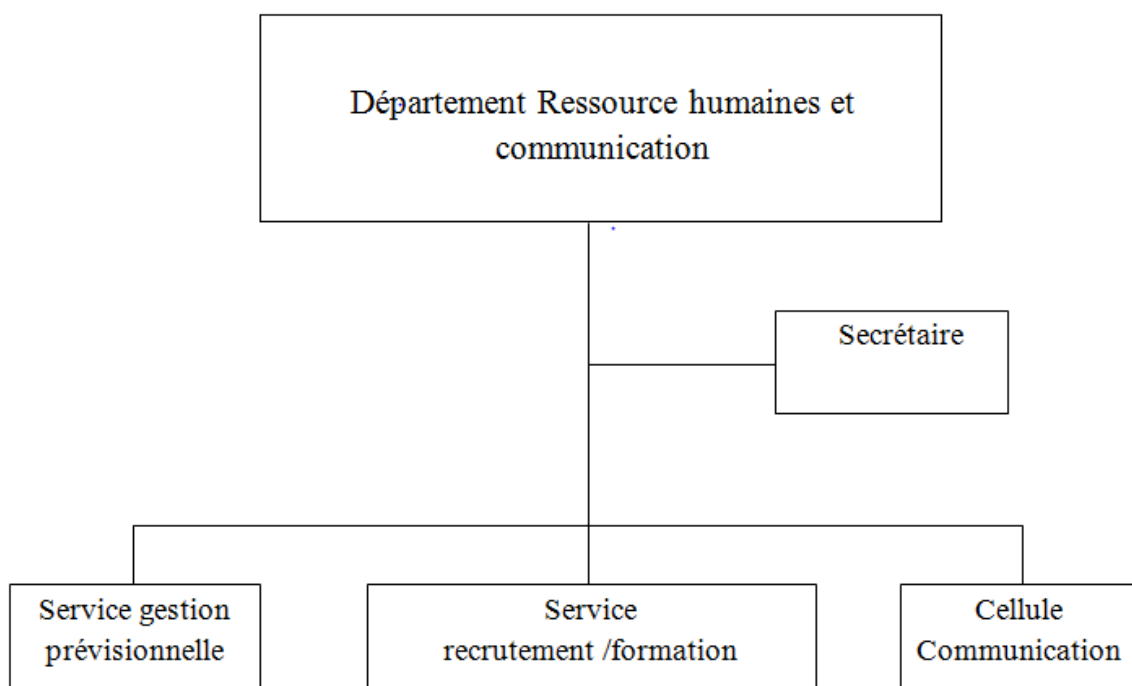
Il chapote :

- La sécurité interne
- Agent de sécurité

- patriote

**Présentation du département ressources humaines et communication (RHC) :**

**Organigramme du département Ressources humaines et communication :**



**Source :** DRGB(Bejaia), SONATACH.

#### **4. Les objectifs de département RHC :**

L'objectif de département est la protection et le recrutement du potentiel humain, sa prévention et son développement en vue de réaliser la meilleure performance possible. Ses objectifs sont les suivants :

- Rechercher et sélectionner le potentiel humain.
- Contribuer à l'optimisation de l'emploi.

- Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel.
- Contribuer à l'épanouissement des travailleurs par les actions de formation (perfectionnement et spécialisation).
- Optimiser la gestion de centre de formation de l'entreprise.

### **5. Les missions de département RHC :**

Le département RHC assure plusieurs tâches pour le bon fonctionnement de l'entreprise, parmi celle-ci on peut citer :

- Gérer l'organigramme.
- Traiter les rapports mensuels, trimestriels pour les plans de formation et de recrutement.
- Relever les indicateurs de gestion des RH et les consolider en vue d'un meilleur suivi des effectifs.
- Elaborer le plan de recrutement et celui de formation.
- Recruter le personnel permanent et temporaire.
- Traiter les mouvements des gents (promotion, réorientation, mutation).

### **6. la structure de département RHC :**

Ce département se compose de :

#### **6.1 Service sélection /formation :**

Ce service a pour rôle l'acquisition du personnel selon les besoins de l'entreprise et suivant les missions qui lui sont assignées, ce service se subdivise en deux sections :

##### **a) Section recrutement et formation :**

Ses principales tâches sont :

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

**b) Section formation :**

Ses principales activités consistent à :

- Elaborer le plan de formation pour tout les agents de SONATRACH, afin d'améliorer le niveau académique et faire recyclages pour certains agents.

**6.2 Service gestion prévisionnelle :**

Son rôle à assurer et vérifier les mouvements des effectifs en qualité, en nature et en carrière. Ses principales taches sont :

- Lancer une campagne promotionnelle (chaque année la DRGB lance une campagne pour promotion).
- Lancer une campagne d'avancement qui est une promotion à l'horizontal, qui permet de garder le même poste avec un changement d'échelon.
- Etablir le bilan d'emploi qui traite de tous les aspects sur le volet emploi.
- Gérer des carrières, le suivi et la gestion des carrières de tous les agents de SONATRACH depuis le recrutement jusqu'à la retraite.
- Elaborer un organigramme et veiller un bon déroulement de son application, qui est une traduction schématique de tous les départements de SONATRACH.
- Les rapports mensuels et trimestriels.

- Traiter toutes les enquêtes demande de mutation

### **6.3 Cellule de communication :**

Le souci permanent d'une meilleure communication au sein de l'entreprise à amener les responsables à mettre à jour un nouveau service (inclut dans l'organigramme en 27.12.2005) qui est le service communication nouvellement créé, il n'est pour l'instant assurer que par une seule personne en attendant son renforcement, en vue d'accomplir ses missions convenablement.

### **7. organisation et coordination du différent département :**

La planification du personnel à un rôle stratégique pour la gestion des ressources humaines, par conséquent, il existe des relations de coordination avec les différentes sections : la section recrutement ; la section formation.

#### **7.1 La coordination du service, planification du personnel avec la section recrutement :**

Une fois les besoins en effectifs sont établis par le service de planification du personnel, ils sont classés par catégories socioprofessionnelle, par poste et par activité. La structure chargée de recrutement, recherche les candidats susceptibles de satisfaire les besoins exprimés et les exigences demandées par le recrutement, la DRGB met en œuvre et en application la politique des RH qui consiste à l'addition de l'effectif et la réalisation des prévisions. Ce recrutement peut être interne à fin de minimiser les couts et motiver le personnel de la DRGB « cadre de boîte », il peut également être externe, dans ce cas, il n'est envisagé qu'après épuisement des possibilités internes, après la réalisation de recrutement, l'information est transmise au service de planification pour un suivi de carrière

## **7.2 Coordination avec la section formation :**

La formation est l'option la plus visée par la DRGB notamment par le département des RH, car elle constitue un investissement qui porte ses fruits par le biais de l'amélioration des qualifications des agents.

Le service de formation identifie les besoins de la DRGB en matière de formation et de manque de qualification. C'est à base de ces besoins que s'élabore un plan de formation qui est transmis à la DG pour approbation, par suite il est mis en œuvre une fois approuvé et suivi avant, pendant et après la formation. L'écart constaté est justifié par le service concerné. Les informations sont transmises au service de planification pour le suivi de carrière. La formation demeure un outil de service de développement de la RH qui vise à concilier les aspirations des individus et les besoins de la DRGB à l'intérieur du service de planification du personnel, la gestion des carrières des agents est réalisée par les mouvements de promotion, de planification, de formation.

## **8. L'objectif de la formation au sein de la SONATRACH :**

Vu de l'importance de la formation dans le développement de l'entreprise, la DRGB SONATRACH la considère comme un investissement qui doit porter ses fruits par l'amélioration de la qualification de ces agents en les rend plus performants à leurs postes de travail.

Selon le responsable formation, cette dernière permet l'actualisation des connaissances, l'ouverture sur l'extérieur en étant à l'écoute des novations et des nouvelles technologies.

La formation a pour but le développement des ressources humaines afin que l'entreprise dispose d'un personnel répondant aux normes de qualification imposé par son activité et son développement.

Les objectifs de la formation se résument :

- **Le développement du professionnalisme** : il présente l'objectif essentiel de la politique de formation dans l'entreprise pour la mise en adéquation continue entre les exigences du poste, le comportement de la qualification imposée.
- **L'ouverture sur l'extérieur et veille technologique** : l'ouverture en permanence sur l'extérieur en étant à l'écoute de toutes innovations et diverses expériences et recherche réalisées dans le pays et dans le monde.
- **Le transfert des technologies** : l'entreprise à pour but de développer des actions de formation favorisant un transfert des technologies notamment par le biais de partenariats.
- **Développement d'une culture d'entreprise** : elle à pour mission le renforcement de la culture de l'entreprise, l'institution d'une communauté de langue, de méthode et d'outils de travail, renforcer la cohésion du groupe.

### 9. Les types de formation :

La SONATRACH organise des formations dans le cadre du développement de compétence et la qualification de ces agents et les rends plus compétents et plus performant dans leurs postes de travail, il y'a également la formation dispensée par les partenaires étrangers qui s'inscrit dans le cadre des contrats d'associations.

#### ➤ Selon la durée :

**1. Formation à courte durée** : qui ne peut pas durer plus de six (06) mois, ce sont des stages de formation, dont l'objectif est l'amélioration le niveau de qualification professionnelle qui répond à la nécessité du poste, on peut distinguer :



**1.1 Les séminaires :** ce sont des sessions de formation et de rencontre entre les professionnels de même domaine, généralement ça ne dépasse pas 5 jours ce type comprenant un échange d'informations et d'expériences sur un sujet homogène, l'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances dans le domaine.

**1.2 La formation continue qualifiante :** c'est une formation d'induction et de mise en situation professionnelle d'une courte durée.

**2. La formation à long durée :** La formation de long longue durée est toutes action dont la durée globale est égale ou supérieur à six(06) mois qui pour objectifs d'apporter de nouvelle compétence ou d'acquérir de nouvelle connaissances, elle constitue un investissement dont l'entreprise attend à une rentabilité futur.

➤ **Selon le lieu :**

La formation au sein de la SONATRACH peut prendre deux sens interne et externe :

**1. Interne :** la SONATRACH dispose de trois (03) centres de formation propre, parmi centres existant, on peut site :

Le centre de perfectionnement de l'entreprise : qui est spécialement en management, comptabilité et langue à ORAN, le centre de comptabilité de SKIKDA. Le centre de NAFTO GAZ à HASSI MESSAOUD et le centre de BOUMERDES.

**2. Externe :** elle peut se faire en Algérie à coté de la formation interne au niveau des centres de formation propre à la SONATRACH, l'entreprise organise des formations dans le cadre inter-entreprise (dans les organismes publics, organismes privées...).

Les rapports avec ses centres nationaux régis par des conventions.

- 3. Al 'étranger :** lorsque les domaines de formation recherchés ne sont pas disponibles en Algérie, SONATRACH envoie ses agents en formation à l'étranger dans le cadre des contrats d'association.

Ce type de formation a pour but d'acquisition des connaissances et de la recherche.

#### **10. L'élaboration du plan de formation :**

Comme toute entreprise d'envergure, la SONATRACH (DRGB) a des accords avec des sociétés étrangères, ce qui nécessite un niveau élevé de qualification.

La DRGB considère la formation professionnelle continue comme le moteur de cette qualification est un facteur pour l'adaptation au changement de l'environnement ce qui lui permet de garder sa place sur le marché.

La DRGB met en application la politique de formation après avoir élaboré un plan de formation.

Le processus de cette politique se présente dans les étapes suivantes :

##### **A. Identification des besoins :**

Le travail d'identification des besoins est indispensable dans le processus de formation qui permet de déterminer les résultats attendus par l'action de formation à partir des données actuelles.

Identification des besoins au niveau de la DRGB SONATRACH se fait à partir de la distribution de cahier de charge aux différents services de l'entreprise pour exprimer leurs besoins en matière de formation

Ces besoins peuvent être sources à :

- Actualiser les connaissances.
- Répondre à un besoin urgent.

- Remédié à un besoins
- Adaptation des agents à la nécessité du poste.
- Adaptation à la nouvelle technologie.
- Dans le cadre de réalisation d'un projet

### **B. L'accueil des besoins :**

Après avoir identifié ou exprimé les différents besoins par les structures de l'organisation sur la base de cahier de charge de formation.

Le service de formation intervienne pour assembler les besoins à base de laquelle se fait l'élaboration d'un plan prévisionnelle de formation qui doit soumettre au responsable.

La prise en charge des actions de formation se fait selon les degrés d'importance, des rôles qu'elles vont jouer pour réaliser les attentes de l'organisation.

### **C. Le budget de la formation :**

Dans le cadre de l'exécution du plan de formation, un suivi des réalisations financière se fait mensuellement, trimestriellement, et annuellement.

C'est à partir des besoins que les coûts de la formation est déterminé en tenir compte :

- Des frais pédagogiques.
- Des frais de mission.
- Des frais d'hébergement.
- Des frais de transport.

**D. Evaluation du plan de formation :**

L'évaluation des actions de formation, c'est de faire ressortir l'écart entre le résultat obtenu à l'issue de la formation et des objectifs fixés au préalable cette évaluation se fait en trois(03) étapes : avant, pendant et après.

- Evaluation avant la formation : pour voir le contenu des programmes de formation avec les formateurs.
- Evaluation a chaud (pendant la formation) : l'objectif est d'évaluer le degré d'assimilation des gents aux connaissances enseignées, ce type d'évaluation répond aux objectifs pédagogiques, cette évaluation est effectuée par des tests et contrôles.
- Evaluation à froid : elle se fait à l'issue de la formation, elle répond aux objectifs d'impact ce type d'évaluation est quantitatif et se traduit par le degré de l'influence de la formation sur les comportements des agents lors de l'exécution de leurs taches.

# *Chapitre II :*

## *Analyse et interprétation des résultats*

### 1. Caractéristiques de l'échantillon d'étude :

Dans cette partie, nous allons étudier les caractéristiques de notre échantillon d'étude suivant le premier axe du questionnaire qui a été consacré pour les données personnelles.

**Tableau n° 1** : la répartition de l'échantillon selon le sexe.

sexe	Fréquence	Pourcentage
féminin	14	23,3%
masculin	46	76,7%
Total	60	100,0%

**Source** : enquête sur le terrain

Le tableau ci-dessus montre que la majorité des membres de notre échantillon d'étude sont la catégorie masculine, avec un pourcentage de 76,7%% face un pourcentage de 23,3% du sexe féminin.

Cet écart remarquable entre les deux sexe peut s'expliquer par la méthode de travail appliqué à la DRGBejaïa, la nature de travail qui s'appuie sur des responsabilités, des efforts, sur des nouvelles technologies, est Le mode de travail qui impose le contacte direct avec la machine, ce qui fait, les hommes peuvent retenir ces critères plus que les femmes.

Cette représentation faible d'effectif du sexe féminin est due aux valeurs sociales dominantes, qui condamnent préalablement la femme de s'intégrer dans le mode de travail.

**Tableau n° 2 :** la répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Fréquence	Pourcentage
(23- 33)	7	11,7%
(34- 44)	37	61,7%
(45-55)	14	23,3%
(56 et plus)	2	3,3%
Total	60	100,0%

**Source :** enquête sur le terrain

D'après ce tableau nous constatons que la majorité de nos enquêtés appartiennent à la catégorie d'âge ayant entre (34-44) avec un pourcentage de 61,7%, vient en deuxième position celle de (45-55), avec un pourcentage de 23,3%, accompagné de la catégorie des enquêtés ayant entre (23-33) avec un pourcentage de 11,7%, et en dernier lieu vient la catégorie d'âge plus de (+56) avec un pourcentage de 3,3%.

D'après ces résultats, on peut dire que la majorité du personnel de la DRGB se situe dans la catégorie d'âge entre (34 à 44 ans), ce qui explique l'ancienneté et l'expérience présentée au sein de la DRGBéjaia. par contre la catégorie d'âge ayant de (23-34) représente les nouveaux recrues.

**Tableau n° 3** : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
moyen	2	3,3%
secondaire	9	15,0%
Universitaire	49	81,7%
Total	60	100,0%

**Source** : enquête sur le terrain

D'après la lecture des données de ce tableau, nous constatons que la majorité de l'effectif étudié possède un niveau universitaire avec un pourcentage de 81,7%, suivi de niveau secondaire avec un pourcentage de 15% et en dernier lieu on trouve le niveau moyen avec un pourcentage de 3,3%.

D'après ces résultats nous pouvons déduire que la plus part des cadres ont un niveau universitaire vu les exigences de poste qui demandent un diplôme d'étude supérieur, car se sont des tâches qui exigent des hautes qualifications. Par contre, ceux qui ont le niveau d'instruction moyen sont des éléments les plus anciens.



**Tableau n° 4 :** La répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle.

catégorie	Effectifs	Pourcentage
Cadre moyen	14	23,3%
Cadre universitaire	46	76,7%
Total	60	100 ,0%

**Source :** enquête sur le terrain

Dans ce tableau nous remarquons que la plus part de la population d'étude sont des cadres universitaires avec un pourcentage de 76,7%, suivi les cadres moyen avec un pourcentage de 23,3%.

Nous constatons que la majorité de personnels au sein de la DRGBéjaia sont des cadres universitaires, ce qui veut dire que le poste exige des diplômes supérieurs , ainsi la nécessité de poste en matière de savoir et de savoir faire , est pour des cadres moyens sont des éléments les plus anciens.

**Tableau n° 5** : La répartition des enquêtés selon l'année de recrutement.

Année de recrutement	Fréquence	Pourcentage
(1985-2000)	22	36,7%
(2001 et plus)	38	63,3%
Total	60	100 ,0%

**Source** : enquête sur le terrain

On remarque d'après ce tableau que la plus part des enquêtés sont recrutés entre (2001 à nos jours) avec un pourcentage de 63,3%, et pour les autres sont recrutés entre les années (1985 et 2000) avec un pourcentage de 36,7%.

Nous avons constaté que l'entreprise DRGBéjaia a élevé leurs nombres de recrutements en 2001 à nos jours, cela explique la politique de recrutement appliqué au sein de la DRGBéjaia, ainsi la disponibilité des candidats souhaités. par contre ceux qui étaient recrutés entre (1985- 2000) c'est la catégorie la plus vieille qui sont à la porte de la retraite.

**Tableau n° 6** : La répartition des enquêtés selon le poste actuel.

Poste actuel	Fréquence	Pourcentage
Chef service	12	20,0%
Ingénieurs	18	30,0%
Cadre d'étude	24	40,0%
Chargé d'étude	6	10,0%
Total	60	100,0%

**Source** : enquête sur le terrain

D'après les données de ce tableau, on constate que la majorité des postes appartiennent aux cadres d'études avec un pourcentage de 40%, et pour les ingénieurs avec un pourcentage de 30%, suivi les chefs de services avec un pourcentage de 20%, et en dernier point on trouve chargé d'étude avec un pourcentage de 10%.

Nous constatons que l'entreprise DRGBéjaia, a élargit sa procédure de nombre de poste qui sont cadre d'étude et ingénieurs, cela montre la taille de cette dernière (DRGBéjaia), car sont les deux postes qui exigent un grand nombre d'effectifs, par contre les deux derniers postes qui sont chef service et chargé d'étude sont des tâches précises et limitées.

**Tableau n° 7 :** La répartition des enquêtés selon l'unité de travail

L'unité de travail	Fréquence	Pourcentage
Département ressource humaine et communication RHC	18	30,0%
Département maintenance MTN	15	25,0%
Département finance	9	15,0%
Département juridique	8	13,3%
Autres	10	16,7%
Total	60	100,0%

**Source :** enquête sur le terrain

D'après les données de ce tableau, on constate que le département RHC à le taux le plus élevé par rapport aux autres départements avec 30%, suivi par le département MTN ayant un taux de 25%, en troisième lieu « autres départements » représenté avec un taux de 16,7%, le département finance avec un taux de 15%, enfin 13,3% représente le département juridique.

Nous pouvons déduire que l'entreprise DRGBéjaia, a pris en considération ces deux départements qui sont RHC et MTN, car cela permet à cette dernière

(DRGBéjaia) d'être en compétitivité et la mise a niveau de sa performance (humaine et technique), par contre les autres départements qui sont présentés par (Département finance, département juridique, département des travaux neufs TNF, département des moyens généraux MOG, département budget et contrôle de gestion), sont des départements qui n'ont pas soumis à la pression sociale, ainsi la charge de travail.

**Tableau n° 8 :** la répartition d'échantillon par le nombre de formation selon la catégorie

catégorie	combien de fois avez-vous bénéficié d'une formation		Total
	Une fois	Plusieurs fois	
Cadre moyen	6 42,9%	8 57,1%	14 100,0%
Cadre universitaire	13 28,3%	33 71,7%	46 100,0%
Total	19 31,7%	41 68,3%	60 100,0%

**Source :** enquête sur le terrain

Le tableau ci-dessus illustre que la plus part de nos enquêtés avec un pourcentage de 68,3% ont bénéficié de la formation plusieurs fois, dont 71,7% sont des cadres universitaire, et 57,1% représente les cadres moyens

Par contre ceux qui ont bénéficié la formation qu'une seule fois avec un pourcentage de 31,7%, duquel 42,9% représente les cadres moyens, et 28,3% sont des cadres universitaires.

D'après ces résultats, on constate que la majorité de nos enquêtés ont bénéficié plusieurs fois la formation, chose qui leurs à permis de s'adapter facilement au poste occupé, ainsi d'acquérir un savoir et un savoir-faire qui les rend plus performant et opérationnel au travail

On peut dire que l'entreprise DRGBejaia oriente plusieurs fois ses cadres vers la formation dans l'intérêt de faire face aux changements de l'entreprise, ainsi de combler l'écart entre les compétences actuelles et les compétences attendues.

Nous pouvons déduire que l'entreprise DRGBejaia fournit un effort considérable pour satisfaire ses cadres à travers des programmes de formation.

**Tableau n° 9** : la répartition des enquêtés par l'identification à la formation selon la catégorie.

Catégorie	comment vous étiez identifiés à la formation		Total
	Demande personnelle	Choix de l'entreprise	
Cadre moyen	2 14,3%	12 85,7%	14 100,0%
Cadre universitaire	6 13,0%	40 87,0%	46 100,0%
Total	8 13,3%	52 86,7%	60 100,0%

**Source** : enquête sur le terrain

Le tableau ci-dessus montre que 86,7% de nos enquêtés ont bénéficié la formation liée au projet de l'entreprise, dont 87% représente les cadres universitaires, et 85,7% sont des cadres moyens.

Par contre ceux qui ont bénéficié la formation selon leurs demandes personnelles ayant un pourcentage de 13,3%, du quel 14,3% sont des cadres moyens, et 13% représente les cadres universitaire.

D'après ces résultats, on constate que la majorité des cadres sont orientés vers la formation selon le choix de l'entreprise, ce qui affirme que l'entreprise DRGBejaia prend la formation de ses cadres parmi ses préoccupations les plus intéressantes qui lui permet à répondre aux besoins de ses cadres afin de les

rendre motivés et opérationnels ainsi de remplir les lacunes existantes entre les compétences et les postes de travail.

On peut dire que la formation dans la DRGBejaia est un investissement qui doit porter ses fruits par l'amélioration de la qualification des cadres, en le rendant performant à leur poste de travail (qualification, comportement et compétence).

**Tableau n° 10** : la répartition des enquêtés par l'importance qu'accorde l'entreprise à la formation selon Le niveau d'instruction.

		comment qualifierez-vous l'importance qu'accorde votre entreprise à la formation		Total
		Moyenne	Forte	
Niveau d'instruction	moyen	-	2	2
			100,0%	100,0%
	secondaire	3	6	9
		33,3%	66,7%	100,0%
	universitaire	9	40	49
		18,4%	81,6%	100,0%
Total		12	48	60
		20,0%	80,0%	100,0%

**Source** : enquête sur le terrain.

D'après ce tableau, nous constatons que la majorité de nos enquêtés avec un pourcentage de 80,% constate que l'importance qui accord l'entreprise à la formation est forte, dont 100% ceux qui ont un niveau moyen, et 81,6% de ceux qui ont un niveau universitaire, enfin ceux qui ont un niveau secondaire représentent 66,7%.



Par contre ceux qui pensent que la l'importance qui accorde l'entreprise à la formation est moyenne représentent 20% de notre échantillon, duquel 33,3% représente ceux qui ont un niveau secondaire, et 18% de ceux qui ont un niveau universitaire.

D'après ces résultats, nous constatons que la majorité de nos enquêtés ont affirmé que leurs entreprise accorde une forte importance à la formation ceux qui est visible dans le taux de budget que consacre l'entreprise aux actions de formation, qui permet l'adéquation entre les exigences du poste de travail et les capacités des cadres c'est dans ce sens qu'il nous à affirmé le responsable de la formation durant l'enquête que : « l'investissement dans le personnel est le meilleure des investissements (...), c'est une source de développement et de richesse).

On peut déduire que l'entreprise DRGBejaia offre à ses salariés des formations de contenu suffisant ce qui est affirmé par la majorité des cadres, cela explique par la haute considération de ces dernières.

Nous avons constaté que la majorité des cadres formés sont satisfait a l'issu de leurs formations, et cela reflète que la formation au sein de l'entreprise contribue au développement des compétences efficace.

**Tableau n° 11** : la relation le type de formation suivie selon la date de recrutement

		Quelle est le type de formation avez vous suivis			Total
		Perfectionnement	Induction	Projet de l'entreprise	
date de recrutement	(1985-2000)	12 54,5%	4 18,2%	6 27,3%	22 100,0%
	(2001à nos jours)	20 52,6%	12 31,6%	6 15,8%	38 100,0%
Total		32 53,3%	16 26,7%	12 20,0%	60 100,0%

**Source** : enquête sur le terrain

D'après le tableau ci-dessous nous constatons que la majorité de nos enquêtés ont suivi la formation de type perfectionnement ayant un pourcentage de 53,3%, dont 54,5% de ceux qui étaient recrutés entre (1985et 2000), et 52,6% pour ceux qui étaient recrutés entre 2001à nos jours.

Par contre ceux qui ont suivi la formation de type induction ayant un pourcentage de 26,7%, du quel 31,6% sont ceux qui étaient recrutés entre 2001à nos jours, et 18,2% ceux qui étaient recrutés entre (1985 et 2000).

Par ailleurs, 20% de nos enquêtés qui ont suivi la formation liée au projet de l'entreprise, dont 27,3% ceux qui étaient recrutés entre (1985 et 2000), et 15,8% pour ceux qui étaient recrutés entre 2001 à nos jours.

Nous avons constaté que le taux le plus élevé de nos enquêtés, appartient à ceux qui ont suivi la formation de type perfectionnement, ce qui explique que l'entreprise DRG Bejaia s'intéresse à son personnel, cette dernière met en place tous les moyens nécessaires afin de motiver et préparer son capital humain à des changements organisationnels, ainsi les rendre plus qualifiés et compétents dans le but de s'adapter au poste occupé. Ces initiatives jouent en faveur de l'entreprise DRGBejaia en lui offrant une bonne réputation parmi les concurrents (diverses entreprises) et c'est ce qui lui permet de gagner la bataille en ce qui concerne la main-d'œuvre qualifiée dans le marché de l'emploi.

**Tableau n° 12** : la corrélation entre la nature de formation et l'objectif de formation suivie.

		quelles est la nature de formation avez-vous suivis			Total
		Interne	Externe	Al étranger	
la formation qu'avez vous suivis à pour objectif de	Acquisition des compétences	14 51,9%	10 37,0%	3 11,1%	27 100,0%
	Approfondir les connaissances	12 52,2%	8 34,8%	3 13,0%	23 100,0%
	Adaptation au poste de travail	5 50,0%	4 40,0%	1 10,0%	10 100,0%
Total		31 51,7%	22 36,7%	7 11,7%	60 100,0%

**Source** : enquête sur le terrain

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité de nos enquêtés avec un pourcentage de 51,7% ont suivi la formation dans l'entreprise, dont 52,2% de ceux qui ont suivi la formation pour objectif d'approfondir les connaissances, et 51,9% ceux qui ont suivi la formation pour objectif d'acquisition des compétences, enfin ceux qui ont suivi la formation pour objectif d'adaptation au poste de travail représentent 50%.

Par contre ceux qui ont bénéficié de la formation à l'extérieur de l'entreprise représentent 36,7%, du quel 40% de ceux qui ont suivi la formation pour objectif d'adaptation au poste de travail, et 37% représente ceux qui ont suivi la formation pour objectif d'acquisition des compétences, enfin ceux qui ont suivi la formation pour objectif d'approfondir les connaissances ayant un pourcentage de 34,8%

Par ailleurs 11,7% seulement qui ont suivi la formation A l'étranger, du quel 13% ceux qui ont suivi la formation pour objectif d'approfondir les connaissances, et 11,1% de ceux qui ont suivi la formation pour objectif d'acquisition des compétences, enfin 10% représente ceux qui ont suivi la formation pour objectif d'adaptation au poste de travail.

D'après ces résultats, on ne constate que l'entreprise DRG Bejaia favorise les deux premiers types de formation (interne externe), chose qui explique la disponibilité locale des formations qualifiantes, ainsi la disposition des centres de formation telle que (centre de perfectionnement à Oran, le centre de NAFTOGAZ à Hassi Messaoud et le centre de Boumerdes...etc.), par contre ceux qui ont suivi des formations à l'étranger à pour objectifs de préparer est réintégrer leurs personnels à des nouveaux projets afin de les rendre plus efficace et plus opérationnel.

Nous déduisons que l'entreprise DRG Bejaia met tous les conditions nécessaires, qui permet au personnel de remplir les lacunes rencontrées entre les

exigences et les postes occupés, ainsi de leur adapter aux changements de l'entreprise.

**Tableau n° 13** : la relation entre le contenu de stage et le niveau d'instruction

		le contenu de stage			Total
		Théorique	Pratique	Les deux	
niveau d'instruction	Moyen	-	-	2 100,0%	2 100,0%
	Secondaire	3 33,3%	2 22,2%	4 44,4%	9 100,0%
	Universitaire	14 28,6%	7 14,3%	28 57,1%	49 100,0%
Total		17 28,3%	9 15,0%	34 56,7%	60 100,0%

**Source** : enquête sur le terrain

D'après ce tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité de nos enquêtés ont suivi les deux types de formation (théorique et pratique) avec un pourcentage de 56,7%, dont 100% de ceux qui ont le niveau moyen, 57,1% ceux qui ont le niveau universitaire, et pour ceux qui ont le niveau secondaire représentent un pourcentage de 44,4%.

Par contre ceux qui ont bénéficié de formation théorique ayant un pourcentage de 28,3%, du quel 33,3% de ceux qui ont le niveau secondaire, et 28,6% ceux qui ont le niveau universitaire.

Par ailleurs 15% seulement qui ont bénéficié la formation pratique, dont 22,2% de ceux qui ont le niveau secondaire, et 14,3% ceux qui ont un niveau universitaire.

D'après ces résultats, on constate que l'entreprise DRGBéjaia se base sur les deux types de formation (théorique et pratique), ce qui confirme que les deux types de cette dernière veillent à répondre aux besoins de ces cadres d'acquiescer des nouvelles méthodes et techniques au travail, afin de les rendre plus motivés pour que l'entreprise réalise ses objectifs et ceux de personnels.

On peut déduire que le contenu de stage est l'un des facteurs de la satisfaction qui encourage son personnel à atteindre leur objectif, quand le contenu consacré à la formation est suffisante, les cadres manifestent leur satisfaction, est lorsque les modules sont chargés et accélérés, les cadres manifestent leur insatisfaction du moment qu'ils n'ont pas pu acquiescer les connaissances voulues.

## 2- Analyse de la premier hypothèse « la formation offerte par l'entreprise SONATRACH permet aux cadres d'acquérir un savoir et un savoir faire ».

**Tableau n° 14** : la corrélation entre l'atteint de programme disposé au cours de la formation selon le type de formation suivie.

		le programme disposé au cours de la formation a-t-il répondu à vos attentes		Total
		Oui	Non	
Quelle est le type de formation avez vous suivis	Perfectionnement	26 81,2%	6 18,8%	32 100,0%
	Induction	12 75,0%	4 25,0%	16 100,0%
	Projet de l'entreprise	11 91,7%	1 8,3%	12 100,0%
Total		49 81,7%	11 18,3%	60 100,0%

**Source** : enquête sur le terrain

Le tableau ci- dessus indique que la plupart de nos enquêtés avec un taux de 81,7% pensent que le programme disposé au cours de la formation répond à leurs attentes, duquel 91,7% ceux qui ont suivi la formation liée au projet de l'entreprise, et 81,2% de ceux qui ont suivi la formation de type perfectionnement, enfin ceux qui ont suivi la formation de type induction représentent 75%.

Par contre ceux qui disent que le programme de formation suivi ne répond pas à leurs attentes représentent seulement 18,3%, dont 25% de ceux qui ont suivi la formation de type induction, et 18,8% représente ceux qui ont suivi la

formation de type perfectionnement, enfin 8,3% de ceux qui ont suivi la formation liée au projet de l'entreprise.

Nous constatons que la majorité de nos enquêtes sont satisfaites de leurs formations, chose qui explique que les programmes de formations suivies tracés par la DRGBejaia sont organisés de façon rigoureuse qui veut dire que la qualité de ces formations se base sur la qualification et de motivation du personnel, ce qui permet une meilleure adaptation de son personnel.

Ainsi l'objectif de la formation proposé par l'entreprise vise d'acquisition des nouvelles compétences dans l'objectif de mieux exercer et de répondre aux exigences des taches effectuées et aussi pour mettre fin aux difficultés et obstacles rencontrées au cours de leurs processus de travail.

Enfin on conclu que l'entreprise forme ses cadres pour s'adapter aux nouvelles technologies et pour acquérir des nouvelles connaissances théoriques et pratiques (savoir et savoir faire).



**Tableau n° 15** : la corrélation entre l'objectif atteint et la formation suivie.

		pensez vous que ces objectifs avaient été atteint		Total
		Oui	Non	
la formation qu'avez vous suivis à pour objectif de	Acquisition des compétences	26 96,3%	1 3,7%	27 100,0%
	Approfondir les connaissances	21 91,3%	2 8,7%	23 100,0%
	Adaptation au poste de travail	9 90,0%	1 10,0%	10 100,0%
Total		56 93,3%	4 6,7%	60 100,0%

**Source** : enquête sur le terrain

Le tableau ci dessus montre que la majorité de nos enquêtés disent que les objectifs de la formation étaient atteints avec un taux de 93,3% dont 96,3% ont suivi la formation dans le but d'acquérir des nouvelles compétences, 91,3% ont suivi la formation dans l'intérêt d'approfondir leurs connaissances, et ceux qui ont suivi la formation dans l'intérêt de s'adapter au poste de travail représentent un taux de 90% de notre échantillon.

Par contre ceux qui pensent que les objectifs de la formation n'ont pas été atteints représentent 6,7% de notre échantillon dont 10% sont partis en formation dans l'objectif de s'adapter au poste de travail, 8,7% sont partis en formation dans le but d'approfondir leurs connaissances, et 3,7% c'est ceux qui étaient sollicités pour la formation dans le but d'acquérir de nouvelles connaissances.

On constate que la majorité de notre échantillon ont atteint leurs objectifs, chose qui explique la réussite de la politique de formation au sein de l'entreprise DRGBejaia, qui se base sur une politique de formations qualifiantes et qui répondent aux besoins des salariés, afin de les rendre plus efficaces et performants au travail.

On peut déduire que l'entreprise DRGBejaia oriente ses cadres vers la formation dans l'intérêt de s'adapter aux nouveaux postes ainsi d'acquérir un savoir et un savoir-faire qui lui permet de combler les lacunes rencontrées à son personnel.

**Tableau n° 16** : la répartition des enquêtés selon la nécessité de la formation pour développer les compétences

La nécessité de la formation pour développer les compétences	Fréquence	Pourcentage
Oui	56	93,3%
Non	4	6,7%
Total	60	100,0%

**Source** : enquête sur le terrain

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité de nos enquêtés avec un pourcentage de 93,3% pensent que la formation est nécessaire pour développer les compétences, contre 6,7% seulement qui disent le contraire

D'après ces résultats, on constate que la majorité des cadres de l'entreprise DR Bejaia ont affirmé que la formation contribue réellement au développement et l'amélioration de leurs compétences, ce qui confirme l'importance accordée à

la formation qui est considérée comme une base objective de tout processus de gestion de ressource humaine.

Nous constatons que la formation permet aux formés d'acquérir des connaissances suffisantes et perfectionner leur savoir pour une meilleure maîtrise du travail dans un processus d'exécution plus efficace et résoudre leurs initiatives pour qu'ils puissent intervenir aux différentes difficultés qui se présentent sur le terrain.

**Tableau n° 17** : la répartition des effectifs par la nécessité de la formation pour développer les compétences selon la date de recrutement.

	trouvez- vous que la formation est nécessaire pour développer vos compétence		Total
	Oui	Non	
date de recrutement (1985- 2000)	21	1	22
	95,5%	4,5%	100,0%
(2001 à nos jours)	35	3	38
	92,1%	7,9%	100,0%
Total	56	4	60
	93,3%	6,7%	100,0%

**Source** : enquête sur le terrain

Le tableau ci-dessus illustre que la plus part de nos enquêtés avec un pourcentage de 93,3% pensent que la formation est nécessaire pour développer

les compétences, dont 95,5% ceux qui étaient recrutés entre (1985-2000), et 92,1% de ceux qui étaient recrutés entre 2001 à nos jours.

Par contre ceux qui disent que la formation n'est pas nécessaire pour développer les compétences représente 6,7% de notre échantillon, duquel 7,9% sont ceux qui étaient recrutés entre 2001 à nos jours, et 4,5% représente ceux qui étaient recrutés entre (1985 et 2000).

D'après ces résultats, on constate que la majorité de nos enquêtes ont jugé que la formation est indispensable dans l'actualisation des connaissances, ce qui confirme que l'objectif de la formation sert essentiellement à rétrécir l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises afin d'améliorer la performance du personnel.

La formation est devenue une préoccupation majeure des ressources humaines, car elle représente un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir des qualifications et des compétences aux salariés. Comme il a souligné J. M. P. Peretti dans son ouvrage intitulé « ressource humaine » « la formation des salariés est indispensables pour garantir l'adéquation permanente des compétences et des emplois. Elle répond de façon plus précise aux besoins des compétences spécifiques et contribue à créer une image d'employeur positif, développe l'adhésion et la confiance des salariés et contribue à leurs fidélisations.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> J.M.Peretti (2006), (Ressources humaines), « Ed Dunod , Paris. p. 113,114.

**Tableau n° 18** : répartition d'échantillon selon l'influence de la formation sur les compétences.

L'influence de la formation sur les compétences	Fréquence	Pourcentage
Oui	53	88,3%
Non	7	11,7%
Total	60	100,0%

**Source** : enquête de terrain.

Ce tableau illustre que la majorité de notre échantillon avec un pourcentage de 88,3% estiment que les connaissances acquises par les actions de formation ont une influence sur leurs compétences, contre 11,7% seulement pensant que les connaissances acquises n'ont pas d'influence sur leurs compétences.

D'après ces résultats, nous constatons que la majorité de nos enquêtes affirment que les connaissances acquises par la formation ont une influence sur leurs compétences, ce qui explique que l'entreprise DRGBejaia s'intéresse aux intérêts du personnel qui offre toutes les possibilités nécessaires afin de les rendre plus compétents et plus motivés ainsi de remplir l'écart entre les exigences et les postes à occuper.

On peut dire que la formation vise à donner au personnel de l'entreprise les chances de s'étaler leurs habilités et capacités qui les rendent susceptibles d'accroître leurs efficacités, motivation pour une meilleure rentabilité et d'affronter les situations de perturbation.

**Tableau n° 19** : la relation entre l'influence des connaissances acquises par la formation selon la date de recrutement

		les connaissances acquises par la formation ont elle une influence sur vos compétences		Total
		Oui	Non	
date de recrutement	1985-2000)	19 86,4%	3 13,6%	22 100,0%
	2001à nos jours	34 89,5%	4 10,5%	38 100,0%
Total		53 88,3%	7 11,7%	60 100,0%

**Source** : enquête sur le terrain

Le tableau ci-dessus montre que la majorité de nos enquêtés avec un pourcentage de 88,3% pensent que les connaissances acquises par la formation ont une influence sur leurs compétences, dont 89,5% de ceux qui étaient recrutés entre (2001à nos jours, et 86,4% représente ceux qui étaient recrutés entre (1985 et 2000)

Par contre ceux qui pensent que les connaissances acquises par la formation n'ont pas d'influence sur leurs compétences ayant un pourcentage de 11,7%, duquel 13,6% de ceux qui étaient recrutés entre (1985 et 2000), et 10,5% représente ceux qui étaient recrutés entre (2001 à nos jours.

D'après ces résultats, on constate que la majorité de nos enquêtés affirment que les connaissances acquises par la formation ont une influence sur leurs compétences, ce qui veut dire que l'intérêt particulier qui présente la formation

au sein de l'entreprise DRGBejaia c'est ceux d'amélioration et l'acquisition de savoir et de savoir faire, qui lui permet de faire face aux changements de l'entreprise ainsi aux exigences des nouvelles tâches à occuper

Pour conclure, on peut dire que la formation des compétences de la main d'œuvre est devenue la seule dimension d'augmentation de la production en permettant la maîtrise des nouvelles technologies et d'accroissement de rendement.

**Tableau n° 20** : la répartition des effectifs par la nécessité de la formation pour développer les compétences selon le niveau d'instruction.

		trouvez- vous que la formation est nécessaire pour développer vos compétences		Total
		Oui	Non	
niveau d'instruction	Moyen	2 100,0%	-	2 100,0%
	Secondaire	8 88,9%	1 11,1%	9 100,0%
	Universitaire	45 91,8%	4 8,2%	49 100,0%
Total		55 91,7%	5 8,3%	60 100,0%

**Source** : enquête sur le terrain

Le tableau ci-dessus illustre que la plus part de notre échantillon disent que la formation est nécessaire pour développer les compétences avec un taux de

91,7%, dont 100% qui représente le niveau moyen, et 91,8%% ceux qui ont un niveau universitaire, enfin 88,9% représente ceux qui ont un niveau secondaire

Par contre ceux qui pensent que la formation n'est pas nécessaire pour développer les compétences ayant un taux de 8,3%, dont 11,1% sont ceux qui ont un niveau secondaire, et 8,2% représente ceux qui ont un niveau universitaire.

Nous avons constaté que la majorité des cadres de l'entreprise SONATRACH, affirme que la formation joue un rôle important dans le développement de leurs compétences et leurs aptitudes, selon eux la formation a un impact positif sur le développement et l'amélioration de leurs connaissances, qui leur permet d'exercer et faciliter l'adaptabilité au milieu professionnel.

Enfin, on peut dire que l'entreprise DRGBejaia prend en compte la formation de ses cadres qui est un investissement considérable qui lui permet d'améliorer et d'accroître les compétences et la productivité de leur capital humain, en qualité de produit et service.



**Tableau n° 21** : la relation entre le nombre de formation et son influence sur les compétences, et l'opérationnel dans le travail.

	la formation vous a rendu plus compétent et plus opérationnel dans votre travail		Total
	Oui	non	
combien de fois avez-vous bénéficié d'une formation	Une fois	5	19
		26,3%	100,0%
	Plusieurs fois	6	41
		14,6%	100,0%
Total	49	11	60
	81,7%	18,3%	100,0%

**Source** : enquête sur le terrain

D'après les résultats obtenus dans ce tableau ci-dessus on peut lire que la majorité de nos enquêtés avec un taux de 81,7%, ont bénéficié de leurs formations, qui déclarent que la formation qui ont suivie les a rendu plus compétent et plus opérationnel, dont 85,4% ceux qui ont bénéficié plusieurs stages de formation durant leurs carrières professionnelles, et 73,7% ceux qui ont bénéficié simplement d'une seule formation.

Par contre 18,3% ceux qui pensent négativement à la formation, dont 26,3% sont ceux qui ont bénéficié d'une seule formation, et 14,6% ceux qui ont bénéficié plusieurs fois la formation.

On constate que la majorité de notre échantillon, sont satisfaits de leurs bénéfices à la formation, ce qui affirme que la formation au sein de l'entreprise DRGBejaia occupe une place primordiale dans la politique de l'entreprise, c'est un attribut essentiel à sa compétitivité.

On peut dire que la formation au sein de la DRGBéjaia considère comme un moyen essentiel qui permet à son personnel d'améliorer et d'acquérir un savoir et un savoir faire, pour faire face aux exigences de poste et changements organisationnels, tout en garantissant à l'entreprise sa compétitivité , c'est dans ce sens que M. Louis souligne que : « L'objectif de la formation et de donner aux salariés la possibilité d'exercer de façon satisfaisante pour lui-même et pour l'entreprise les taches qui lui son attribuer » <sup>1</sup>

On peut conclure que, quelque soit le nombre de formations programmé, les formés ont réussi à acquérir un savoir, savoir- faire et améliorer leurs connaissances. La formation contribue à la mise en œuvre de moyen susceptible d'aider le personnel à développer des capacités et leur contribution à l'efficacité de leurs activités professionnelles.

---

<sup>1</sup> MATHIS Louis, « gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines », édition d'organisation, Paris, 1982, p112.

**3- Analyse de la deuxième hypothèse « la formation offerte par l'entreprise SONATRACH permet aux cadres de participer à la réflexion sur le changement dans l'organisation et une meilleure adaptation au changement technologique ».**

**Tableau n° 22 :** répartition des enquêtés selon l'adaptation de formation aux changements de l'entreprise.

Facilitation de l'adaptation	Fréquence	Pourcentage
Oui	53	88,3
Non	7	11,7
Total	60	100,0%

**Source :** enquête sur le terrain

Le tableau ci-dessus montre que la majorité de notre échantillon avec un de 88,3% constate que la formation suivie les a permis de s'adapter aux changements de l'entreprise, contre 11,7% qui pensent le contraire

Nous constatons que l'entreprise DRGBejaia adopte des formations qualifiante qui permet à ces cadres d'acquérir des connaissances et compétences, ainsi de s'adapter aux postes et changements de l'entreprise, c'est ainsi qu'il signale Adouin que « la formation participe au développement et à la

transformation des personnes non seulement par l'apport de connaissances, mais aussi par la socialisation qu'elle permet »<sup>1</sup>

**Tableau n° 23** : La corrélation entre l'adaptation aux changements de l'entreprise selon le niveau d'instruction

		la formation vous a t'elle permit, de vous faciliter a l'adaptation aux changements de l'entreprise		Total
		Oui	Non	
niveau d'instruction	Moyen	2 100,0%	-	2 100,0%
	Secondaire	7 77,8%	2 22,2%	9 100,0%
	Universitaire	44 89,8%	5 10,2%	49 100,0%
Total		53 88,3%	7 11,7%	60 100,0%

**Source** : enquête sur le terrain

D'après les données statistiques de ce tableau, on constate que la majorité de nos enquêtés avec un taux de 88,3% ont suivi leurs formation qui permet de facilité l'adaptation aux changements de l'entreprise, dont 100% ceux qui ont un niveau moyen, 89,8% ceux qui ont un niveau universitaire, et pour ceux qui ont un niveau secondaire représentent 77,8%.

<sup>1</sup> ARDOUIN Theiry. Op.cit.P19.

Par contre ceux qui pensent que la formation ne permet pas de faciliter l'adaptation aux changements de l'entreprise ayant un taux de 11, 7%, dont 22,2% ceux qui ont un niveau secondaire, et 10,2% ceux qui ont un niveau universitaire.

On constate que la majorité de notre échantillon ce sont adapter aux changements de l'entreprise, chose qui explique que l'entreprise DRGBéjaia s'intéresse a son capital humain, d'acquisition d'un savoir et savoir-faire et de s'adapter au poste de travail, afin de les rendre plus motivé et performant, donc, la formation n'apparaît plus seulement comme une solution curative aux problèmes d'emplois, mais comme un outil d'accompagnement face aux évolutions économiques de la DRGBejaia .

On conclut donc que la formation est un outil efficace pour développer et adapter les compétences des ressources humaines, ceci aura certainement des répercussions positives sur la motivation du personnel et sur le développement de l'entreprise.

**Tableau n° 24:** répartition des enquêtés selon la participation à la réflexion et au changement dans l'entreprise

La participation à la réflexion et au changement dans l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
Oui	49	81,7%
Non	11	18,3%
Total	60	100,0%

**Source :** enquête sur le terrain

Le ci-dessus montre que la plus part de nos enquêtes avec un pourcentage de 81,7% jugent que la formation suivie leurs à permis de participer à la réflexion sur les pratiques et les qualifications, et plus globalement sur le changement dans l'entreprise, contre 18,3% qui disent le contraire.

D'après ces résultats, on constate que la majorité de nos enquêtés participant à la réflexion sur les pratiques et les qualifications, et plus globalement sur le changement dans l'organisation, ce qui confirme que l'entreprise DRGBejaia choisit des formations qualifiantes qui permet a son personnel de participer aux actions et aux changements dans l'organisation. La formation est considérée par la DRGB comme un moyen de faire participer les salariés dans la gestion et de s'adapter aux nouvelles procédures et techniques de travail, afin de garantir le bon fonctionnement de la productivité et la compétitivité en faveur de l'entreprise.

**Tableau n° 25** : la corrélation entre l'apport de la formation et le nombre de formation suivie :

	la formation suivie vous a-t'elle permis de participer à la réflexion sur les pratiques et les qualifications, et plus globalement sur le changement dans l'organisation		Total
	Oui	Non	
combien de fois avez-vous bénéficié d'une formation			
Une fois	13 68,4%	6 31,6%	19 100,0%
Plusieurs fois	36 87,8%	5 12,2%	41 100,0%
Total	49 81,7%	11 18,3%	60 100,0%

**Source** : enquête sur le terrain

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la plus part de nos enquêtés avec un pourcentage de 81,7% ont permis de participer à la réflexion sur les pratiques et les qualifications, et plus globalement sur le changement dans l'organisation, dont 87,8% de ceux qui ont bénéficié la formation plusieurs fois, et 68,4% représente ceux qui ont bénéficié la formation d'une seule fois.

Par contre 18,3% de ceux qui n'ont pas permis de participer à la réflexion sur les pratiques et les qualifications, et plus globalement sur le changement dans l'organisation, duquel 31,6% ceux qui ont bénéficié la formation d'une seule fois , et 12,2% représente ceux qui bénéficié la formation plusieurs fois

D'après ces résultats, on constate que la majorité de nos enquêtés ont permis de participé à la réflexion sur les pratiques et les qualifications, et plus

globalement sur le changement dans l'organisation, ce qui explique que l'entreprise DRGBejaia donne l'opportunité à son personnel de participer à l'action et aux changements de l'entreprise dans l'objectif de ressentir leur existence et leur responsabilité.

On peut dire que la formation est l'une des facteurs majeurs qui permet d'accroître les compétences et participer à l'amélioration de la performance de l'entreprise ainsi que l'enrichissement de la responsabilité du personnel.

**Tableau n° 26 :** La corrélation entre L'adaptation des cadres aux changements de l'entreprise selon le type de formation

		la formation vous a t'elle permis, de vous faciliter a l'adaptation aux changements de l'entreprise		Total
		Oui	Non	
Quelle est le type de formation avez vous suivis	Perfectionnement	27 84,4%	5 15,6%	32 100,0%
	Induction	15 93,8%	1 6,2%	16 100,0%
	Projet de l'entreprise	10 83,3%	2 16,7%	12 100,0%
Total		52 86,7%	8 13,3%	60 100,0%

**Source :** enquête sur le terrain



D'après ce tableau ci-dessus nous constatons que la plus part de nos enquêtés avec un taux de 86,7% ont affirmé que la formation suivi leurs à permis de facilité l'adaptation aux changements de l'entreprise, duquel 93,8% de ceux qui suivi la formation de type induction, et 84,4% sont ceux qui ont suivi la formation de type perfectionnement, et pour ceux qui ont suivi formation liée au projet de l'entreprise avec un pourcentage de 83,3%.

Néanmoins ceux qui pensent que la formation ne permet pas de facilité l'adaptation aux changements de l'entreprise ayant un pourcentage de 13,3%, dont 16,7%ceux qui ont suivi la formation de type liée au projet de l'entreprise, ainsi 15,6% représente ceux qui ont suivi la formation de type perfectionnement, enfin 6,2% de ceux qui suivi la formation de type induction.

D'après ces résultats on constate que la majorité de nos enquêtés sont adaptés aux changements de l'entreprise, ce qui explique l'importance et l'utilité de formation élaborée au sein de l'entreprise SONATRACH, qui lui permet d'assurer la qualification et l'adaptabilité de son capital humain, ainsi de garantir la productivité et la compétitivité dans le marché de travail.

Nous constatons que la formation joue un rôle très important dans l'amélioration et développement des compétences humaines, ces derniers contribuent à faciliter l'intégration et l'adaptation au poste occupé et changement de l'entreprise.

**Tableau n° 27 :** La corrélation entre l'évaluation après la formation selon le nombre de formation :

	êtes-vous soumis à une évaluation après la formation suivie		Total
	Oui	Non	
combien de fois avez-vous bénéficié d'une formation	Une fois	2	19
		10,5%	100,0%
	Plusieurs fois	11	41
		26,8%	100,0%
Total	47	13	60
	78,3%	21,7%	100,0%

**Source :** enquête sur le terrain

Le tableau ci-dessus illustre que 78,3% de nos enquêtés sont soumis à une évaluation après la formation suivie, dont 89,5% de ceux qui ont bénéficié de formation qu'une fois, et 73,2% représente ceux qui ont bénéficié la formation plusieurs fois.

Par contre ceux qui étaient pas soumis à une évaluation après la formation suivie représente un taux de 21,7%, du quel 26,8% ceux qui ont bénéficié de la formation plusieurs fois, et 10,5% de ceux bénéficient de la formation qu'une seule fois.

D'après ces résultats, on constate que la majorité de nos enquêtés sont soumis à une évaluation après la formation suivie, ce qui confirme que l'entreprise DRGBejaia suit et évalue ses cadres après la formation suivie, qui vise essentiellement à mesurer l'impact de la formation sur les apprenants, sur

leurs connaissances, attitudes et comportements ...et performances dans le meilleur de l'apprentissage, aussi bien que dans le contexte du travail.

Nous déduisons que l'évaluation est une phase importante dans la validation de processus de formation, qui permet au personnel de confirmé ou infirmé son amélioration et acquisition des connaissances, ainsi permet à l'entreprise de garantir la qualification et l'aptitude de son personnel.

**Tableau n° 28 :** La relation entre l'application sans difficulté selon le contenu de stage.

	Pourrez-vous appliquer sans difficultés le contenu du stage suivi		Total	
	Oui	Non		
le contenu de stage	Théorique	15 88,2%	2 11,8%	17 100,0%
	Pratique	9 100,0%	-	9 100,0%
	Les deux	32 94,1%	2 5,9%	34 100,0%
Total		56 93,3%	4 6,7%	60 100,0%

**Source :** enquête sur le terrain

Le tableau montre que 93,3% de nos enquêtés ont appliqué le contenu du stage sans difficultés, dont 100% de ceux qui étaient suivis la formation de contenu pratique, et 94,1% de ceux qui avaient suivi les deux contenus de stage (théorique et pratique), enfin pour ceux qui avaient suivi la formation de contenu théorique ayant un pourcentage de 88,2%

Par contre ceux qui étaient trouvés des difficultés d'appliquer le contenu de stage suivi avec un pourcentage de 6,7%, du quel 11,8% de ceux qui avaient suivi le contenu théorique de la formation, et 5,9% qui représente ceux qui avaient suivi les deux contenus (théorique et pratique).

D'après ces résultats, on constate que la plus part de nos enquêtés ont appliqué le contenu de stage sans difficulté, ce qui explique que l'entreprise DRGBejaia met toutes les conditions favorables et choisit des formations qualifiantes qui permet aux cadres de valoriser le développement des habilités, des aptitudes, afin de faire face aux changements multiples (politiques, techniques, humaines, sociaux...etc.).

Nous déduisons que le contenu de la formation est l'un des facteurs de satisfaction, qui permet au personnel une meilleure adaptation, et acquisition des nouvelles connaissances (savoir- savoir-faire).

**Tableau n° 29** : la corrélation entre le nombre de formation et les aspects pour lesquelles les cadres souhaitent une autre formation

		ya-t-il des aspects du travail pour les quelles vous souhaitez une autre formation pour améliorer vos performances de travail		Total
		Oui	Non	
combien de fois avez-vous bénéficié d'une formation	Une fois	13 68,4%	6 31,6%	19 100,0%
	Plusieurs fois	37 90,2%	4 9,8%	41 100,0%
Total		50 83,3%	10 16,7%	60 100,0%

**Source** : enquête sur le terrain

D'après le tableau ci-dessus nous constatons que la majorité de nos enquêtés ont déclaré qu'il ya des aspects de travail pour les quelles ils souhaitent d'autre formation avec un taux de 83,3%, dont 90,2% de ceux qui ont bénéficié la formation plusieurs fois, et 68,4% pour ceux qui ont bénéficié qu'une seule fois la formation.

Par contre ceux qui ne souhaitent pas de suivre une d'autre formation ayant un pourcentage de 16,7%, du quel 31,6% de ceux qui ont bénéficié qu'une seule formation, et 9,8% représente ceux qui ont bénéficié de formation plusieurs fois

D'après ces résultats, nous constatons que la majorité de nos enquêtés ont déclaré qu'il ya des aspects de travail pour lesquelles ils souhaitent d'autre formations, ce qui explique que les formés sont conscients de l'utilité et

l'importance de la formation qui vise réellement à les intégrer et les adaptés aux nouvelles techniques et technologique, ainsi aux nouveaux postes à occuper.

Nous constatons que l'objectif de la formation vise essentiellement à répondre aux exigences technologiques qui permet aux personnels une meilleure adaptation aux changements de l'entreprise.

On peut dire que l'entreprise DRGBejaia met toutes les conditions nécessaires, afin de faire face aux évolutions et changements de l'entreprise.

**Tableau n° 30 :** La relation entre l'atteint des aspirations selon l'identification à la formation

		A l'issue de votre formation, croyez vous que vos aspirations et attentes ont été atteintes		Total
		Oui	Non	
comment vous étiez identifiés à la formation	Demande personnelle	7 87,5%	1 12,5%	8 100,0%
	Choix de l'entreprise	37 71,2%	15 28,8%	52 100,0%
Total		44 73,3%	16 26,7%	60 100,0%

**Source :** enquête sur le terrain

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la plus part de nos enquêtés avec un taux de 73,3 ont affirmé que leurs aspirations et attentes sont atteintes,

du quel, 87,5 ceux qui étaient orientés vers une formation selon leurs de demande personnelle, et 71,2% représente ceux qui étaient orienté vers une formation selon le choix de l'entreprise.

Par contre ceux qui n'ont pas atteint leurs aspirations et attentes avec un pourcentage de 26,7%, dont 28,8% de ceux qui étaient orientés vers la formation selon le choix de l'entreprise, et 12,5% représente ceux qui étaient orientés vers la formation selon leur demande personnelle.

D'après ces résultats, nous constatons que la majorité de nos enquêtés ont atteint leurs aspirations et attentes après la formation suivie, chose qui explique que l'entreprise DRGBejaia adopte des programmes qui retrace l'ensemble des actions de formation retenues en fonction et de l'intérêt de l'entreprise et de ses objectifs qui lui permet de mettre fin à l'inadéquation entre les compétences et le poste occupé.

On peut dire que la formation occupe une place importante dans la politique de l'entreprise, qui est un attribut essentiel à sa compétitivité.

**Tableau n° 31** : le rapport entre le nombre de formation et le bénéfice après la formation.

		après votre formation est-ce -que vous avez bénéficié				Total
		Promotion	Augmentation de salaire	Les deux	Rien de tout	
combien de fois avez-vous bénéficié d'une formation	Une fois	6 31,6%	4 21,1%	-	9 47,4%	19 100,0%
	Plusieurs fois	3 7,3%	10 24,4%	6 14,6%	22 53,7%	41 100,0%
Total		9 15,0%	14 23,3%	6 10,0%	31 51,7%	60 100,0%

**Source** : enquête sur le terrain

D'après ce tableau, on constate que la majorité de nos enquêtés avec un pourcentage de 51,7% n'ont bénéficié ni de promotion ni d'augmentation de salaire, dont 53,7% ceux qui ont bénéficié de formation plusieurs fois, et 47,4% représente ceux qui ont bénéficié de formation qu'une seule fois.

Par contre ceux qui ont bénéficié d'augmentation de salaire ayant un pourcentage de 23,3%, du quel 24,4% ceux qui ont bénéficié de formation plusieurs fois, et 21,1% de ceux qui ont bénéficié de formation qu'une seule fois



Par ailleurs ceux qui ont bénéficié d'une promotion ayant un pourcentage de 15%, dont 31,6% de ceux qui ont bénéficié qu'une seule fois la formation, et 7,3% représente ceux qui ont bénéficié la formation plusieurs fois

De l'autre coté ceux qui ont bénéficié d'augmentation de salaire et de promotion avec un pourcentage de 10%, duquel 14,6% de ceux qui ont bénéficié la formation plusieurs fois

D'après ces résultats, nous constatons que la plus part de nos enquêtés n'ont bénéficié ni de promotion ni d'augmentation de salaire, ce qui veut dire que l'entreprise DRGBéjaia forme ses cadres dans le but d'acquérir des nouvelles connaissances, qui leurs permet de combler l'écart entre les compétences réelles et les compétences attendues.

Nous déduisons que la formation au sein de l'entreprise SONATRACH vise essentiellement à adapter et acquérir des nouvelles compétences qui lui permet de faire face à des changements professionnels et mutations internes

On peut dire que la formation est un moyen qui permet à son personnel de conserver leurs emplois, et de leurs assurer ensuite une progression dans leurs parcours professionnels afin de compléter les lacunes existantes aux postes à occuper.

**Tableau n° 32:** la corrélation entre la satisfaction de la formation et le nombre de formation suivie

		est –ce-que vous êtes satisfait de votre formation		Total
		Oui	Non	
combien de fois avez-vous bénéficié d'une formation	Une fois	14 73,7%	5 26,3%	19 100,0%
	Plusieurs fois	39 95,1%	2 4,9%	41 100,0%
Total		53 88,3%	7 11,7%	60 100,0%

**Source :** enquête sur le terrain

Ce tableau illustre que la majorité de nos enquêtés sont satisfaits de leurs formation avec un pourcentage de 88,3%, dont 95,1% sont ceux qui ont suivi la formation plusieurs fois, et 73,7% sont ceux qui ont suivi la formation une seule fois.

Néanmoins 11,7% représente le taux de nos enquêtés qui ne sont pas satisfaits de leurs formations, duquel 26,3% représente ceux qui ont bénéficié qu'une seule fois la formation, et 4,9% sont ceux qui bénéficié plusieurs fois la formation

D'après ces résultats, on constate que la majorité de nos enquêtés sont satisfaits de leurs formations, ce qui explique que l'entreprise DRGBejaia met en place des formations qualifiantes, qui ont pour objectifs de combler les

compétences du capital humain, ainsi que le motiver et le satisfaire par ces initiatives.

On peut dire que la formation sert essentiellement à la satisfaction, l'amélioration et le développement des capacités et des compétences des cadres pour une meilleure intégration et adaptation aux changements de l'entreprise.

**Tableau n° 33** : le rapport entre le jugement des capacités après la formation et le niveau d'instruction.

		comment juger vos capacités après votre formation		Total
		Oui	Non	
niveau d'instruction	Moyen	2 100,0%	-	2 100,0%
	Secondaire	8 88,9%	1 11,1%	9 100,0%
	Universitaire	46 93,9%	3 6,1%	49 100,0%
Total		56 93,3%	4 6,7%	60 100,0%

**Source** : enquête sur le terrain

Les résultats de ce tableau montrent que la majorité de nos enquêtés ont améliorés leurs capacités par la qualité des formations suivies avec un pourcentage 93,3%, dont 100% ceux qui ont un niveau moyen, et 93,9% sont ceux qui ont un niveau universitaire, et pour ceux qui ont un niveau secondaire sont représenté par un taux de 88,9%.

Par ailleurs ceux qui pensent que leurs capacités ne sont pas améliorées ayant un taux de 6,7%, dont 11,1% ceux qui ont un niveau secondaire, et 6,1% pour ceux qui ont un niveau universitaire.

On constate que la majorité de notre échantillon ont amélioré leurs capacités après la formation, ce qu'explique les moyens mis à leurs disposition d'un côté et par les réseaux de proximité accessible de l'autre côté tels que les réseaux documentaires, relationnels sachant que le personnel agit positivement en présence de ces critères, ainsi l'importance de programmation des formations tracés par l'entreprise DRGBejaia qui se base sur la qualification et l'amélioration des capacités des cadres de tout les niveaux.

On peut dire que la formation vise à la satisfaction, l'amélioration et le développement des capacités des cadres dans l'intérêt d'une meilleure adaptation aux postes et aux exigences organisationnelles.

#### 4. L'interprétation des résultats :

L'analyse et l'interprétation des résultats des données qui ont été recueillies, nous donnent une meilleure vision sur la façon dont se déroule le développement de formation professionnelle au sein de l'entreprise SONATRACH et sur l'impact de la formation professionnelle et personnelle des cadres.

Ces résultats peuvent se traduire en termes de pourcentage comme suit :

- 81,7% de notre échantillon confirme que le programme de formation tracé par l'entreprise DRGBejaia répond à leurs attentes, dont 91,7% ceux qui ont suivi la formation liée au projet de l'entreprise, et 81,2% de ceux qui ont suivi la formation de type perfectionnement, enfin ceux qui ont suivi la formation de type induction représentent 75%.
- 93,3% de notre échantillon confirme que leurs objectifs avaient été atteints, duquel 96,3% ceux qui ont suivi la formation dans l'objectif d'acquérir des nouvelles compétences, et 91,3% de ceux qui ont suivi la formation pour l'objectif d'approfondir leurs connaissances, enfin ceux qui ont suivi la formation pour l'objectif d'adaptation représentent 90%.
- 93,3 % de notre échantillon confirme la nécessité de la formation pour développer les compétences
- 93,3% des cadres interrogés confirment que la formation est nécessaire pour développer les compétences, dont 95,5% ceux qui ont été recrutés entre (1985 et 2000), et 92,1% ont été recrutés entre 2001 à nos jours.

- 88,3% de notre échantillon estime que les connaissances acquises par les actions de formation ont une influence sur leurs compétences.
- 88,3% de nos enquêtes confirment que les connaissances acquises par la formation ont une influence sur leurs compétences, dont 89,5% sont ceux qui étaient recrutés entre 2001 à nos jours, et 86,4% sont ceux qui étaient recrutés entre (1985et 2000).
- 91,7% de nos enquêtés pensent que la formation est nécessaire pour développer les compétences, dont 100% ont le niveau moyen, et 91,8% ceux qui ont un niveau universitaire, enfin ceux qui ont un niveau secondaire représentent 88,9%
- 81,7% de notre échantillon confirme que les formations suivies les a rendu plus compétents et plus opérationnels au travail, duquel 85,4% sont ceux qui ont bénéficié de formation plusieurs fois, et 73,7% sont ceux qui ont bénéficié de formation qu'une seule fois.

A partir de ces résultats, notre première hypothèse « la formation professionnelle offerte par l'entreprise SONATRACH permet d'acquérir un savoir et un savoir faire » est confirmée.

Donc, on peut dire que la formation à la DRGBejaia à permis aux cadres l'acquisition de nouveau savoir et de savoir faire qui permet la maitrise des taches aux postes occupées.

Notre deuxième hypothèse « la formation professionnelle permet aux cadres de participer à la réflexion sur le changement dans l'organisation est une meilleure adaptation au changement de l'entreprise », nous avons obtenu les résultats suivants :

- 88,3% de notre échantillon affirme que la formation à la DRG Bejaia permet de faciliter l'adaptation au changement de l'entreprise
- 88,3% de notre échantillon confirme que la formation permet de faciliter l'adaptation au changement de l'entreprise, duquel 100% ont le niveau moyen, 89,9% ceux qui ont le niveau universitaire, et 77,8% représente ceux qui ont le niveau secondaire.
- 81,7% de notre échantillon juge que la formation permet de participer à la réflexion sur les pratiques et les qualifications, et plus globalement sur le changement dans l'organisation.
- 81,7% de notre échantillon confirme que la formation leurs a permis de participer sur les pratiques et les qualifications, et plus globalement sur le changement dans l'organisation, dont 87,8% ont suivi la formation plusieurs fois, et 68,4% ont suivi la formation une seule fois.
- 86,7% de notre échantillon affirme que la formation permet de faciliter l'adaptation au changement de l'entreprise, dont 93,8% sont ceux qui ont suivi la formation de type induction, 84,4% ceux qui ont suivi la formation de type perfectionnement, et 83,3%

représente ceux qui ont suivi la formation liée au projet de l'entreprise.

- 83,3% de notre échantillon souhaitent une autre formation pour améliorer leurs performances de travail, duquel 90,2% ont suivi la formation plusieurs fois, et 68,4% ont suivi la formation une seule fois.
- 73,3% de notre échantillon confirme que leurs aspirations et attentes ont été atteintes, duquel 87,5% ceux qui étaient orientés vers la formation selon leurs demande personnelle, et 71,2% de ceux qui étaient orientés vers la formation liée au projet de l'entreprise.
- 51,7% de nos enquêtés jugent qu'après la formation suivie n'ont rien bénéficié, dont 53,7% ont suivi la formation plusieurs fois, et 47,4% ont suivi la formation une seule fois.
- 88,3% de notre échantillon confirme que leurs formations sont satisfaisantes, duquel 95,1% représente ceux qui ont bénéficié la formation plusieurs fois, et 73,7% ont suivi la formation une seule fois.
- 93,3% de notre échantillon confirme que leurs capacités après la formation étaient améliorées, dont 100% possèdent le niveau moyen, 93,9% possèdent le niveau universitaire, et 88,9% représente ceux qui ont le niveau secondaire.



D'après ces résultats, notre deuxième hypothèse « la formation professionnelle offerte par l'entreprise SONATRACH permet aux cadres de participer à la réflexion au changement dans l'entreprise », est confirmée

Nous constatons que la formation sert à la satisfaction, l'amélioration et développement des capacités et des compétences des cadres pour une meilleure intégration et adaptation aux changements de l'entreprise. Cette dernière adopte des formations avec un contenu riche et des programmations bien déterminées prévus pour les changements possibles.

**5. La synthèse des résultats:**

A travers des informations et des résultats obtenus de notre questionnaire distribué aux cadres de la DRGBejaia, nous avons constaté ce qui suit :

L'entreprise SONATRACH, consacre des efforts importants pour ses ressources humaines, qu'elle considère comme un axe de préoccupation majeur et poursuit un processus continu de développement des compétences et performances de ses salariés.

La formation à la DRGBejaia facilite l'intégration des salariés au milieu professionnel, car elle permet l'acquisition et l'amélioration des connaissances et valorisations des compétences.

On constate que l'objectif principal des actions de formation au sein de la DRGBejaia vise en premier lieu une meilleure intégration et adaptation aux évolutions technologiques. En effet cette organisation adopte des moyens attractifs pour assurer la satisfaction et la motivation de son personnel.

On peut dire que la formation a un impact positif sur le développement des compétences (savoir et savoir faire), dont intérêt de s'adapter au changement de l'entreprise.

À travers notre étude nous avons pu déduire que la formation est devenue une préoccupation majeure pour la DRGBejaia car elle est une issue qui amène vers le progrès et la prospérité et qui reste toujours l'outil d'ajustement des nouvelles connaissances et habitudes.

## **CONCLUSION:**

La fonction ressource humaine est une fonction stratégique dont les enjeux sont déterminantes dans la conduite des changements en cours, pour adapter l'entreprise au nouveau contexte économique national et à l'environnement international, de plus en plus concurrentiel, où les évolutions se concrétisent et s'évaluent en termes de performance et de compétitivité, et doivent être organisées sur la base de savoirs et de compétences.

La formation est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises, leurs productivités ; elle est partie intégrante de la politique de gestion des ressources humaines. Elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement, dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les compétences des travailleurs en fonction des évolutions des emplois, du contexte et de connaissances dans les différents domaines.

Notre problématique était formulée autour d'une question principale, il s'agit de savoir si : la formation à bien permet le développement des compétences.

Par ailleurs, nos hypothèses de recherche, selon la formation continue permet le développement des capacités et l'adaptation des cadres dictés par l'environnement sont vérifiés ou nous avons constaté que la formation dans l'entreprise est un facteur d'ajustement et d'adaptation, car elle a peut-être une clé de conciliation entre le sociale et l'économie, dans la mesure elle contribue à apporté aux salariés une meilleure adaptation et intégration au travail et d'améliorer la performance économique de l'entreprise.

À travers notre étude réalisée au sein de la DRGBejaia nous avons constatés que cette dernière donne beaucoup d'importance à la formation des

cadres, dans le but d'acquisition des nouvelles connaissances, méthodes et techniques de travail qui permet le développement des compétences, l'intégration et l'efficacité dans leurs postes de travail

Donc la formation est indispensable actuellement au niveau de l'entreprise, cette dernière investit dans le capital humain qui est un véritable facteur pour l'avenir de l'entreprise.

Finalement, et selon les résultats obtenu la SONATRACH (DRGBejaia) représente un exemplaire des entreprises algériennes par apport à la bonne gestion de son potentiel humain, ce qui incite les autres entreprises à adopter ses mêmes mesures organisationnelles nécessaires à fin de s'adapter aux différentes mutations du marché qui devient de plus en plus concurrentiel.

# La liste bibliographique

- Besseyer et Hotes, C. Henri(1990), « Gérer les ressources humaines concepts et outils », Ed d'organisation, Paris. p.133.
- J Athur, effet of human resource systems on manufacturing performance and turnover, academy of management journal, Vol 37.P670.
- JAQUES Soyer, fonction formation édition organisation, Paris, 2003, P34-36.
- QUIVY Remond et VUN Campenhautd Luc, manuel de recherche en sciences sociales, édition DUNOD. Paris, 1995, (2006, 3<sup>eme</sup> édition). P171.
- VATEVILLE Eric. Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, Ed economica, paris1985.
- ALOUN André et pierre ansort. Dictionnaire de sociologie. Collection Direction Robert seuil, N<sup>o</sup> éditeur1007 824, octobre, 1999, Edition, conzague Raynaud. page97.
- AMBLARD H, management des ressources humaines3<sup>eme</sup>ed Ayrolle, paris, 1990. p77.
- ANDRE Guitter, « développer les compétences par une ingénierie de formation »ESP éditeur, Paris, 1998. p13.

## Articles et lois :

- BECKER G S, investment in capital: theoretical analysis, journal of political economy, the university of Chicago press 1962, vol10. P 1-49.
- BELANGER, Jacques, GILES, Anthony, MURRAY, Gregor « Vers un nouveau modèle de production : possibilités, tension et contradiction », in Murray, Gregor, dir.et al. L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ? Québec, Presses de l'Université Lava, Québec 2004, P.35.
- BELLIER, Sandra, le savoir-être dans les entreprises, Vuibert, Paris 1998. p.99.

- BELLOULA Tayeb, droit du travail, édition, Dahleb, Alger 1994. p158.
- Cahiers du CREAD. Formation adaptative et insertion des diplômés au sein de l'entreprise publique Algerienne.N°66-67,2003 /2004, p83.
- CITEAU jean pierre. Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique. 4<sup>ème</sup>Ed. Armand colin, septembre 2002. page113.
- D Knoke. ET Kal. A. L, job training in US, organization, American sociological review, vol 59 N° 4.p 539.
- FERREOL Gille, COUCHE Philipe, et autre. Dictionnaire de sociologie. Ed Armand colin, 3<sup>ème</sup> éd, novembre 2004. page81.
- GILLES Ferréol et autre, « Dictionnaire de sociologie » édition Armand colin, paris, 1991-1995, P.81.
- GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 7<sup>ème</sup>edition, Dalloz, france2000. p48.
- GUITET Andres, Développer les compétences par une ingénierie de formation, 2<sup>ème</sup>édition, ESF éditeur, 1998, paris. page11.
- H.bloch et autre Dictionnaire fondamental de la psychologie. Edition Larousse, paris2002. page29.
- J.P .Citeau (2000), « gestion de ressources humaines »3<sup>ème</sup>Ed Dalloz, Paris. p.101.
- JEAN MARIE Peretti, « Ressources humaines et gestion de personnel »,2<sup>ème</sup>édition, édition Vuibert, Paris, 1998, P99.
- JEAN MARIE Peretti, « Ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2006. p108.
- Jean Marie Perreti, Tous DRH, 2<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, 2003. p 21.
- La loi 90-11 du 24-04-1990 relative aux relations de travail, articles 57, 58,59

**La méthodologie :**

-LE BOTERF Guy, « construction les compétences individuelles et collectives », 2<sup>ème</sup> édition, édition d'Organisation, Paris, 2003.p54.

-LE DEFF Robert, Encyclopédie de la gestion et de management, édition DALLOZ, Paris, 1999. Page 423.

### **Les dictionnaires :**

-M. Peretti (2006), (Ressources humaines), « Ed Dunod, Paris. p. 113,114.

-MAIGNANT Alain, « Manager la formation » édition d'organisation, Paris, 1991. P101.

-MARTINET.A.C et autre. Lexique de gestion 6<sup>ème</sup>Ed DALLOZ. Paris, 2003, p222.

-MATHIS Louis, « gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines », édition d'organisation, Paris, 1982. p112.

-MEIGNANT A, Quel est le rôle pour le DRH dans la responsabilité sociale de l'entreprise ? », Actes de la 22<sup>ème</sup> Université d'été de L'audit social, Luxembourg, août 2004, in communication à la 23<sup>ème</sup> université d'été de L'Audit social, IAE de Lille, septembre 2005 (vers un audit des politiques de formation).

-MENTRI Messaoud, Essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie. Ed Alger, 1986. p108.

-MOURICE Angers, Initiation pratique a la méthode des sciences humaines, édition : Casbah, Alger, 1997. Page 102.

-P ZARIFIAN, «Objectif compétence pour une nouvelle logique » Editions Liaisons, paris, 1999, page.70.

-PAQUAY L, vers un référentiel des compétences professionnelles, recherche t formation N<sup>0</sup>16, INRP, paris1994, p.7.

-PENSO-LATOUICHE, Annick, savoir être : compétence ou illusion ? Editions liaisons, paris, 2000, p.16.

- POTOCKI Danielle, Malicet, élément de sociologie de travail et organisation, édition Anthpos, paris1997, p.94
- ROY, Olivier, LEMAY, Jean, PAULINO, Christophe, la gestion par les compétences. Expériences d'entreprises et enseignements, Lyon, ANACT, 2003. p.46.
- SAINSAULIEU R, sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, 2<sup>ème</sup> édition Ed Dalloz, paris 1995. page368.
- SMITH a, ET Hayton G, "What drives enterprise training? Evidence from Australia, the international journal of human resource management, vol 10, N<sup>o</sup>2, April, 1999. P251-272.
- THEVENET Mairice, approche de la formation continue dans l'entreprise, revue française de gestion, n<sup>o</sup>65-66, novembre 1989. p.42-44.
- THIERRY Ardouin « Ingénierie de formation », Edition, Paris, 2003.P13.
- TOUATI Seudik. « La formation des cadres pour le développement ». Nouvelle édition, Hydra, Alger. page1.
- Villa Gualino. Viale Settimio. Aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation. Rapport National. Ed, Algérie, 2000. p11.



# *Annexes*

**Université Abderrahmane Mira- Bejaia**

**Faculté des sciences humaines et sociales**

**Département des sciences sociales**

**Mémoire Master**

**Thème :**

**L'impact de la formation professionnelle continue  
sur le développement professionnel et personnel  
des cadres**

**Cas pratique : SONATRACH DRGBéjaia**

Préparé par :

Zaidi Loucif

Encadré par :

Mebarki.H

Dans le cadre de la préparation de mémoire de master II en sociologie, option organisation de travail sous le thème : « l'impact de la formation professionnelle continue sur le développement professionnel et personnel des cadres » nous vous adressons ce questionnaire en vous garantissant que les informations retournées ne seront utilisées qu'à des fins pédagogiques et scientifiques, votre contribution avec toute objectivité et sincérité nous sera d'une grande utilité.

Ainsi nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

**Promotion 2012/2013**





➤ **Donnes personnelles :**

1. Sexe :

Masculin

Féminin

2. Age :

3. Niveau d'instruction :

Moyen

Secondaire

Universitaire

4. Catégorie :

Cadre moyen

Cadre universitaire

5. Date de recrutement :

6. Le poste actuel :

7. L'unité de travail :

➤ **La formation :**

8. Combien de fois avez-vous bénéficié d'une formation ?

Une fois

Plusieurs fois

9. Comment vous étiez identifiés à la formation ?

Demande personnelle

Choix de l'entreprise

Autre lesquels.....

10. Comment qualifiez vous l'importance qu'accorde votre entreprise a

La formation ?.....

.....

11. Quelle est le type de formation avez-vous suivis ?

Formation perfectionnement

Formation induction

- Formation liée au projet de l'entreprise
- Autre : précisé.....

12. quelles est la nature de formation avez-vous suivis ?

- Interne
- Externe
- Al' étranger

13. Le contenu de stage ?

- Théorique
- Pratique
- Les deux

14- Le programme disposé au cours de la formation a-t-il répondu à vos Attentes ?

- Oui
- Non

➤ **Les objectifs :**

15- La formation qu'avez-vous suivis a pour objectif de :

- Acquisition des nouvelles compétences
- Approfondir vos connaissances
- Adaptation au poste de travail
- Autre : préciser .....

16- Pensiez vous que ces objectifs avaient été atteints ?

- Oui
- Non
- Si votre réponse est non, indiquez pour quoi ils n'ont pas été Atteints ?.....

17-Trouvez vous que la formation est nécessaire pour développer vos

Compétence ?

- Oui
- Non
- Comment.....

18- les connaissances acquises par la formation ont elle une influence sur vos compétences ?

- Oui
- Non

19. La formation vous a rendu plus compétent et plus opérationnel dans

Votre travail ?

Oui

Non

Autre.....

20. La formation vous a t'elle permis, de vous faciliter a l'adaptation aux

Changements de l'entreprise ?

Oui

Non

21-La formation suivie vous a t'elle permis de participer à la réflexion sur les

Pratiques et les qualifications, et plus globalement sur le changement

Dans l'organisation ?

Oui

Non

22- Quelles sont les points forts de cette formation ?

.....  
.....

23-Quelles sont les points faibles de cette formation ?

.....  
.....

➤ **L'évaluation :**

24- Etes vous soumis à une évaluation après la formation suivie ?

Oui

Non

25- Pourrez- vous appliquer sans difficultés le contenu du stage suivi ?

Oui

Non

Si non, quelles sont les difficultés que vous rencontrez lors de cette  
Mise en pratique ?.....  
.....

26- Ya t-il des aspects du travail pour les quelles vous souhaitez une autre

Formation pour améliorer vos performances de travail ?

Oui

Non

Si oui les quelles.....

27- A l' issue de votre formation, croyez vous que vos aspirations et

Attentes ont été atteintes ?

Oui  Non

Si non pourquoi ?.....

Si oui les quels :.....

28- Après votre formation est- ce-que vous avez bénéficié ?

- Promotion Oui  Non

-Augmentation de salaire Oui  Non

29- Est-ce que vous êtes satisfait de votre formation ?

Oui  Non

30- comment juger vos capacités après votre formation ?

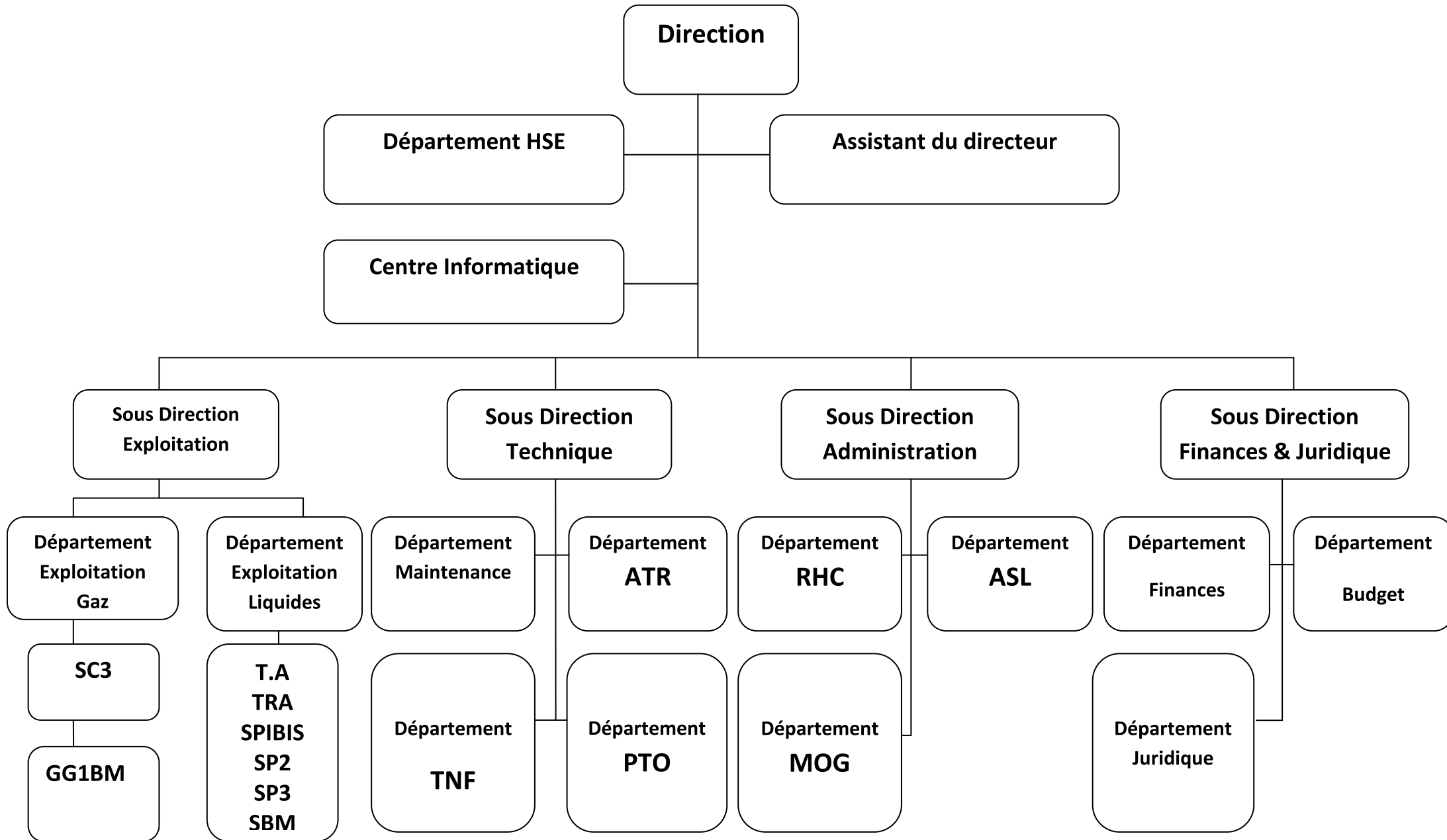
Améliorée  Non améliorée

31- Avez-vous quelque chose à ajouter sur le thème formation

.....  
.....  
.....



# ORGANIGRAMME DE DETAIL DE LA DIRECTION REGIONALE BEJAIA



	SONATRACH Activité Transport par Canalisations Division Maintenance Direction Réparation Canalisations	N° : PR.622.1.R1
		Page :1/9
	<b>PROCEDURE D'EVALUATION DE  L'EFFICACITE DE LA FORMATION</b>	Date: 10/10/06


**Mots clés :** Evaluation et formation

**PROCEDURE D'EVALUATION DE  
L'EFFICACITE DE LA FORMATION**


**Evolution du document**

Date de la révision	Objet	Indice de révision
25/04/05		R0
10/10/06	Page 5- Annexe 1- Annexe 3	R1

	Rédacteur	Approbateur
Noms & Prénoms		
Date		
Visa		

	SONATRACH Activité Transport par Canalisations Division Maintenance Direction Réparation Canalisations	N° : PR.622.1.R1
	PROCEDURE D'EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION	Page :2/9  Date: 10/10/06

<b>Sommaire</b>	<b>PAGE</b>
1 – Objet	3
2 – Domaine d'application	3
3 – Activités	5
4 – Définition	14
5 – Annexe	15

	SONATRACH Activité Transport par Canalisations Division Maintenance Direction Réparation Canalisations	N° : PR.622.1.R1
	PROCEDURE D'EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION	Page :3/9  Date: 10/10/06

## 1 – OBJET

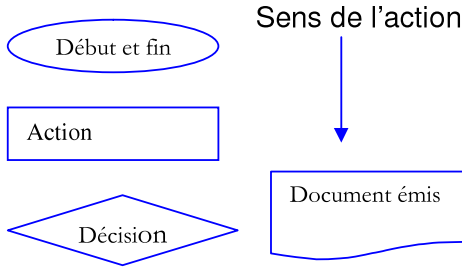
La présente procédure à pour objet de définir le processus d'évaluation de l'efficacité d'une action de formation.

## 2 – DOMAINE D'APPLICATION

Cette procédure s'applique à l'ensemble des activités de formation au bénéfice du personnel SONATRACH / DRC.

	SONATRACH Activité Transport par Canalisations Division Maintenance Direction Réparation Canalisations	N° : PR.622.1.R1
	<b>PROCEDURE D'EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION</b>	Page :4/9
		Date: 10/10/06

### 3 – ACTIVITE

<p style="text-align: center;">Sens de l'action</p> 	<b>RESPONSABILITES</b>								Documents émis	
<b>Activités</b>	Outils	Le Responsable Formation	Le formé	Le Responsable						
<p><b>I/ Evaluation pédagogique d'une action de formation (au terme de la formation)</b></p> Remettre la fiche d'évaluation au formé avec la convocation ou ordre de mission Renseigner la fiche d'évaluation		○								<b>F.E /1</b>
Remettre la fiche d'évaluation à son Responsable Prendre connaissance de l'évaluation de son collaborateur, mettre un avis, signe la fiche et la transmet au responsable formation		□								
Analyse les fiches d'évaluation et procède à leur classement		□								
		○								
<b>Outils</b>	<b>Enregistrements</b>									
	- Fiche d'évaluation FE /1									



	SONATRACH Activité Transport par Canalisations Division Maintenance Direction Réparation Canalisations	N° : PR.622.1.R1
	PROCEDURE D'EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION	Page :6/9  Date: 10/10/06

#### 4 – Définitions

##### Évaluation de la formation:

Action d'apprécier, à l'aide de critères définis préalablement, l'atteinte des objectifs pédagogiques et de formation d'une action de formation.

#### 5 – Annexes

- Annexe 1 : Fiche d'évaluation d'une action de formation N°1
- Annexe 2 : Fiche d'évaluation d'une action de formation N°2
- Annexe 3 : Fiche d'évaluation de l'efficacité des actions de formation

	SONATRACH Activité Transport par Canalisations Division Maintenance Direction Réparation Canalisations	N° : PR.622.1.R1
	PROCEDURE D'EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION	Page :7/9
		Date: 10/10/06

**Annexe 1 : Fiche d'évaluation d'une action de formation N°1**

**Nom & Prénom:**

**Structure :**

**Thème :**

**Date :**

**Organisme formateur :**

**Objectifs de la formation :**

S.V.P Mettez une croix dans la case qui correspond à votre choix	Je suis tout à fait satisfait	Je suis satisfait	Je suis moyennement satisfait
Le contenu du programme correspond à mes attentes.			
La clarté du message transmis par le formateur.			
Le formateur répondait adéquatement à toutes les questions.			
La qualité des documents pédagogiques remis.			
L'apport de la formation sur le plan professionnel.			
L'apport de la formation sur le plan personnel.			
La durée de la formation était adéquate.			
Les supports pédagogique étaient utiles à formation .			
Mon appréciation de la formation reçue et positive.			

**Vos suggestions et commentaires**  
**( Le formé ) :**

**Commentaires du responsable hiérarchique :**

**A retourner au Département ADM & COM**

**MERCI DE VOTRE COLLABORATION**



	SONATRACH Activité Transport par Canalisations Division Maintenance Direction Réparation Canalisations	N° : PR.622.1.R1
	PROCEDURE D'EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION	Page :8/9  Date: 10/10/06

## Annexe 2 : Fiche d'évaluation d'une action de formation N°2

**Nom & Prénom du stagiaire:**

**Fonction :**

**Thème :**

**Date de la formation :**

Rappel des objectifs du thème de l'action de formation.

- A
- B
- C
- D

1. La formation à –t-elle répondu à ces objectifs ?

OUI :

NON :

PARTIELLEMENT :

2. Quels sont les changements et améliorations observés dans les pratiques professionnelles ?

3. Nécessite t-il d'autres formations complémentaires ?

Oui

Non

Lesquelles et pour quels objectifs ?

**Date et visa du Responsable Hiérarchique :**

A remplir par le responsable hiérarchique

	SONATRACH Activité Transport par Canalisations Division Maintenance Direction Réparation Canalisations	N° : PR.622.1.R1
		Page :9/9
	<b>PROCEDURE D’EVALUATION DE  L’EFFICACITE DE LA FORMATION</b>	Date: 10/10/06

**Annexe 3 : Fiche d’évaluation d’une action de la formation N°3**

Organisme de formation:

Nature de la formation :

Thème :

PLD

FALD

SEM

MAS

SEM

<b>Critères d’évaluation</b>	<b>Satisfait</b>	<b>Moyennement satisfait</b>	<b>Pas satisfait</b>
Satisfaction du stagiaire			
L’atteinte des objectifs de formation			

**Commentaire :**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Date et visa du Responsable formation**

A remplir par le responsable hiérarchique