

**Université Abderrahmane Mira de Bejaïa**  
**Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales et des**  
**Sciences de Gestion**  
**Département des Sciences de gestion**

**Mémoire de fin de cycle**

*En vue d'obtention du diplôme de master en Sciences de gestion*

**Option**

**Management des Ressources Humaines**

**Thème**

**L'IMPORTANCE DE LA FORMATION SUR LE DÉVELOPPEMENT  
DE LA RESSOURCE HUMAINE**

**CAS : SONATRACH**

**Réalisé par :**  
**Mr. TABET Moussa**

**Dirigé par :**  
**Mr. ZAOUMA Hocine**

**Devant le jury composé de :**

**Promotion 2019**

# Remerciements

*Je tiens tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant de m'avoir donné la force et la volonté d'accomplir ce modeste travail.*

*Je tiens à adresser mes sincères reconnaissances à mon encadreur Mr **ZAOUMA Hocine** pour le vif intérêt et la confiance qu'il m'a témoignée tout au long de ce travail, pour son soutien et son souci de voir ce travail terminé, qu'il trouve ici l'expression de ma profonde gratitude.*

*Je remercie également Mme **SELMI Warda** mon encadreur au sein de la **SONATRACH** de m'avoir aidé et orienté durant toute la durée de mon stage pratique, et tout le personnel de l'entreprise pour leurs accueil chaleureux.*

*Je tiens à présenter mes remerciements aussi à toutes les personnes qui ont participées de près ou de loin à l'élaboration du ce travail.*

*Ainsi au président de jury et les membres de jury ayant accepté de le juger.*

*A la promotion de master 2 MRH.*

# Dédicace

Je dédie ce modeste travail à toutes les personnes qui  
me sont chères :

A ceux qui m'ont soutenu nuits et jours, et durant tout  
mon parcours

A vous mes très chers parents je vous dis merci

A toutes personnes chères à mon cœur

A toutes personnes qui m'aiment

A toutes personnes que j'aime

A tous ceux qui cherchent le savoir

A la promotion LMD 2019.

**Moussa**

## Liste des abréviations

**RH** : Ressources humaines.

**GRH** : Gestion des ressources humaines.

**VAE** : Validation des acquis de l'expérience.

**CIF** : Le congé individuel de formation.

**OPACIF** : Organismes **paritaire** du **congé individuel de formation**.

**DIF** : Le droit individuel à la formation.

**GPEC** : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

**DRH** : Direction des ressources humaines.

**DG** : Direction générale.

**DAS** : Domaine d'Activité Stratégique.

**RTC** : Région Transport Centre.

**DRGB** : La Direction Régionale de Bejaïa.

**HSE** : Hygiène sécurité et environnement.

## Liste des tableaux

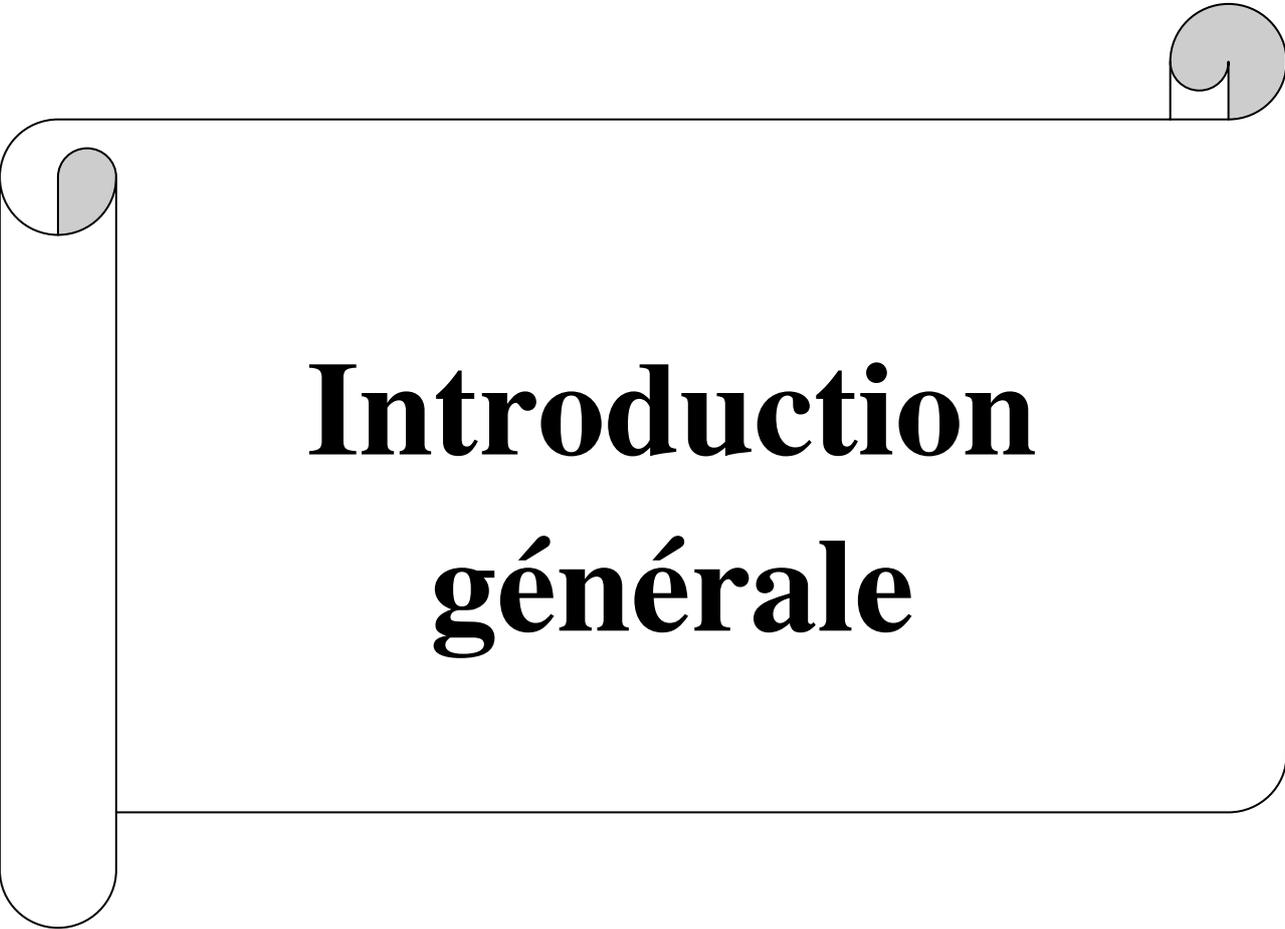
<b>Tableau n°(01) :</b> Les objectifs de la formation pour les entreprises.....	13
<b>Tableau n°(02) :</b> La logique compétence pour l'entreprise.....	37
<b>Tableau n°(03) :</b> La logique compétence pour la fonction RH.....	37
<b>Tableau n°(04) :</b> Les activités de la SONATRACH.....	52
<b>Tableau n°(05) :</b> La répartition selon le sexe des salariés.....	56
<b>Tableau n°(06) :</b> La répartition selon l'âge des salariés.....	57
<b>Tableau n°(07) :</b> La répartition selon le niveau d'instruction.....	57
<b>Tableau n°(08) :</b> La répartition selon la catégorie socioprofessionnelle.....	58
<b>Tableau n°(09) :</b> Répartition selon l'ancienneté.....	58
<b>Tableau n°(10) :</b> Répartition selon le type du contrat.....	59
<b>Tableau n°(11) :</b> La répartition selon les heures de travail par semaine.....	59
<b>Tableau n°(12) :</b> La répartition selon les bénéficiaires de la formation.....	60
<b>Tableau n°(13) :</b> La répartition selon la nature de formation.....	60
<b>Tableau n°(14) :</b> La répartition selon le type de formation.....	61
<b>Tableau n°(15) :</b> Détection de besoin de formation.....	63
<b>Tableau n°(16) :</b> Le nombre des employés informé des objectifs de l'entreprise.....	63
<b>Tableau n°(17) :</b> L'objectif principal de la formation.....	64
<b>Tableau n°(18) :</b> La répartition selon l'atteinte des objectifs de la formation.....	64
<b>Tableau n°(19) :</b> La répartition selon l'acquisition de nouvelles compétences pour les formés.....	66

## Liste de figures

<b>Figure n°(01) :</b> Les trois niveaux de l'évaluation de la formation.....	23
<b>Figure n°(02) :</b> Les étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de formation.....	25
<b>Figure n°(03) :</b> Compétences en iceberg.....	30
<b>Figure n°(04) :</b> Représentation du cycle de vie d'une compétence individuelle.....	32
<b>Figure n°(05) :</b> Représentation des compétences individuelle.....	32
<b>Figure n°(06) :</b> Organigramme de la DRGB/SONATRACH.....	49
<b>Figure n°(07) :</b> Evolution des effectifs (1985-2007).....	51
<b>Figure n°(08) :</b> Evolution par catégories socioprofessionnelles (1990-2007).....	51
<b>Figure n°(09) :</b> Organigramme du département RH.....	53
<b>Figure n°(10) :</b> La répartition selon la durée de formation.....	61
<b>Figure n°(11) :</b> La répartition selon l'imposition de la formation par l'entreprise.....	62
<b>Figure n°(12) :</b> La répartition selon la qualité de la politique de formation.....	65
<b>Figure n°(13) :</b> La répartition selon l'information en cas de stage de formation.....	65
<b>Figure n°(14) :</b> La répartition selon l'utilisation des compétences acquises dans l'accomplissement de la fonction.....	67
<b>Figure n°(15) :</b> La répartition selon les difficultés rencontrées lors de la formation...68	
<b>Figure n°(16) :</b> La répartition selon le suivi du plan de formation pendant et après la réalisation.....	68

## Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>I- PARTIE : Cas théorique sur la formation et la compétence</b>	
<b>Chapitre I : Généralités sur la formation.....</b>	<b>06</b>
Section 01 : Définition et concepts de la formation.....	06
Section 02 : Les modalités de la formation.....	15
Section 03 : Le plan de la formation.....	19
<b>Chapitre II : Gestion et développement des compétences des ressources humaines.....</b>	<b>28</b>
Section 01 : Gestion des compétences.....	28
Section 02 : Développement des compétences .....	40
<b>II- PARTIE : Cas pratique au sein de l'entreprise SONATRACH - Bejaia</b>	
<b>Chapitre I : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche...44</b>	<b>44</b>
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH – Bejaia/RTC.....	44
Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche.....	54
<b>Chapitre II : Analyse et interprétation des données collectées.....</b>	<b>56</b>
Section 01 : La population enquêtée.....	56
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....	56
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>70</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>72</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>74</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>79</b>



# **Introduction générale**

# Introduction générale

---

## INTRODUCTION GENERALE

Face à un environnement très instable, les entreprises doivent rester compétitives pour survivre sur un marché où la loi du plus fort règne. Répondre rapidement aux évolutions du marché et mieux encore agir afin d'anticiper ces évolutions est un facteur-clé de réussite.

Toute entité économique cherche à réaliser une performance viable et durable pour dégager une valeur ajoutée capable de développer l'organisation et d'être compétitive sur le marché. Pour réaliser cet objectif, l'entreprise a besoin en plus des moyens techniques et technologiques, de la ressource humaine, qui passe, alors, d'une gestion rigide des postes à la gestion des compétences ou par les compétences.

L'organisation, compte tenu des mutations de l'environnement, des relations et des configurations des marchés des biens et services et de l'emploi, cherche à favoriser d'avantage de réactivité, de flexibilité et de mobilité des salariés tant interne qu'externe.

Ainsi, intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. Elles attendent de la fonction ressources humaines une forte valeur ajoutée.

La formation est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines, c'est sans doute parce que l'on a découvert qu'elle était un extraordinaire levier du développement de l'entreprise et des compétences de tout salarié.

Autrement dit la formation professionnelle occupe, en effet, aujourd'hui une place prédominante dans les outils de développement des connaissances et des compétences des individus composant la population cadre des grands groupes.

L'amélioration des compétences et la qualification des ressources humaines visent à prendre en charge une politique de développement des ressources humaines, et la formation est l'une des pratiques qui peuvent participer à l'accomplissement de cette mission. Alors, elle apparaît comme un élément qui crée de la valeur ajoutée pour faire face aux perturbations et l'évolution de l'environnement concurrentiel marqué par un fort changement de type économique, social, technologique, et politique. En effet, la formation est un facteur de satisfaction et de motivation du personnel et, de cela, nous pouvons définir la formation comme étant « *un ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et*

# Introduction générale

---

*aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolutions professionnelle »<sup>1</sup>.*

C'est ainsi que la formation favorise la flexibilité et l'adaptation des individus aux défis qu'ils ont à relever. Dans ce contexte, elle représente un investissement qui augmente le rendement de la compétitivité des entreprises, comme elle favorise le développement des ressources humaines et actualise leurs connaissances et permet d'intégrer de nouvelles capacités comportementales. Donc, l'importance de la formation du personnel réside d'une part, dans le fait qu'elle permet aux entreprises d'assurer leur efficacité sur le marché et de trouver des solutions aux divers problèmes rencontrés suites aux évolutions de l'environnement et permet, d'autre part, aux salariés d'accroître leurs compétences, d'acquérir de nouvelles aptitudes et d'assurer, leurs employabilités.

Cependant, la formation professionnelle, levier stratégique pour le développement des connaissances et du savoir-faire des ressources humaines au sein de l'entreprise permettant d'atteindre les compétences requises des postes, demeure un idéal tout au long de la vie de l'entreprise. « **Dans une logique de développement des compétences et de valorisation du capital humain, l'investissement en formation est un facteur clé de compétitivité** »<sup>2</sup>. La formation se développe, elle jouit d'une réglementation favorable et l'effort de formation des entreprises est notable.

*« La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures »<sup>3</sup>.*

Sa mise en place répond aux attentes des salariés et aux besoins de l'entreprise, et aide ces derniers à maintenir leurs postes de travail et faire face aux nouveaux enjeux de la concurrence. Elle est, par ailleurs, un moyen d'augmenter la motivation des employés en leur permettant d'accéder à des postes supérieurs et les préparer à avoir une évolution dans leurs carrières.

Notre motivation pour le sujet est liée au rôle important que joue cette activité, et c'est ce qui nous conduit à nous poser la question suivante, vu l'importance du développement des ressources humaines existantes dans les différentes activités, et tenant compte de la nécessité, pour l'entreprise, de s'adapter, par le biais de la formation, à son environnement et suivre son évolution pour demeurer compétitive sur son marché, nous, nous sommes essayés de répondre à la problématique suivante : **« comment la formation contribue-t-elle au développement des ressources humaines »?**

---

<sup>1</sup> Jean Pierre Citeau, gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, 4 édition, Armand Colin Collection, Dalloz, 2002, paris, P113

<sup>2</sup> Jean-Marie Peretti, Ressources humaine, 11<sup>eme</sup> édition, Vuibert, Paris 2009, P 397

<sup>3</sup> Jean-Marie Peretti, ressources humaines et gestion de personnel, 2 édition, Vuibert, Paris, 1998, P99

# Introduction générale

---

De cette question de recherche, découlent les questions secondaires qui détermineront les grandes étapes à suivre dans notre étude et ces questions peuvent être énoncées comme suit :

- En quoi consiste la formation? Et quels sont ses objectifs ?
- Comment développer les compétences?
- Comment l'entreprise SONATRACH procède-t-elle à la formation de ses employés ?
- Quel est le rôle et la place de la formation dans les divers domaines de la gestion des ressources humaines ?

Cette recherche porte sur la réalité des pratiques de formation en entreprise algérienne. En effet, la formation joue un rôle fondamental de coordination et d'ajustement entre les besoins en fonction des exigences de poste et les qualifications acquises, ainsi, les différents travaux et le contexte socio-économique nous conduisent dans le cadre de cette étude à la formulation de deux hypothèses de recherche :

**Hypothèse 01** : les dirigeants de la SONATRACH – Bejaia accordent une grande importance quant à la pratique de formation.

**Hypothèse 02** : les responsables de la SONATRACH – Bejaia perçoivent les actions de formation comme un levier stratégique de développement des ressources humaines.

**Pour répondre à cela, nous avons adopté la démarche méthodologique suivante.**

## **Méthodologie de recherche :**

Pour réaliser ce travail, nous avons suivi une démarche de type quantitatif qui s'appuie sur un questionnaire, lié à notre thème, distribué à un échantillon de salariés qui travaillent au sein de l'entreprise SONATRACH de Bejaia.

Concernant le plan de notre mémoire, celui-ci est scindé en deux parties. La première partie concerne la recherche bibliographique qui nous a permis de collecter les informations nécessaires pour notre travail, à partir des différents ouvrages, et des articles. La deuxième partie concerne une recherche sur le terrain pour laquelle nous avons suivi et réalisé un stage pratique au sein de l'entreprise SONATRACH de Bejaia pour avoir des informations sur le sujet de notre étude.

## **Les raisons du choix du sujet**

La formation a toujours été primordiale dans les entreprises même si elle représente un investissement en termes de coût et de temps pour l'employeur.

# Introduction générale

---

Elle est un élément incontournable de la stratégie de l'entreprise.

La formation présente des avantages à la fois pour l'entreprise et le salarié. Nombreuses sont les raisons qui nous poussent à suivre une formation : l'obtention d'un nouveau diplôme, la mise à jour des connaissances, l'évolution vers de nouvelles responsabilités, l'apprentissage d'une nouvelle technique, la création d'entreprise etc....

La formation fait partie des vecteurs de développement à ne pas négliger, que ce soit pour les entreprises ou pour les salariés.

La formation, avant tout, est une valeur ajoutée pour les salariés qui en bénéficient.

Pour ces raisons, nous avons choisi de traiter le sujet.

## **L'objectif de la recherche**

La formation permet au salarié de développer ses compétences à son poste de travail, d'actualiser ses connaissances et s'adapter régulièrement.

Elle lui permet d'acquérir de nouvelles qualifications et des compétences qui seront reconnues par l'entreprise.

Un salarié qui suit une formation effectue un travail de meilleure qualité et devient plus productif ce qui devient un acquit à l'avantage également de l'entreprise.

En misant également sur la formation, l'entreprise développe son savoir faire interne et conserve sa place face à la concurrence qui est de plus en plus rude.

Pour ces apports qualitatifs de la formation, que nous venons d'évoquer succinctement, et compte tenu de l'objectif principal de notre recherche, celui de savoir comment la formation contribue au développement de la ressource humaine, nous voulons connaître la situation de la formation au sein de l'entreprise algérienne, à travers, notamment, l'entreprise SONATRACH, si une attention est portée au sujet en mettant en place des plans de formation.

Pour bien analyser cette problématique, nous avons structuré le corpus de notre travail comme suit :

**La première partie de ce mémoire** est consacrée à la revue de la littérature existante sur le sujet, comprenant :

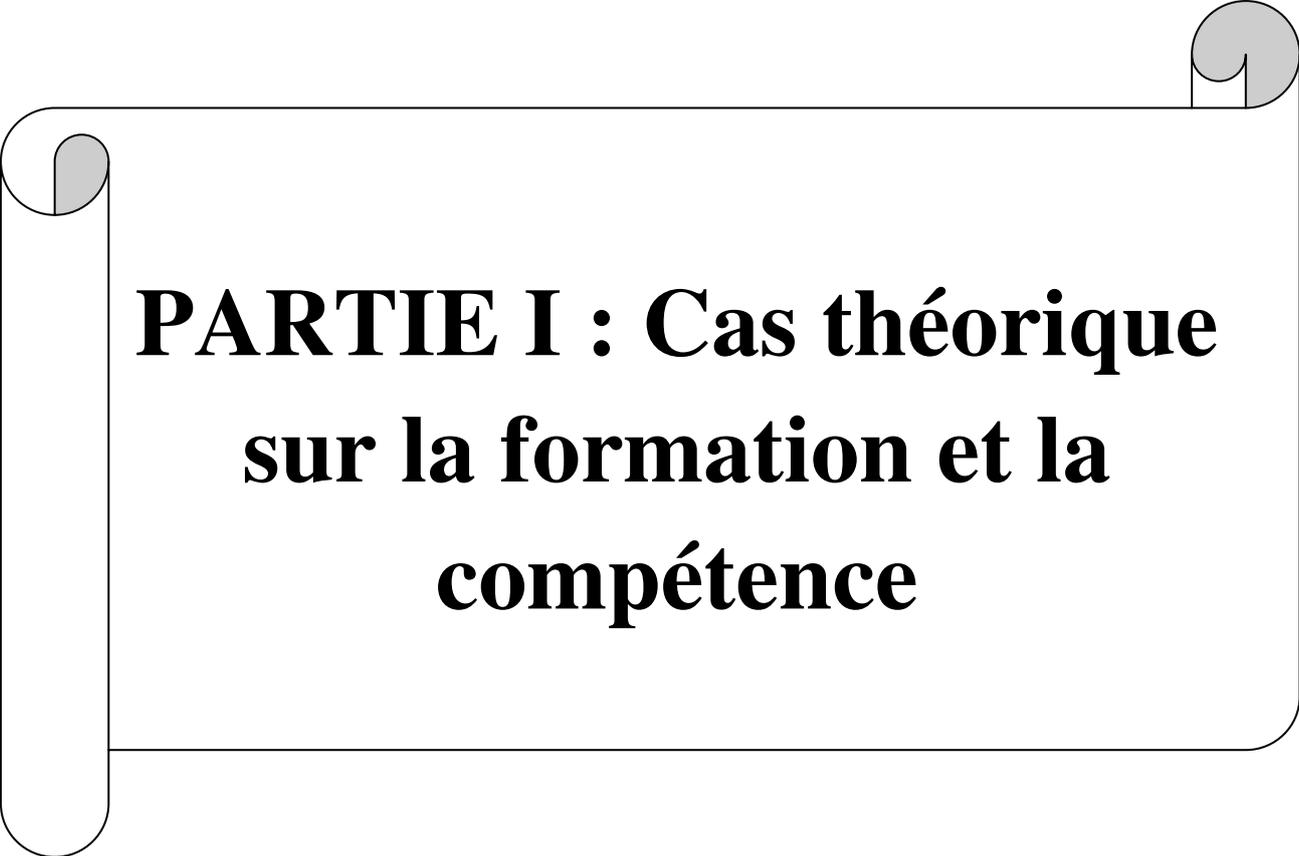
# Introduction générale

---

- ✓ **Un premier chapitre** réservé au cadre conceptuel de la formation, dans lequel nous aborderons la définition, les types et objectif de la formation.
- ✓ **Un second chapitre**, consacré à la gestion et le développement des compétences.

## **La deuxième partie de ce mémoire**

Est consacré à la présentation générale de l'organisme d'accueil SONATRACH et le cas pratique porte sur les résultats de notre enquête et l'interprétation des résultats.

A decorative graphic of a scroll with a black outline and grey shading on the rolled-up ends, framing the text.

**PARTIE I : Cas théorique  
sur la formation et la  
compétence**

# **Chapitre I : Généralités sur la formation**

## Introduction

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, avec l'avènement de la mondialisation de l'économie, l'évolution technologique et l'internationalisation des marchés, les entreprises en quête d'une ressource humaine performante et engagée mettent en place des processus destinés à développer des comportements de mobilisation de la ressource humaine.

Cependant La formation est un investissement au sein de l'entreprise. Elle permet d'accroître les compétences et la productivité tout en augmentant la qualité des produits et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

Dans ce présent chapitre nous allons présenter deux sections. Dans la première section, il s'agit de définir la pratique de la formation et ses objectifs ; ses fonctions ; ainsi que ses actions et ses acteurs, tandis que la deuxième section portera sur le plan de formation.

### Section (01) : Définition et concepts de la formation

Toute organisation possède un patrimoine de talents, de savoirs et d'expériences qu'elle s'applique à gérer. Cela mène à :

- assurer un approvisionnement cohérent en capacités humaines : c'est l'objectif des politiques de recrutement ;
- mettre en œuvre une juste rétribution et une affectation optimale de ce patrimoine ;
- accroître ce patrimoine et assurer sa pérennité, non seulement par la formation mais aussi par la mise en œuvre de la transmission systématique des savoir-faire et de l'expérience acquise: c'est le rôle des politiques de formation<sup>4</sup>.

#### 1.1) Définition de la formation :

Les définitions de la formation sont multiples, vouloir les énoncer toutes est sans intérêt. Nous en avons retenus quelques une des définitions.

##### Selon le dictionnaire sociologie :

« La notion de formation est polysémique, renvoie à l'ensemble des connaissances générales, technique 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>5</sup>

<sup>4</sup> MARTORY B., CROZET D. **Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances**. Dunod. Paris, 2002, p.89.

<sup>5</sup> FERREOL Guilles et autres, **Dictionnaire de la sociologie**, 3ème édition, Armand colin, Paris, 2004, p81

**Selon HOSDEY :**

« Ensemble des activités visant essentiellement à assurer l'acquisition des capacités pratiques, des connaissances et des attitudes requises pour occuper un emploi ».<sup>6</sup>

Au départ la seule forme de formation connue était l'éducation, comme le définit **Emile Durkheim** « l'éducation est l'action exercée par les générations adultes sur celles qui ne sont pas encore mures pour la vie sociale. Elle a pour objet de susciter chez l'enfant un certain nombre d'états physiques, intellectuels et moraux que lui réclament et la société politique dans son ensemble et le milieu social auquel il est particulièrement destiné »<sup>7</sup>.

**Marie Josée Tessier** de sa part définit La formation : « comme un ensemble d'activités d'apprentissages planifié. Elle vise l'acquisition des savoirs propres à faciliter l'adaptation de l'individu et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné »<sup>8</sup>.

**Selon Meignant**, la formation est un « *facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation social car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise* »<sup>9</sup>.

**Définition opérationnel :**

D'après ces définitions on peut dire que la formation est un processus important pour améliorer les compétences et répondre aux exigences et permet de s'adapter à l'évaluation de toutes natures. Autrement-dit elle représente un investissement important adapté par différentes entreprises afin de développer le facteur humain qui la compose.

Nous pouvons donc dire que chaque auteur aborde ce concept de formation d'un angle différent, elle peut être perçue comme un ensemble de procédés planifiées qui favorise l'amélioration et le développement des compétences, des acquis et des connaissances des salariés leur permettant ainsi une meilleure tenue de leurs emplois en répondant aux nouvelles exigences de leurs postes de travail et également aux diverses évolutions de l'environnement.

<sup>6</sup> Alain HOSDEY et ROGISTER Jacques, **Formation en entreprise, les clés de la réussite**, édition PRO, Bruxelles, 2009, p12.

<sup>7</sup> Emile DURKHIEM. « **Éducation et Sociologie** ». PUE paris.1999 .P13.

<sup>8</sup> Marie Josse TESSIER. « **GRH destinée aux entreprises de technologies de l'information** » édition Carole Pageau. 2003. P90.

<sup>9</sup> MEIGNANT « **à manager la formation** », éd d'organisation, paris 1991. P101

## 1.2) La politique de la formation au sein de l'entreprise :

« La politique de la formation comme étant un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assumer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement »<sup>10</sup>.

La politique de la formation est l'un des volets de la gestion stratégique de l'emploi dans l'entreprise. C'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes formulées par les salariés et en particulier à celle d'employabilité.<sup>11</sup>

Les principaux choix de la politique de formation portent sur :

➤ **A) Les objectifs de la politique de la formation :**

Les objectifs généraux ou stratégiques, en outre, améliorer la compétitivité par la qualité, faire face aux changements technologiques, dynamiser la force de vente...

➤ **B) Le budget :**

C'est l'investissement que l'entreprise est prête à engager en matière de formation.

➤ **C) Les priorités :**

La politique de formation est l'un des volets de la gestion de l'entreprise, c'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes des salariés, donc leurs motivations et satisfactions.

➤ **D) Les bénéficiaires :**

Le choix des bénéficiaires (la population ciblée), selon les catégories socioprofessionnelles, traduit le choix de l'entreprise. Si les agents qualifiés sont les plus privilégiés, l'objectif porte alors sur le développement du potentiel existant.

➤ **E) Le contenu :**

La formation peut être générale, destinée à élever le niveau des connaissances des bénéficiaires, ou une formation technique visant à développer leurs compétences professionnelles.

➤ **F) La durée de formation :**

Il s'agit des formations à court terme : séminaires, réunion... comme elle peut être à moyen et long terme tel que : des formations diplômées.

➤ **G) Formation intra ou inter :**

La formation « intra » regroupe des agents de la même entreprise. La même formation « inter » regroupe des agents de diverses unités ou entreprise. La première facilite l'adaptation de contenu, la création d'un langage commun, la deuxième

<sup>10</sup> Alain MEIGNANT, **Manager la formation**, édition liaison, Paris, 2003, p55.

<sup>11</sup> Jean-Marie PERETTI, **Gestion des ressources humaines**, 20ème édition, Vuibert, Paris, 2015, p175.

utilisé pour l'encadrement et les formations techniques et concerne en général un petit nombre de personnes dans l'organisation.

➤ **H) Formation par moyen interne et externe :**

Permet de mobiliser et valoriser les salariés dans l'entreprise, elle apporte plus de souplesse car elle suit les modifications de contenu de plan de formation.

➤ **I) Formation pendant les heures de travail ou hors des heures de travail :**

Pour la préparation d'un diplôme que les salariés acceptent d'empiéter sur le temps libre et de « sacrifier » des journées de congé. Et la réduction de la durée du travail apparaît favorable à un développement des formations hors temps de travail.

➤ **J) Formules pédagogiques :**

Les techniques d'animations et les outils sont variés, et peu de responsables de formation ont une vue d'ensemble de panoplie pédagogique. Or le choix de la méthode a souvent un rôle décisif dans le résultat de la formation.<sup>12</sup>

### 1.3) Le cadre réglementaire :

Les premiers textes apparaissent à la fin des années 1960. En 1966 est reconnu le droit des travailleurs à un congé de formation. La loi du 16 juillet 1971 précise les modalités du congé de formation, le rôle du comité d'entreprises et crée une participation financière des employeurs.

De nouveaux accords et de nouvelles lois complètent le dispositif. En passant d'une logique de moyens à une logique de résultat, la loi du 5 mars 2014 confirme l'évolution du cadre.

Les modalités essentielles concernent le congé individuel de formation, la concertation dans l'entreprise, la participation des employeurs, la VAE (Validation des acquis de l'expérience), le bilan de compétences, l'entretien professionnel et le compte personnel de formation, le conseil en évolution professionnelle et le droit individuel à la formation créé par la loi du 4 mai 2004.<sup>13</sup>

#### 1.3.1) Le congé individuel de formation (CIF) :

« Le congé individuel de formation (CIF) est le droit de s'absenter de son poste de travail pour suivre une formation de son choix. Pour en bénéficier, le salarié doit remplir certaines conditions et présenter sa demande à l'employeur, selon une procédure déterminée.

Le salarié peut bénéficier, également sous certaines conditions, d'une prise en charge de sa rémunération et des frais liés au congé de la part de l'organisme collecteur paritaire agréé au titre du CIF (OPACIF) ou encore d'organismes dont la compétence est limitée à une entreprise ou un groupe d'entreprises. La durée du congé peut atteindre un an à temps plein ou 1 200 heures en discontinu ».<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Jean-Pierre CITEAU, **GRH (principes généraux et cas pratique)**, 4<sup>ème</sup> Edition, Armand Colin, Paris, 2002, p101.

<sup>13</sup> PERETTI Jean-Marie, « **gestion des ressources humaines** », 15<sup>ème</sup> Edition Vuibert, Paris 2008, P 162

<sup>14</sup> PARMENTIER Christophe, « **l'ingénierie de formation, outils et méthodes** », Edition d'organisation, Paris 2008, p110

### 1.3.2) Le bilan des compétences :

Il a pour objet de permettre à tout salarié, au cours de sa vie professionnelle, d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ainsi que ses aptitudes et ses motivations afin de définir un projet professionnel et le cas échéant, un projet de formation.<sup>15</sup>

Le bilan peut être à l'initiative de l'entreprise ou à celle du salarié qui a alors droit à un congé de bilan de compétences.

### 1.3.3) Le droit individuel à la formation (DIF) :

« Tout salarié bénéficie chaque année d'un droit individuel à la formation. Créé par la loi 2004, le DIF se substitue au capital temps de formation. Le nombre d'heures capitalisables au titre du DIF est de 20 heures par an cumulable sur 6 ans. La mise en œuvre du DIF relève de l'initiative du salarié mais nécessite l'accord formalisé de l'employeur. Le DIF est, en principe, dehors du temps de travail. Le salarié perçoit une allocation de formation ». <sup>16</sup>

### 1.3.4) L'entretien professionnel :

L'entreprise doit proposer, au minimum tous les deux ans, un entretien individuel consacré à la formation pour permettre à chaque salarié d'élaborer son projet professionnel.

### 1.3.5) La validation des acquis de l'expérience (VAE) :

Reconnue par le code du travail français, le salarié peut bénéficier d'un congé pour VAE.

« La validation des acquis de l'expérience (VAE) permet à un salarié d'obtenir tout ou partie d'un diplôme, ou d'un titre professionnel, en faisant valider par un jury l'expérience, notamment professionnelle, qu'il a acquis pendant au moins trois années ». <sup>17</sup>

## 1.4) L'évolution de l'appareil de formation en Algérie :

Nous allons voir trois phases, qui sont :

### ➤ La première phase

Le lendemain de l'indépendance caractérisé par le départ des fonctionnaires européens, il y avait l'émergence des nouvelles institutions administratives (ministère etc.) alors il fallait réorganiser le système éducatif pour répondre à la démarche

<sup>15</sup> Jean-Marie PERETTI, **Gestion des ressources humaines**, 20<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris 2015, p170

<sup>16</sup> PARMENTIER Christophe, « **l'ingénierie de formation, outils et méthodes** », Edition d'organisation, Paris 2008, P 108

<sup>17</sup> PERETTI Jean-Marie, op-cité, P 162

croissante de l'administration, celle qui s'est dotée des moyens de formation spécifiques en créant l'école nationale d'administration, les centres de formation et les écoles d'application technique.

➤ **La deuxième phase**

Chaque administration a voulu s'autonomiser du point de vue de la formation, ce qui a donné lieu à l'augmentation des établissements de formation, souvent à des doubles emplois en l'absence d'une véritable coordination, de tout l'appareil mis en place. La volonté d'autosuffisance de chaque secteur administratif s'est traduite par une dispersion des moyens matériels, un gaspillage des moyens d'encadrement et partant sur une faiblesse du point de vue du rendement pédagogique, c'est ainsi qu'il est apparu nécessaire dans les années 80 de nationaliser l'appareil de formation.

➤ **La troisième phase**

Dans cette phase il y avait un souci de mettre le secteur d'enseignement supérieur dans le contrôle des établissements supérieurs et de la formation professionnelle. Cependant, ces mesures ont vite rencontré leurs limites dans la mesure où la formation était toujours mal ciblée et les filières n'avaient pas toujours le lien avec les besoins des entreprises.

Aujourd'hui l'Algérie se base sur l'amélioration de ses performances et sur le professionnalisme de son personnel, et toutes les entreprises dans la recherche de la performance font de la formation professionnelle un outil d'adaptation aux défis de l'environnement. En effet, la formation professionnelle peut être considérée comme une variable stratégique sur laquelle les entreprises doivent s'appuyer dans la recherche d'une meilleure compétitivité.<sup>18</sup>

### **1.5) La formation dans le cadre réglementaire Algérien :**

En Algérie, le cadre juridique comporte plusieurs textes couvrant des contextes différents sur la formation. Comme il est précisé dans la loi de 31 décembre 1997, mise à jour le 08 juillet 1997 notamment les articles relatifs aux relations de travail<sup>19</sup> :

**Art 55 :** les organismes employeurs à l'exclusion des institutions et d'administrations publiques sont tenues de consacrer un montant égale au moins à 0,5% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue. Ces entreprises sont obligées de verser une taxe de formation professionnelle continue par la différence entre le taux légal de 0,5% et le taux réel consenti aux actions de formation<sup>20</sup>.

**Art 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

<sup>18</sup> NTEYAFRA Robert, mémoire de master GRH, « la formation professionnelle pour la compétitivité d'une entreprise » Cas de Danone Djurdjura Algérie, Université de Bejaia, 2013.

<sup>19</sup> Journal officiel n° 89 du 31 décembre 1997.

<sup>20</sup> Idem

l'avis du comité de participation. L'employeur est tenu également, dans le cadre de la 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.

**Art 58 :** Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.

**Art 59 :** L'employeur peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent, de contribuer activement aux actions de formation et de perfectionnement qu'il organise.

**Art 60 :** Sous réserve de l'accord de l'employeur, le travailleur qui s'inscrit à des cours de formation ou de perfectionnement professionnels, peut bénéficier d'une adaptation de son temps de travail ou d'un congé spécial avec une réservation de son poste de travail.

**Art 61 :** La promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle. Elle s'effectue en tenant compte des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur.

#### **Divers :**

- Décret exécutif n° 01 419 du 20/12/2001 fixant les conditions de création, l'ouverture et le contrôle des établissements privés de formation professionnelle<sup>21</sup>.
- Arrêté ministériel n° 17 du 28 avril 2004 instituant les relations entre l'INDEFOC et les établissements de formation professionnelle en matière de promotion et de développement de la formation continue.
- Circulaire ministérielle n° 49 du 29 janvier portant sur le développement de l'information en matière de formation continue.
- Loi 06-24 du 26 décembre 2006 portant loi de finances pour 2007 (la taxe revue à 1%).

### **1.6) Les objectifs de la formation :**

Les objectifs de formation doivent être définis en fonction des stratégies organisationnelles. Le service des RH propose des objectifs qui considèrent les contraintes existantes, comme les objectifs personnels de carrière des salariés, etc. L'organisation examine si les objectifs sont clairs, réalisables, praticables et vérifiables.<sup>22</sup>

La formation vise plusieurs objectifs, nous citons selon Dimitri Weiss<sup>23</sup> :

<sup>21</sup> Journal Officiel n° 299 Décembre 2001

<sup>22</sup> Jean Pierre CITEAU, **GRH (principes généraux et cas pratiques)**, 4<sup>ème</sup> édition, Armand Colin, Paris, 2002, p101.

<sup>23</sup> Dimitri Weiss. « **Les ressources humaines** », édition d'organisation. Paris.1999. p425.

- **Les objectifs à court terme** : la formation vise à développer les compétences individuelles et collectives dans le but d'augmenter les performances de l'organisation.
- **Les objectifs à moyen terme** : la formation permet l'adaptation au changement comme l'évolution des métiers, le développement des potentiels, comme elle contribue à la gestion des carrières.
- **Les objectifs à long terme** : la formation vise à préparer l'avenir par le développement de l'adaptabilité des salariés et en prévenant les risques d'adaptation.

Ainsi nous allons présenter des objectifs de la formation qui se résume en deux axes :

- **Pour l'entreprise** :
  - Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.
  - Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
  - Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situation organisationnelle.
  - S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.
  - Réaliser des projets étatiques afin de résoudre des problèmes.
  - Aider la hiérarchie à assumer l'équilibre en ressources humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.
  - Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion.<sup>24</sup>

Le tableau suivant nous permettra de présenter les objectifs de la formation en fonction de la période pendant que celle-ci s'est déroulée.

**Tableau (01) : Les objectifs de la formation pour les entreprises**

<b>Sur le court terme (1 an) : consolider l'existant</b>	-Perfectionnement individuel -Perfectionnement collectif pour améliorer les performances -Formation d'insertion
<b>Sur le moyen terme (3 ans) : accompagner et faciliter les changements</b>	-Réussir un investissement et/ou changement d'organisation -Développement les potentiels -Optimiser les potentiels -Former aux métiers -Faciliter les projets individuels
<b>Sur le long terme (3 à 10 ans) : préparer l'avenir</b>	-Changer de culture -Développer l'adaptabilité et prévenir les risques d'inadaptation

<sup>24</sup> Louis ATHIS, **Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines**, édition d'organisation, Paris, 1982, p91.

**Source :** M.MABROUK «*Management de la formation*», enseignant et consultant ISGP. Document ISGP, 2006

Après avoir montré les objectifs de la formation pour l'entreprise, nous allons maintenant passer à ceux des salariés.

- **Pour les salariés :**

- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés.
- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- Améliorer le statut par les promotions.
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une réduction des accidents et des départs.
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi.
- Aider au développement de la prévention et à la protection des salariés dans des situations spécifiques.
- Améliorer l'expression orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel.
- Développer les capacités de jugement des formés<sup>25</sup>.

### 1.7) Les enjeux de la formation :

La formation est à la base de la plupart des améliorations de performances, vu son importance, elle représente un enjeu majeur à la fois pour l'entreprise mais également pour les salariés.

- **L'enjeu organisationnel :**

Pour les entreprises le développement des comportements et les connaissances sont devenus des outils stratégiques de la compétitivité.

- **L'enjeu économique :**

La formation est un investissement et non pas un coût pour l'entreprise. Elle joue un rôle important dans la rationalisation de l'allocation des ressources de l'entreprise. Elle a besoin en permanence de s'ajuster à une complexité socio-économique mouvante.

- **L'enjeu social :**

La formation a d'abord une finalité humaine de transmission et de développement d'une personnalité qui se forme<sup>26</sup>. Elle permet à l'entreprise d'évoluer dans un climat social paisible et un climat de travail agréable. Pour les salariés, la formation peut être perçue comme moyen de maintien de leur employabilité et une source probable de promotion ce qui permet de les motiver et de les fidéliser.

Les enjeux de la pratique de formation touchent à divers aspects de l'entreprise, et comme ces enjeux diffèrent, les types de formation diffèrent également.

<sup>25</sup> Henri GOHOR, **La formation en entreprise**, édition CAMPC, Paris, 2005, p05.

<sup>26</sup> C.VALIEZ «**Fonction Formation**», 2<sup>ème</sup> édition 2002, nouvelle mise en page, Edition d'organisation, p34

## Section (02) : Les modalités de la formation

Après un processus d'analyse et d'identification des besoins de formation, l'organisation aura le choix entre plusieurs actions et types de formation, qu'elle va mettre en place pour répondre au divers objectifs, car l'action de formation est un facteur d'évolution pour la structure et pour le salarié.

### 2.1) Typologie de la formation :

Il existe plusieurs types de formation, selon Jaque Soyer (2002)<sup>27</sup>, on peut distinguer neuf types de formation :

#### 2.1.1) La formation d'adaptation :

C'est une formation qui vise la réalisation d'une meilleure adaptation de la main-d'œuvre aux postes occupés. Ici l'entreprise cherche à améliorer ses résultats sur le niveau opérationnel et cela par l'augmentation de son chiffre d'affaire, l'amélioration de la productivité... etc. Donc pour atteindre ces buts, l'amélioration des capacités, des compétences et des connaissances de ses collaborateurs est d'une grande importance car elle permettra de faire face au développement à l'évolution des méthodes de travail ainsi faire évoluer leurs savoirs et savoir-faire.

Ce type est utilisé dans deux situations ; soit dès l'entrée dans le poste c'est-à-dire une adaptation initiale, soit au niveau d'un recyclage c'est-à-dire réaliser une mise à jour ou un perfectionnement des pratiques.

#### 2.1.2) La formation liée à l'emploi :

Ce type vise la préparation des collaborateurs à des promotions ou à des reconversions soient internes ou externes (changement de métier). Il s'agit de développer la mobilité afin soit de garder l'emploi dans le cas où l'entreprise s'engage à effectuer des changements technologiques importants ou bien pour assurer le maintien de l'engagement des salariés motivés en leur offrant diverses opportunités d'évoluer dans leurs carrières au sein de l'entreprise. Chaque formation ayant relation à la gestion prévisionnelle du personnel fait partie de ce type. Cette formation est d'une longue durée et implique un apprentissage profond<sup>28</sup>.

#### 2.1.3) La formation outil intellectuel de base :

Ici, il s'agit des formations générales (français, mathématiques... etc.), cette formation vise une amélioration du niveau de connaissance des collaborateurs, elle est également considérée comme une formation liée à l'emploi mais qui nécessite de très longues périodes d'apprentissage. Ce type fonctionne sur la base du volontariat et se fait selon un catalogue.

<sup>27</sup> J. SOYER, «Fonction formation», 2<sup>ème</sup> édition 2002, nouvelle mise en page, Edition d'organisation. P34.

<sup>28</sup> J. SOYER op.cit. P36.

**2.1.4) La formation culture d'entreprise :**

Les actions de formation mises en œuvre ont pour but de développer une culture commune au sein de l'entreprise. Elles sont proposées à diverse catégories socioprofessionnelles de l'entreprise par le biais d'un catalogue et les inscriptions se font à la base d'un volontariat.

**2.1.5) La formation liée à un projet de l'entreprise :**

Les actions de formation ici sont mise en œuvre afin de permettre l'accompagnement du lancement d'un projet au sein de l'entreprise. Elles visent à engendrer une synergie commune au niveau de tous les collaborateurs dans le but de maximiser leur efficacité.

L'objectif ici est de faire adhérer le plus grand nombre de salariés ou du moins ce qui ont une influence directe sur la réussite du projet.

En plus de ces types cités par SOYER, on trouvera également d'autres types de formation classés selon le type d'apprentissage qu'elle offre à l'apprenant.

**2.1.6) La formation initiale :**

C'est la formation dite classique c'est-à-dire celle poursuivi durant le cursus scolaire, ni le salarié ni les demandeurs d'emploi ne peuvent avoir accès à ce type. Cette formation se déroule selon le mode fonctionnement traditionnel c'est-à-dire sans alternance, et se compose de disciplines générales telles que le français et les mathématiques. Elle est nommée «initiale» car elle permet d'acquérir des compétences nouvelles qui permettront d'exercer un métier qui n'a jamais était exercer avant par le concerné.

**2.1.7) La formation continue :**

C'est une formation qui est poursuivie par les personnes ayant déjà une expérience dans un domaine donné. En effet elle est l'action qui permet de se doter de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par personne ou en groupe, dans une perspective contractuelle, lieu avec un contexte donc en vue d'atteindre un objectif<sup>29</sup>. Elle concerne directement l'environnement dans lequel évolue le salarié, elle se fait dans le but d'améliorer les compétences des collaborateurs afin de pouvoir acquérir le niveau suffisant leur permettant de faire face aux diverses évolutions technologiques mais également pour permettre la reconversion professionnelle.

**2.1.8) La formation professionnelle :**

C'est un type de formation qui permet d'acquérir un apprentissage nécessaire afin de pouvoir pénétrer dans le monde du travail, il permet de débucher directement sur la vie active. Son ultime finalité est de former des individus ayant les savoirs et les savoir-faire nécessaires et exigés sur le marché.

**2.1.9) La formation en alternance :**

Ici, la formation se fait en alternance entre l'école et l'entreprise c'est-à-dire une phase théorique qui se déroule au sein d'un établissement de formation et une

---

<sup>29</sup> Thierry ARDOUIN, «Ingénierie de formation pour l'entreprise», Edition Dunod, Paris 2003. P 7-11

partie pratique qui se déroule en entreprise. Elle permet une meilleure connaissance de la réalité du monde du travail tout en préparant son diplôme professionnel.

D'autres types ont été cités aussi par Guy LE BOTERF, Dans son livre intitulé : « L'ingénierie et évaluation de la formation »<sup>30</sup>, nous retenons :

➤ **Les formations d'initiation :**

Il s'agit des formations préparant les nouveaux embauchés à s'adapter aux nouveaux postes qu'ils auront à exercer. Elle oriente les nouveaux recrues à suivre leurs tâches de manière simple, et de s'intégrer aux contraintes et le fonctionnement du milieu de travail et à acquérir une connaissance précise des matériels et procédures qu'ils auront à maîtriser, en plus de la préparation du projet et l'intégration à la culture de l'entreprise.

➤ **Les formations de maintenance :**

Elles permettent de maintenir un niveau de compétence plutôt que des acquisitions nouvelles liées à des facteurs d'évolution. Elles visent à compenser l'affaiblissement des compétences des personnes dans leurs situations professionnelles.

➤ **Les formations de perfectionnement :**

Elles permettent d'acquérir et de développer des connaissances, des capacités et des comportements nécessaires à une bonne tenue des situations professionnelles, compte tenu de l'évolution des caractéristiques et des exigences.

➤ **Les formations de promotion :**

Il s'agit des actions de formation désignées pour faire acquérir les compétences nécessaires aux personnes ayant une promotion et pour occuper le poste plus supérieur.

➤ **Les formations de recyclage :**

Elles concernent les actions de formation qui visent l'adaptation des personnes à de nouvelles situations professionnelles ou d'emploi qui ne présentent pas de promotion.

➤ **Les formations de prévention :**

Elles consistent à renouveler les niveaux ou les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés.

➤ **Les formations de ré-déplacements et de reconversions :**

Elles réparent une ou plusieurs catégories du personnel à changer de métier ou de famille professionnelle.

Comme cité en haut, il existe divers type de formation ce qui impliquera nécessairement l'existence des différentes méthodes et techniques de formation. En effet, chaque type nécessite une technique bien spécifique.

## 2.2) Les fonctions de formation :

Selon Soyer, la formation assure quatre fonctions<sup>31</sup> :

<sup>30</sup> Guy le BOTERF. « L'ingénierie et évaluation de la formation ». Édition d'organisation. Paris 1999. p178.

<sup>31</sup> Jacques SOYER. « Fonction formation ». 2ème édition. Édition d'organisation. Paris.2001. p01.

**2.2.1) la fonction de pilotage :** il s'agit d'une formation qui anticipe et structure, anime l'ensemble en assurant la convergence des buts avec ceux de l'organisation, et la cohérence avec les autres systèmes de celle – ci la fonction de pilotage peut être assurée par une ou plusieurs personnes. Donc son but essentiel est la convergence des buts au sein d'entreprise.

**2.2.2) la fonction de régulation :** sa mission principale est d'assurer la programmation des actions.

Elle adapte la fonction de régulation lorsque les variables d'environnement changent (modification des demandes du client ou lorsque les caractéristiques de la fonction de réalisation se modifient). Elle est informée par des indicateurs de fonctionnement provenant de contrôle.

**2.2.3) la fonction de réalisation :** Elle réalise concrètement les actions de formation prévues au plan. Mais également toutes les phases de réalisation comme le recueil des besoins, la construction du plan, le suivi budgétaire.

Donc c'est le contrôle de concrétisation des actions de formation et leur suivi.

**2.2.4) la fonction de contrôle :** Cette fonction se charge de transmettre les informations au pilote à travers les données de tableau de bord et bilans. C'est-à-dire les actions 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 transmettent les écarts constater aux régulations aux pilotages).

### **2.3) Les actions de formation :**

Selon Anick Cohen il existe trois catégories d'action<sup>32</sup> :

#### **2.3.1) Les actions d'adaptation au poste de travail :**

À l'heure actuelle les entreprises se trouvent dans des situations complexes, ce qui les pousse à la recherche d'amélioration des résultats opérationnels tels que : la réduction de prix de revient, développement de chiffre d'affaire, mais cela ne peut être réalisé qu'à travers une augmentation des connaissances des collaborateurs, en améliorant leurs capacités à résoudre des problèmes par l'action de formation qui est une obligation de l'employeur. Ces actions ont pour une finalité d'apporter à chaque salarié les compétences nécessaires utilisées dans l'emploi actuel.

#### **2.3.2) Les actions d'évolution des emplois ou de maintien dans l'emploi de salarié :**

Elles correspondent à une évolution prévue des activités des salariés soit par modification de contenu de l'emploi soit par la nécessité d'acquiescence d'une nouvelle compétence pour maintenir le niveau de qualification des salariés.

- Elles sont effectuées durant le temps de travail ;
- Elles peuvent donner le lieu à un dépassement de l'horaire habituel sans réserve d'un accord d'entreprise ou, à défaut d'un accord écrit du salarié mais, ces

<sup>32</sup> Anick COHEN. «**Toute fonction ressource humaine**». 1ère édition. Édition Dunod. Paris. 2005. p P251.

heures hors temps de travail ne peuvent pas dépasser cinquante heures par an et la rémunération est maintenir au taux normal.

### **2.3.3) Les actions participant au développement des compétences au taux normal:**

Elles sont des actions pour but d'acquérir les nouvelles compétences pour exercer les diverses pratiques liées à la tâche réalisée par l'individu. Elles se déroulent en d'hors du temps de travail, et leurs mise en œuvre se fait par la convention écrite entre le salarié et son employeur, ces actions :

- Figurent dans le plan de formation mais elles peuvent sous certains conditions, en totalité ou en partie s'effectuer en d'hors du temps de travail ;
- Les heures de formation réalisées hors temps de travail donnent lieu au versement d'une allocation de formation égale à 50 de la rémunération nette de salarié ;
- Ces heures hors temps de travail ne peuvent pas excéder 80 heures par an et par salarié.

Anick COHEN dit « qu'il est important que l'employeur n'ait aucune obligation à mettre en œuvre les trois catégories d'actions dans son plan de formation mais il a pour obligation d'y préciser pour chaque action réalisée, la catégorie dont elle relève ».

Au terme de cette section, nous pouvons conclure que la pratique de formation n'est pas uniquement un facteur d'ajustement et d'adaptation mais peut être aussi considéré comme facteur de régulation sociale assurant l'équilibre entre le social et l'économie dans la mesure où elle permet aux salariés d'améliorer leurs capacités et savoirs assurant ainsi de progresser dans leur carrière et également d'améliorer les performances économiques de l'entreprise<sup>33</sup>.

## **Section (3) : Le plan de formation**

La définition et la gestion de la formation s'articule autour du plan de formation de l'entreprise. Ce dernier est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. Il résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés, dans un horizon donné, propres à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise. Il vise donc à donner au personnel de l'entreprise des savoirs susceptibles d'accroître son efficacité ou lui apporter les acquisitions nécessaires à son accession à de nouvelles fonctions dans l'entreprise<sup>34</sup>.

### **3.1) Définition du plan de formation :**

<sup>33</sup> MEIGNANT. «**À manager la formation**», éd D'organisation, Paris 1991, P 101.

<sup>34</sup> Jean-Pierre CITEAU, **Gestion des ressources humaines**, 4<sup>ème</sup> édition, édition Armand Colin, Paris 2002, P 117.

En se basant sur nos diverses lectures, nous avons conclu qu'il y a existence d'une multitude de définition du plan de formation. Nous allons présenter celles que nous avons jugé les plus pertinentes.

Selon Jean-Pierre CITEAU « Le plan de formation se présente généralement sous la forme d'un document écrit précisant :

- Les objectifs généraux ou stratégiques (améliorer la compétitivité par la qualité, assurer un changement technologique important, dynamiser la force de vente...) et les objectifs spécifiques (informatisation de la gestion des stocks, développement des outils bureautiques...);
- Les catégories, les effectifs, les métiers concernés ;
- Les actions programmées, les contenus, les modalités, le calendrier ;
- Le budget et les affectations budgétaires ;
- Les modalités d'évaluation »<sup>35</sup>.

Quant à J. SOYER « *Le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie différents acteurs, il doit être monté en convergence avec les objectifs économique, techniques et sociaux de l'entreprise, et en cohérence avec : le style de management, la nature de l'entreprise, les politiques du personnel et les modes d'organisation du travail* »<sup>36</sup>.

Cependant, MEIGNANT, il le défini comme étant «la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés».<sup>37</sup>

Ainsi, nous pouvons dire que le plan de formation doit, d'une part, répondre aux besoins de la structure et, d'autre part, répondre à la politique RH de l'entreprise. Il en résulte la politique de formation d'une entreprise<sup>38</sup>.

### 3.2) Les étapes du plan de formation :

Le plan de formation s'inscrit dans une culture et dans une dynamique. Son élaboration et sa réalisation seront minutieuses et assurées, lorsque la structure le permettra, par un responsable de formation et/ou le directeur des ressources humaines. On peut en distinguer trois grandes étapes : l'identification des besoins, la définition du plan et son exécution.

#### 3.2.1) L'identification et l'analyse des besoins :

<sup>35</sup> Jean-Pierre CITEAU, **Gestion des ressources humaines**, 4<sup>ème</sup> édition, édition Armand Colin, Paris 2002, P 117.

<sup>36</sup> J. SOYER, «**fonction formation**», P162.

<sup>37</sup> A. MEIGNANT, «**manager la formation**», 4<sup>ème</sup> édition, éd liaison, liaison, 2001, P221.

<sup>38</sup> Romain RISSOAN, «**La formation professionnelle, nouveaux outils et nouvelles pédagogies**», collection solutions business, édition ENI, 2014, P66.

La formation n'est pas une fin en soi, elle n'est qu'un levier de régulation permettant d'ajuster au mieux les compétences disponibles avec les exigences des emplois, les potentiels et les aspirations de chacun avec les opportunités de carrière.

Il faut donc identifier précisément l'ensemble des décalages réels ou virtuels qui risquent à terme d'accuser certains dysfonctionnements, afin de prendre les mesures de formation qui paraîtront appropriées.

Les besoins apparaissent à trois niveaux<sup>39</sup> :

- **Le niveau «institutionnel»**, qui s'inscrit étroitement dans la logique de fonctionnement et de développement de l'entreprise et de ses ressources humaines.
- **Le niveau «sectoriel»**, qui ne concerne qu'un métier de l'entreprise, qu'un aspect de ses activités, qu'une unité de travail.
- **Le niveau «individuel»**, qui concerne les situations particulières de tel ou tel salarié.

Le travail du responsable de formation consistera à répertorier tous ces besoins, selon des méthodes différenciées, auprès des acteurs de l'entreprise, concernés par ces trois niveaux, en les aidant le cas échéant à formuler leurs besoins et à définir leurs priorités. Le chargé de formation devra au préalable assurer la diffusion des informations et des outils nécessaires à l'expression des besoins.

Le recensement des besoins au **niveau institutionnel** dépend essentiellement de l'analyse des écarts entre les compétences requises par les structures de travail et celles des ressources humaines disponibles. Ce travail s'inscrit dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

**Au niveau sectoriel**, chaque responsable de service ou d'unité sera mobilisé par le responsable formation pour identifier ses propres besoins résultants de décalages spécifiques aux situations de travail dont il a la responsabilité. L'analyse de l'activité et de la performance de son unité, des contraintes liées aux technologies et aux procédures opératoires utilisées, des problèmes rencontrés, des comportements au travail, va constituer un préalable.

L'enquête auprès du personnel demeure un moyen très utilisé pour saisir **les attentes individuelles**, parfois structurées encore à partir d'un catalogue d'actions de formation proposées au personnel. Le développement des méthodes d'appréciation du personnel et d'analyse de potentiel permet aujourd'hui de rationaliser le recensement des besoins individuels et surtout d'opérer les rapprochements indispensables entre les aspirations des salariés et les opportunités de carrière.

Cet inventaire des besoins va constituer la matière première à partir de laquelle le responsable de formation va commencer à ébaucher le plan de formation.

---

<sup>39</sup> Jean-Pierre CITEAU, **Gestion des ressources humaines**, 4<sup>ème</sup> édition, édition Armand Colin, Paris 2002, P 118

### 3.2.2) La définition du plan de formation :

Les objectifs généraux autour desquels s'articulera le plan de formation étant définis, les priorités à satisfaire arrêtées, le responsable de formation devra les finaliser dans un ensemble d'actions permettant aux différentes populations concernées d'acquérir les connaissances et les aptitudes nécessaires à l'évolution de l'entreprise et à leur propre développement.

Les objectifs de formation déterminent la nature, la cible, la densité, la durée, le contenu d'une action. Le chargé de formation aura pour mission de traduire ces objectifs en actions et de trouver les moyens les plus appropriés pour satisfaire ces objectifs dans les proportions budgétaires qui sont affectées à la formation. Deux possibilités s'offrent à l'entreprise :

➤ **La formation interne :**

Elle est assurée par l'entreprise elle-même, soit que celle-ci dispose d'un centre de formation intégré avec une équipe d'animateurs formateurs permanents, soit qu'elle mobilise ponctuellement les compétences de ses cadres et de ses techniciens pour effectuer des actions de formation.

➤ **La formation externe :**

Elle est assurée dans le cadre d'une convention de formation avec l'entreprise, par des organismes extérieurs. Les entreprises ont le choix entre deux formules : **la formation interentreprises** lorsqu'elles envoient quelques salariés suivre un stage proposé dans le catalogue d'un prestataire, ou **la formation intra-entreprise** lorsque le prestataire est sollicité pour monter une action à la carte au bénéfice des seuls salariés de l'entreprise qui en ont fait la demande.

### 3.2.3) L'exécution du plan de formation :

Le plan de formation étant stabilisé, il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer leur suivi et de les évaluer.

Dans cette perspective, le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation. En fonction de la programmation des actions, il faudra prévoir avec l'encadrement concerné les départs en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions consécutives, afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé.

L'envoi et/ou l'accueil en stage d'un certain nombre de salariés suppose également la permanence de toute une logistique administrative et comptable capable d'assurer le déclenchement et le suivi des actions (convocations, conventions de stage, dossier de prise en charge par un FAF, conventions de formation, déplacements et hébergement des stagiaires, etc.).

L'importance accrue de la formation a conduit les entreprises à développer de véritables outils (tableaux de bord, progiciels) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions. Cette comptabilité des données, peut servir en effet à alimenter le tableau de bord du responsable de formation, tableau de bord sur lequel il pourra s'appuyer pour rendre compte de l'exécution du plan de formation.<sup>40</sup>

<sup>40</sup> Jean-Pierre CITEAU, **Gestion des ressources humaines**, 4<sup>ème</sup> édition, édition Armand Colin, Paris 2002, P 121

- au nombre de stagiaires en formation, ainsi que leur répartition par catégorie de personnel ;
- au nombre d'heures de formation, ainsi que leur répartition par nature et type d'action ;
- au cout des actions de formation rapporté aux prévisions budgétaires ;
- au cout moyen de «l'heure stagiaire».

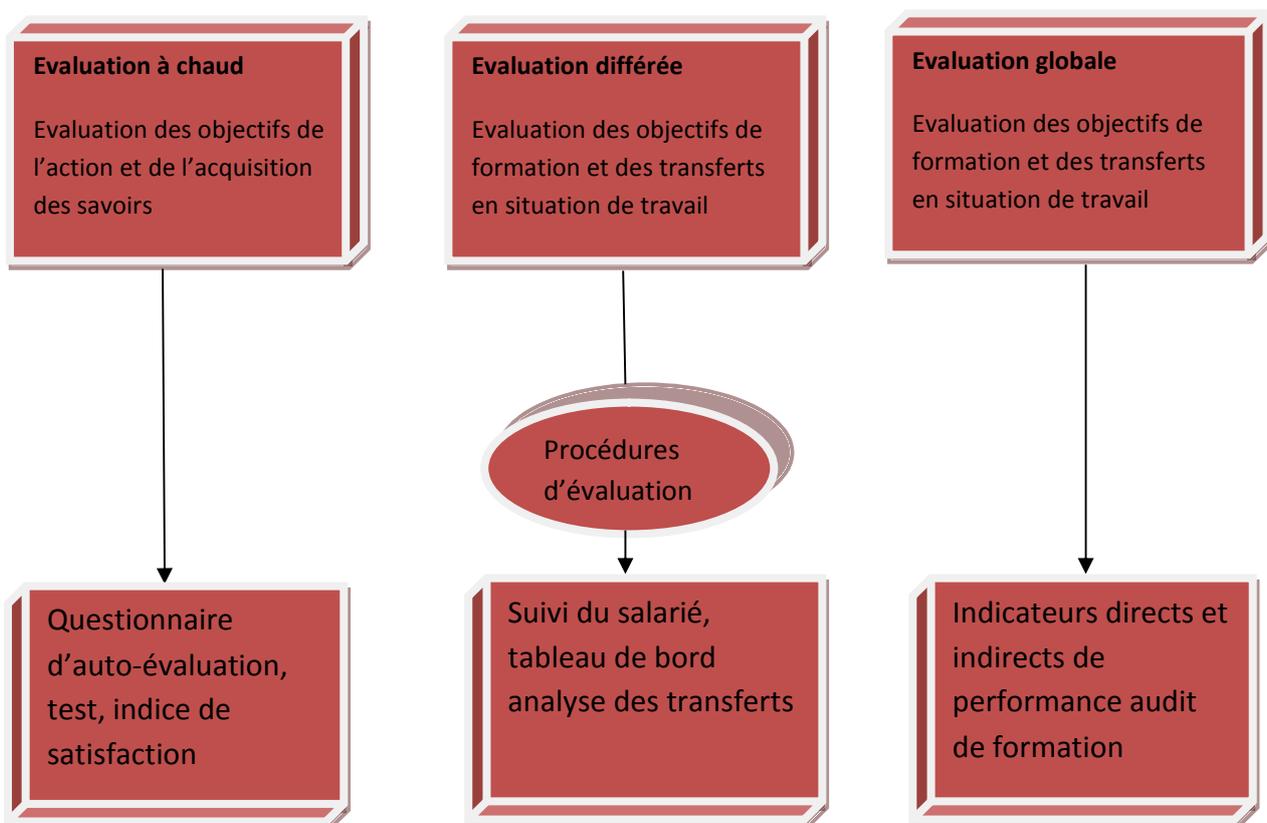
Ces données quantitatives, qui témoignent de la réalité de l'effort de formation de l'entreprise, ne suffisent pas cependant à relater l'effet-formation dans l'entreprise et en particulier à renseigner sur ses performances. En effet la disparité des budgets-formation pour des résultats parfois comparables montre que le lien n'est pas évident entre le montant des dépenses engagées au titre de la formation continue et l'efficacité de l'entreprise.

### 3.2.4) L'évaluation du plan de formation :

Si «l'investissement formation» veut être autre chose qu'une simple métaphore, il faut bien que les responsables établissent des dispositifs pour évaluer concrètement l'effet-formation et mesurer le retour sur investissement.

Comme le montre la Figure n°(01) l'évaluation de la formation doit se faire à plusieurs niveaux et en plusieurs temps.

**Figure n°(01) : Les trois niveaux de l'évaluation de la formation**

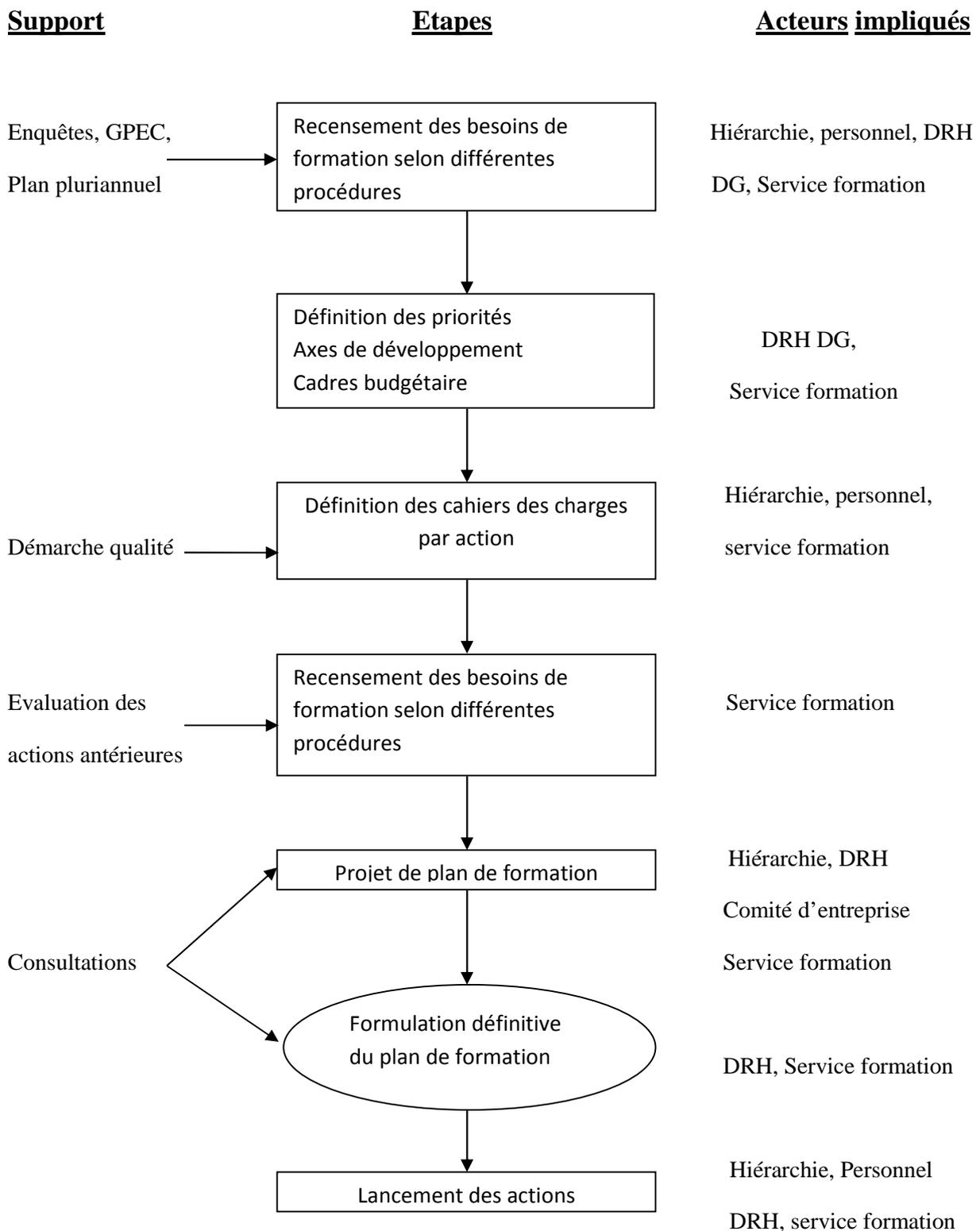


**Source** : Jean-Pierre CITEAU, *Gestion des ressources humaines*, 4<sup>ème</sup> édition, édition Armand Colin, Paris 2002, P 122

**Source :** Jean-Pierre CITEAU, **Gestion des ressources humaines**, 4<sup>ème</sup> édition, édition Armand Colin, Paris 2002, P 122

- **1<sup>er</sup> niveau : L'évaluation à chaud :** ou se mesure l'efficacité pédagogique du stage (impact instantané de l'action et réceptivité des stagiaires). Il s'agit de vérifier que les bénéficiaires de l'action de formation possèdent en cours ou au terme du stage de formation les acquis que la formation est censée leur apporter. C'est l'occasion aussi de recueillir le sentiment des stagiaires sur le contenu et le déroulement de la formation, et ainsi apprécier leur degré de satisfaction. Cette démarche d'évaluation des stages reste encore la pratique dominante de l'évaluation de la formation.
  
- **2<sup>e</sup> niveau : L'évaluation différée :** ou l'on va s'efforcer de vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leurs situations de travail respectives et donc qu'ils possèdent bien les compétences professionnelles pour lesquelles ils ont été préparés. Il faut donc identifier et mesurer les éléments qui témoigneront des compétences acquises lors de la formation. Un certain nombre de procédures peuvent être retenues pour effectuer cette évaluation : observation directe des comportements au travail, relevés et analyse des résultats de l'activité du salarié (à l'aide éventuellement de tableau de bord individualisé que le salarié peut gérer de manière autonome), entretiens avec le salarié pour décoder l'impact ressenti de la formation dans le travail et analyser les éléments pouvant interférer ( surcharge de travail, conditions générales de travail, facteurs personnels...) sur la réalité du changement ou de l'absence de changement dans l'attitude au travail.
  
- **3<sup>e</sup> niveau : L'évaluation globale :** ou est censé se mesurer le véritable « retour sur investissement » de la formation. C'est à ce niveau en effet que sera envisagée l'incidence sur « l'économie du système » de la formation (utilité et efficacité de la formation). Les gestionnaires de la formation sont comptables des budgets engagés au titre de la formation professionnelle dans l'entreprise ; il leur faut non seulement fournir au dirigeants des gages sur la bonne utilisation des budgets-formation, mais également indiquer à un moment donné les « dividendes-formation ». Deux types d'indicateurs peuvent aider à apprécier l'efficacité de la formation, des **indicateurs de performance** qui témoignent de la participation de la formation au développement de l'activité de l'entreprise (valeur ajoutée, gains de productivité, chiffres d'affaires...) mais aussi des **indicateurs de progrès** qui soulignent certaines améliorations des

Figure n°(02) : Les étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de formation



Source : J.P.Citeau, «Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques», 4<sup>ème</sup> édition, éd Armand Colin. 2002. P118.

Source : J.P.Citeau, «Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques», 4<sup>ème</sup> édition, éd Armand Colin. 2002. P118.

### 3.3) Les acteurs de la formation :

Avant la mise en œuvre d'une action de formation, une liste d'acteurs intervient dans ces actions<sup>41</sup> :

#### A. Le maître d'ouvrage de formation :

C'est la personne morale qui passe une commande d'une action de formation, son rôle principal est de suivre un ensemble d'étape :

- Il élabore le cahier des charges dans lequel il doit définir l'objectif recherché par l'entreprise.
- Il définit les critères de sélection des stagiaires.
- Il définit tout les procédures liées à l'action de formation.

#### B. Le maître d'œuvre de formation :

Il s'agit d'une personne morale qui réalise l'action de formation commandée par le maître d'ouvrage :

- Il élabore les modalités d'évaluation, il se base sur la demande du maître d'ouvrage.
- Il contrôle et suit la réalisation des actions de formation.
- Il établit une évaluation de satisfaction des actions de formation.
- Il bâtit les objectifs pédagogiques à partir des finalités et objectifs de formation du cahier des charges du maître d'ouvrage.

#### C. Directeur de service :

Il pilote la politique de son service en matière de formation, il se trouve sous la responsabilité d'améliorer les compétences, et les connaissances des salariés.

#### D. Responsable hiérarchique :

Son rôle principal est d'analyser les écarts entre les compétences requis et acquis de ses collaborateurs.

L'intervenant : désigne tout les individus impliqués dans l'action de formation : formateur animateur.

#### E. Le formateur :

C'est une personne très qualifié qui doit transmettre ses connaissances à un groupe ou un individu pour atteindre des objectifs pédagogiques.

#### F. L'animateur :

Il prépare, contrôle et conduit le travail d'un groupe.

---

<sup>41</sup> Direction du personnel des services et de Modernisation. « Guide de référence de la formation ». Juin 2004. P11 [www.cedip.gouv.fr](http://www.cedip.gouv.fr).PDF.

**G. Le stagiaire :**

Il s'agit d'un salarié qui ne détient pas des connaissances nécessaires pour exercer un travail donné, il s'intègre dans un processus d'acquisition des connaissances pour maîtriser ses tâches.

**H. La direction générale :**

La formation constitue une préoccupation mineure pour les dirigeants de l'entreprise, car ces derniers ne s'intéressent à cette formation que pour : répondre aux obligations imposées par la loi, maintenir en équilibre les relations sociales en soutenant le plan de formation aux représentants du personnel, engager des actions de formation en faveur des cadres de l'entreprise afin de pouvoir garantir leur soutien et solidarité, améliorer l'image externe de l'entreprise en faisant savoir qu'elle s'intéresse et investit dans la formation et d'adapter les compétences des collaborateurs de l'entreprise avec celles requises par les divers développements technologiques, car elle constitue un investissement-carrefour de l'amélioration des performances.<sup>42</sup>

Pour conclure cette section, il est impératif d'avancer que le plan de formation est un outil que l'entreprise ne pourra en aucun cas négliger car il permet d'assurer une meilleure planification des actions de la formation et donc assurer une meilleure efficacité et rendement de celle-ci.

**Conclusion du chapitre :**

Au terme de ce chapitre, nous pouvons conclure que la formation est une nécessité absolue au sein d'une organisation, autrement dit que, Piloter la formation ne consiste pas à « organiser des séminaires » ou à « qualifier les postes » mais à animer, développer les « réseaux pensants » de l'entreprise, ceux qui relient, animent, coordonnent les différents pôles de compétences d'une organisation.<sup>43</sup> Tout acte de formation exercé au sein d'une organisation produit des effets à au moins trois niveaux : l'élévation des connaissances, le changement des comportements au travail, l'augmentation de l'efficacité individuelle et collective.<sup>44</sup> Elle peut être considérée comme un excellent outil permettant d'assurer la réussite des projets de la firme suite à l'évolution des connaissances et des compétences des salariés, cependant, elle nécessite un effort de planification à travers l'élaboration du plan de formation qui est perçu comme un outil permettant de décrire tous les détails concernant la formation. Ce plan suppose l'intervention de plusieurs acteurs important qui diffère de l'un à l'autre.

<sup>42</sup> M. Bernard « contrôle de gestion sociale : salaire ; masse salariale ; effectifs ; compétences ; performances » 5<sup>ème</sup> édition, éd Vuibert, Paris 2005, P263.

<sup>43</sup> MARTORY B., CROZET D. *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*. Dunod. Paris, 2002, p.95.

<sup>44</sup> MARTORY B., CROZET D. *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance*. Dunod. Paris, 2002, p.102.

# **Chapitre II : Gestion et développement des compétences des ressources humaines**

**Introduction :**

Dans le but d'améliorer et de mettre à jour les compétences de ses collaborateurs, les entreprises investissent et accordent de plus en plus d'importance quand à la pratique de formation, qui est devenue une nécessité pour l'entreprise et pour le personnel, en raison de l'évolution et du changement culturel, économique, et technologique. Elle est utilisée pour satisfaire les besoins d'adaptation du personnel afin de participer au développement des entreprises.

Donc comme nous l'avons précisé dans le précédent chapitre, la formation vise à développer de nouvelles compétences professionnelles pour pouvoir affronter et répondre aux différents impératifs du changement. Elle vise aussi à faire évoluer le savoir être d'une personne et à permettre une évolution de ses attitudes et comportements. La compétence est donc ; devenue progressivement un concept phare de la formation professionnelle et des ressources humaines. Elle prévaut aux démarches d'ingénierie et notamment à l'ingénierie de formation.

Dans ce chapitre ; on expliquera la manière avec laquelle se produisent et se transforment les compétences. On commencera par la présentation des principales notions qui cernent le concept de compétence. Puis, on analysera la contribution de la formation au développement des compétences.

**Section 01 : Gestion des compétences**

La notion de compétence fait partie de l'arsenal de la terminologie et de la méthodologie modernes accompagnant l'évolution de la fonction ressources humaines à la fin des années 70.

Cette notion s'inscrit pleinement et concrètement dans une rupture avec les représentations et définitions du travail prescrites dans la logique taylorienne.

Avec la compétence, on touche donc à un concept clé de la GRH contemporaine, même si celui-ci est demeuré longtemps un concept à géométrie variable.

Dans cette section on va présenter l'approche compétence en générale, ensuite la logique de cette compétence et ses enjeux, et on terminera par la présentation de la mise en œuvre de la gestion des compétences dans les entreprises.

**1.1) Définitions de quelques notions :**

De nombreux auteurs ont tenté de définir la notion de compétence. A partir de l'ensemble de ces définitions, il est possible de dégager les caractéristiques communément admises de ce terme, et les différentes dimensions de la compétence.

### 1.1.1) Concepts clés :

#### A) La Compétence :

##### Définition simple :

« *Compétence est un mot ancien qui signifie, dans son acception première, attributions et pouvoirs qui sont officiellement reconnus à une autorité publique. [...] Nicole Mandon (1990) affirme que la compétence est de savoir mobiliser connaissances et qualités pour faire face à un problème. Cette définition rend explicite la relation entre la compétence et l'action. [...] Il n'y a pas, bien entendu, de compétences universelles.* »  
(Patrick Gilbert, 2006)

La compétence est définie comme un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir être qui sont définis dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier, dans une situation d'activité donnée.<sup>45</sup>

Selon **Philippe ZARIFIAN** : étant le premier à parler de modèle de la compétence défini cette dernière comme suite « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité auxquelles l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il confronte. La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuient sur des connaissances acquises et les transforment, avec autant plus de force que la faculté a diversité des situations augmente, la compétence est faculté à mobilise des réseaux d'acteurs des mêmes situations à partager des enjeux, a assumer des domaines de responsabilité. Et pour mieux agir ». <sup>46</sup>

Selon **Daniel PEMARTIN** La compétence est un savoir combinatoire de ses ressources propres et de celles de l'environnement que le salarié mobilise pour gérer la situation auxquels il est confronté.<sup>47</sup>

##### Définition opérationnel :

La compétence, est un savoir faire intellectuelle et pratique acquit au fil du temps en se mettant dans une situation différente aussi le nombre de formation et d'études qu'un individu apprend tout au long de sa vie professionnelle.

Ces compétences ne sont pas toujours faciles à déterminer, comme le montre l'illustration « Compétences en Iceberg (figure n°3) » ci-dessous :

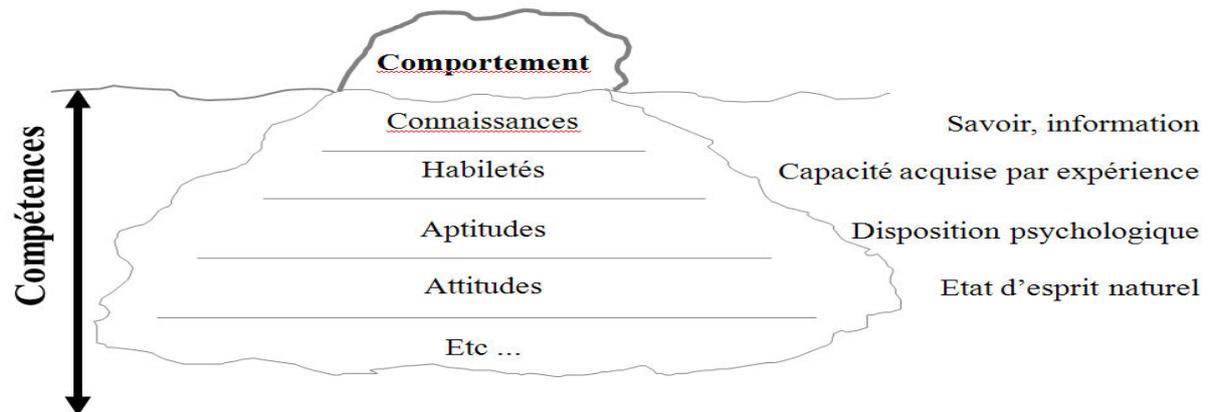
---

<sup>45</sup> Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois - ANPE

<sup>46</sup> Philippe ZARIFIAN, **objectif compétences**, édition liaison, Paris, 2001, P115.

<sup>47</sup> Daniel PEMARTIN, **Gérer par les compétences**, édition EMC, Paris, 1999, P47.

**Figure n°(03)  
Compétences en Iceberg**



Source : Dynargie (2008)

Cette illustration montre que nous ne voyons généralement que le comportement, le résultat final perçu d'un employé pour l'accomplissement de ses responsabilités. Cependant, les compétences n'étant pas directement palpables, elles sont comme « invisibles », telle la partie immergée d'un iceberg. Cela illustre la complexité pour les définir et les représenter.

Il est important de garder à l'esprit qu'une personne possédant toutes les compétences requises pour son travail rendra des résultats de meilleure qualité. Nous voyons ici la complexité du domaine étudié ainsi que son importance.

### **B) La gestion des compétences :**

Le management des compétences désigne « un mode de pilotage de l'organisation qui fait des compétences et de leur développement un vecteur majeur de la performance et de la création de valeur en entreprise. Manager les compétences, c'est donc faire en sorte que les ressources internes constituent un avantage compétitif pour l'entreprise »<sup>48</sup>.

Elle représente une priorité qui implique non seulement de savoir identifier les compétences clés, mais aussi d'être capable de prévoir celles qui vont devenir centrales. Ces objectifs supposent de développer une gestion prévisionnelle des emplois et de conduire les carrières en mettant l'accent sur le potentiel individuel.

### **C) La GPEC :**

La gestion prévisionnelle comme telle n'est pas récente. Ses premiers développements datent des années 50.

<sup>48</sup> DIETRICH. Anne, « Le management des compétences », 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris 2010, P 1.

A cette gestion prévisionnelle s'est substituée progressivement la gestion des emplois et des compétences qui constitue une innovation majeure de la GRH des années 80 et qui était due essentiellement à l'ouverture des frontières et à la mondialisation.

La GPEC c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et de plans d'action cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise, en terme d'effectifs et de compétences, en fonction de son plan stratégique ( ou au moins d'objectifs bien identifiés à terme ).

### **D) Référentiel de Compétence RC :**

Un référentiel de compétence décrit d'une manière factuelle l'ensemble des compétences requises pour un poste, un emploi, un métier. Ce référentiel s'élabore en commun avec les personnes concernées par le poste. Il représente un outil de référence pour les hiérarchiques, les titulaires du poste ou le responsable des ressources humaines car il donne une photographie claire et complète des activités dans un poste.

### **E) Le bilan de compétences :**

C'est un ensemble de tests et d'entretiens destinés à attester des compétences d'un individu. Il a pour objectif de permettre à tout salarié, au cours de sa vie professionnelle, d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ainsi que ses aptitudes et ses motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation<sup>49</sup>.

Le bilan de compétences peut être organisé à l'initiative de l'employeur dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie de formation, ou découler de la situation du salarié (chômage, etc.). Le bilan de compétences peut également être réalisé à la demande du salarié.

## **1.2) Typologie des compétences :**

On peut distinguer les différentes compétences selon leur type, qui correspond à un regroupement des compétences en fonction du niveau organisationnel étudié. Les types de compétences sont de plus en plus pris en compte dans les solutions informatisées. Il existe plusieurs types de compétences :

### **1.2.1) Compétences individuelles :**

Ce type de compétence est produit par un employé lors de la réalisation de ses tâches professionnelles. Cela concerne l'ensemble des compétences mobilisées dans l'exercice de ses fonctions. Ces compétences sont généralement liées à un résultat tangible et dépendant de l'environnement direct de l'employé<sup>50</sup>. Ces compétences

<sup>49</sup> Jean-Marie PERETTI, **Gestion des ressources humaines**, 20<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2015, p170

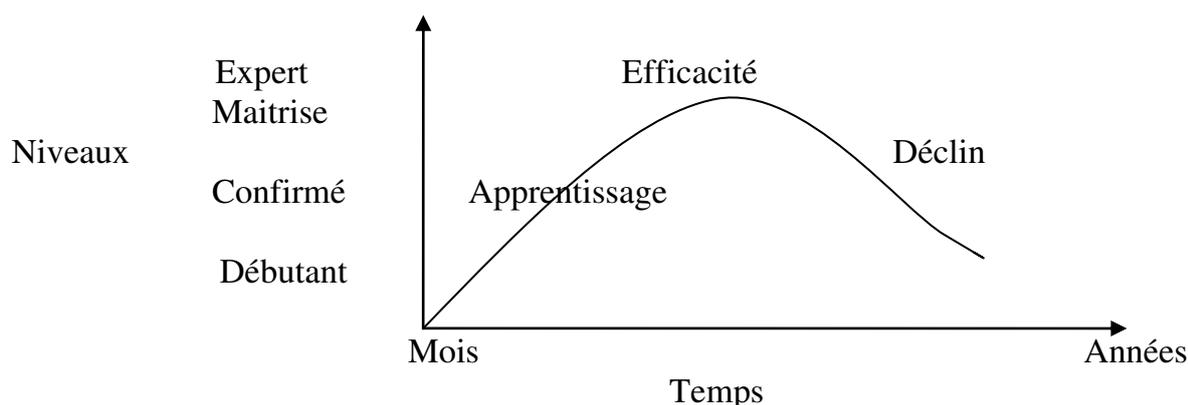
<sup>50</sup> [http://www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id\\_article=212](http://www.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id_article=212)

regroupent le savoir, le savoir-faire opérationnel, le savoir-faire relationnel et les aptitudes.

### 1.2.1.1) Cycle de vie d'une compétence individuelle :

La représentation graphique suivante représente le cycle de vie d'une compétence individuelle depuis la phase d'apprentissage jusqu'à la phase du déclin.

**Figure n° 4 : Représentation du cycle de vie d'une compétence individuelle**



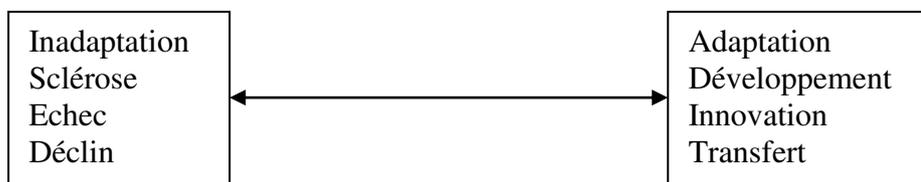
**Source :** GUITTET André ; « développer les compétences, par une ingénierie de la formation » ; 2<sup>e</sup> édition ESF éditeur, Paris 1998, P 15.

La maîtrise d'une compétence n'est donc jamais un phénomène stable et définitif, elle subit le cycle de développement propre à tout système humain avec des phases d'apprentissage, d'efficacité, puis de déclin et d'obsolescence.

### 1.2.1.1) Représentation des compétences individuelle :

Les contraintes de l'environnement imposent ainsi des degrés d'urgence plus ou moins grands. Comme il est représenté dans la figure ci-après, toute entreprise se trouve confrontée aux mêmes nécessités : s'adapter, se développer, innover ou régresser, et transférer.

**Figure n° 5 : Représentation des compétences individuelle**



**Source :** GUITTET André ; « développer les compétences, par une ingénierie de la formation » ; 2<sup>e</sup> édition ESF éditeur, Paris 1998, P 16.

**A. L'adaptation :**

- Acquérir les connaissances de base des métiers et des techniques propres de l'entreprise : Former le personnel par des stages d'accompagnement ;
- Actualiser les compétences et les connaissances : Assurer la formation et la mise à jour des connaissances par des stages et des missions nouvelles, par l'utilisation des techniques récentes ;
- Maintenir les compétences générales pour assurer la bonne marche de l'entreprise et faire face à tous les besoins de l'organisation : Compétences de comptable, de gestionnaire, de juriste, d'informaticien ;
- Détecter et prévenir les pertes de compétences : Anticiper les déqualifications dues aux changements de matériel, à l'automatisation, aux modifications de l'organisation, aux mobilités trop rapides qui ne permettent pas de maîtriser les compétences d'un poste, reconvertir, favoriser la mobilité.

**B. Le développement :**

- S'adapter aux nouvelles technologies, qui exigent une mutation des tâches, des métiers, et redéfinissent de nouvelles compétences ;
- Détecter les potentiels, valoriser les compétences non utilisées : Proposer des bilans personnels ou professionnels pour permettre de s'orienter, de développer ses aptitudes, ses capacités, réaliser ses projets ;
- Gérer des parcours professionnels enrichissants pour les individus : Maintenir en éveil, prévenir l'ennui, les expériences nouvelles, la reconversion, le changement de métier ;
- Détecter et surveiller les surqualifications : Prévenir les trop grandes surqualifications, sources de frustration, les expertises inefficaces ;
- Stimuler, entretenir le goût du défi, du challenge : Mettre en place une politique salariale motivante et personnalisée.

**C. L'innovation :**

- Anticiper les compétences nouvelles à développer : Favoriser le maillage des compétences entre les services et les entreprises par des groupes de projets, de recherche. Créer des réseaux interactifs sur des domaines de compétences transverses à plusieurs services.

**D. Le transfert :**

- Le transfert des compétences : Créer de nouveaux produits, transférer ses compétences dans d'autres domaines d'activités, d'autres métiers proches ;
- Favoriser le croisement des compétences : Faciliter le transfert de compétences par la mobilité des personnes d'un service à l'autre.

### 1.2.2) Compétences collectives :

Moins répandues que la notion de compétences individuelles, les compétences collectives prennent néanmoins de plus en plus d'importance pour les dirigeants étant donné l'importance du travail collectif au sein des entreprises.

En effet, les entreprises sont généralement organisées en secteurs et en groupe d'individus ayant un même but.

Une compétence collective est constituée d'un ensemble de compétences individuelles détenues par un regroupement d'individus et permettant de « faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls »<sup>51</sup>.

Les compétences collectives sont composées de trois types d'éléments :

- La complémentarité des membres de l'équipe de travail ; toute unité de travail a besoin de compétences qui doivent être représentées dans l'équipe pour la faire fonctionner ;
- La possession d'un langage commun ; pour que les membres de l'équipe puissent se comprendre entre eux, partager des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail ;
- La capacité des membres de travail à travailler ensemble, c'est-à-dire la maîtrise du savoir être et de coopération.

Il faut ajouter à cela un facteur représentant la bonne collaboration des compétences au sein du groupe.

### 1.2.3) Compétences stratégiques :

Une compétence stratégique est une compétence individuelle ou collective permettant à l'entreprise de se démarquer de la concurrence<sup>52</sup>. Cette dénomination peut être considérée comme un statut dont le rôle est de porter une considération toute particulière à cette compétence essentielle à l'entreprise.

Les compétences organisationnelles permettent la réponse à un besoin de marché et de se fait, elles sont mesurées par la capacité de l'organisation et elles se traduisent par des performances organisationnelles.

Enfin, sont des compétences clés qui découlent de la synergie entre plusieurs compétences propres à plusieurs DAS (Domaine d'Activité Stratégique). Dès lors, l'enjeu stratégique majeur consiste à acquérir, maîtriser et développer les ressources et les compétences permettant à l'organisation de se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux exigences mouvantes de l'environnement.

<sup>51</sup> [http://eduscol.education.fr/D0217/grh\\_retour.htm](http://eduscol.education.fr/D0217/grh_retour.htm)

<sup>52</sup> <http://www.comundi.fr/mot-glossaire/51/competence-strategique.html>

### 1.3) Les caractéristiques de la compétence : La compétence est:

- **Finalisée** : On est compétent par rapport à un objectif à atteindre ;
- Le résultat d'une **reconnaissance collective** : Elle existe grâce aux regards des autres ;
- Constituée d'une **combinaison** : Les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être ;
- De nature **contingente** : La compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail ;
- Observable lors de sa **mise en situation** ; **Un processus de construction permanent** : Elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu<sup>53</sup>.

### 1.4) Niveaux de maîtrise :

Les compétences en entreprises sont généralement définies par des « niveaux de maîtrise ». Cela permet une gestion plus précise des compétences ainsi qu'une amélioration de la qualité et du rendement des prestations des employés, en étant plus explicites quant aux besoins en compétences.

Chaque compétence, quelque soit son type, est maintenant structurée en niveaux de maîtrise, chaque niveau ayant une définition qui lui est propre. Plus on monte dans les niveaux, plus la compétence devient complexe à maîtriser. Par exemple, une compétence d'orateur ne sera pas la même pour un analyste qui doit présenter ses travaux à un petit groupe de personnes que pour un professeur à l'université qui doit être à l'aise devant une assemblée de plusieurs centaines de personnes<sup>54</sup>.

La définition de ces différents niveaux doit respecter trois principes :

- Avoir une échelle de niveaux claire, comprise par tous, pouvant être utilisée de manière équitable;
- Donner aux interlocuteurs (salarié, encadrement, DRH) un outil de dialogue;
- Être suffisamment précis pour permettre d'identifier de manière précise les savoir-faire associés à tel ou tel niveau.

(Web Compétence, 2005)

En suivant ces trois différents principes, vous vous assurez de définir des niveaux distincts pour chaque compétence, compréhensibles par l'ensemble des personnes impliquées dans le processus de la gestion des compétences. Malgré cela, il est souvent difficile de bien définir des niveaux cohérents, clairs et bien distincts. Il

<sup>53</sup> LETHIELLEUX Laetitia, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », 5<sup>ème</sup> édition Gualino, paris 2011, P44.

<sup>54</sup> MEYRAT Sébastien, **Gestion des compétences professionnelles en entreprise**, Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES, Genève 2009, P05

existe cependant deux grandes classifications qui sont largement utilisés comme référence à la création de ces niveaux de maîtrise.

La première de ces classifications repose sur la notion stricte de maîtrise de la compétence, selon 4 niveaux :

- Compétence non maîtrisée;
- Compétence dont la mise en œuvre nécessite de l'aide (elle peut correspondre à un niveau de débutant en cours de formation, ou à une compétence d'appui à un professionnel qui la maîtrise);
- Compétence maîtrisée elle correspond à ce qui est normalement attendu d'un bon professionnel;
- Compétence maîtrisée au point que la personne qui la possède peut former d'autres personnes.

(Web Compétence, 2005)

La seconde classification repose sur la notion de maîtrise de la compétence en fonction de l'autonomie de la personne, selon 5 niveaux :

- Exécution stricte de consignes précises;
- Exécution stricte de consignes avec possibilité d'initiatives dans des domaines clairement déterminés à l'avance;
- Autonomie dans la réalisation des tâches, dans la réalisation de consignes;
- Autonomie dans l'organisation du travail pour la réalisation des objectifs fixés;
- Capacité à proposer des solutions innovantes dans la réalisation des objectifs (niveau d'expertise).

(Web Compétence, 2005)

Il est donc conseillé d'utiliser l'un de ces deux types de classification pour s'assurer que les niveaux soient bien distincts et compréhensibles par tous<sup>55</sup>.

## **1.5) La logique compétence et ses enjeux :**

### **1.5.1) La logique compétence :**

D'abord on fait référence à la logique compétence envers l'entreprise, puis à la fonction RH, qui sont représentées dans les tableaux suivants :

---

<sup>55</sup> MEYRAT Sébastien, **Gestion des compétences professionnelles en entreprise**, Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES, Genève 2009, P06

**A) Pour l'entreprise :****Tableau n° 2 : La logique compétence pour l'entreprise**

Optique de l'entreprise	Utilisation de la compétence
Stratégie	La compétence fait partie de la stratégie de l'entreprise car les compétences nouvelles constituent des atouts compétitifs à l'égard des concurrents.
Organisation du travail	L'organisation du travail repose sur la notion de compétence (entre les compétences acquises et les compétences requises). Les missions et tâches sont réparties en fonction des compétences disponibles de chaque individu.
Management	Les managers ont comme mission de guider leurs équipes pour une réussite optimale de leurs missions. Ils sont amenés à détecter les compétences de leurs collaborateurs pour les affecter au mieux.

**Source :** LETHIELLEUX Laetitia ; « L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », 5<sup>e</sup> édition Gualino, Paris 2011, P 44.

**B) Pour la fonction RH :****Tableau n° 3 : La logique compétence pour la fonction RH**

Optique des RH	Utilisation de la compétence
Recrutement	Le recrutement a pour objectif de répondre à l'une des fonctions majeures de la gestion des ressources humaines à savoir répondre aux besoins de l'organisation en matière d'attributions des ressources. Il s'agit alors de détecter des compétences recherchées auprès des candidats et de répondre aux attentes de l'organisation.
Formation	La formation consiste à permettre aux salariés d'une entreprise d'acquérir les compétences qui leur font défaut et par la même, de répondre aux besoins de leur organisation. La notion de compétence est donc au cœur d'une formation efficace.
Evaluation	L'évaluation conduit à mesurer le niveau de compétence d'une personne et de détecter les compétences restantes à acquérir pour mener à bien sa mission au sein de l'organisation.
Mobilité Professionnelle	La mobilité professionnelle offre la possibilité à un individu d'accroître son niveau de compétence au sein de son entreprise. Dans ce cas, la mobilité professionnelle peut avoir un effet bénéfique sur la motivation des salariés.
Parcours professionnel	La législation française en vigueur sur la formation (DIF, CIF) conduit à réfléchir sur le fait que les salariés sont amenés à se former tout au long de leur vie. La compétence se situe au centre de leur parcours professionnel : acquérir et mettre à jour ses compétences pour rester employable sur le marché du travail. La compétence devient une problématique majeure pour respecter le principe d'employabilité.

**Source :** LETHIELLEUX Laetitia, « L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines », 5<sup>e</sup> édition ; Gualino, Paris 2011, P 45.

### 1.5.2) Les enjeux attachés à la compétence :

En entreprise, la notion de compétences permet d'aborder de manière opérationnelle différents problèmes comme :

- **Cibler les besoins en connaissances élémentaires** du personnel faiblement qualifié, et optimiser l'efficacité des programmes de formation destinés à ce type de personnel ;
- **Actualiser les pratiques professionnelles** des salariés dans un métier en mutation, par exemple sous l'incidence de la législation en matière d'hygiène et de sécurité du travail, ou d'une modification importante de l'environnement concurrentiel et/ou technologique ;
- **Diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices**, comme ce fut le cas lors de la mise en place de la démarche qualité ;
- **Optimiser le savoir-faire** en vigueur, en accord avec les objectifs de l'entreprise ;
- **Maintenir l'efficacité des pratiques professionnelles données ;**
- **Synchroniser le cycle de développement de l'entreprise et le cycle de développement et d'amélioration des compétences**, afin de permettre à l'entreprise de disposer, en temps voulu, des compétences requises pour son développement ;
- **Gérer la surqualification** du personnel en place, problème aujourd'hui d'actualité avec l'emploi de plus en plus fréquent des jeunes diplômés à des postes de niveau inférieur à leur potentialité ; la surqualification peut être rapidement facteur de frustration et de tensions entre salariés ;
- **Gérer le patrimoine de savoir-faire de l'entreprise**, enjeu fort des années 2000 avec le départ en retraite d'un nombre important de salariés encore jeunes. En effet, la richesse d'une entreprise est de plus en plus constituée de savoir-faire et de pratiques professionnelles spécifiques, très liés aux personnes qui les détiennent. La question de pérennisation de ce patrimoine est donc cruciale ;
- **Mettre en valeur des savoir-faire et pratiques professionnelles existantes**, par un système de gestion approprié ;
- Et en plus généralement, **maintenir l'employabilité des salariés de l'entreprise.**

L'ingénierie de formation a donc pour vocation de permettre un traitement rationnel des différentes demandes, et d'accroître l'efficacité des dispositifs mis en places<sup>56</sup>.

### 1.6) La mise en œuvre de la gestion des compétences dans les entreprises :

Sur le terrain, la mise en place de dispositif de gestion des compétences présente une grande variété. On ne peut pas décrire d'une manière simple ce qu'est la

<sup>56</sup> E. Philippe, **Précis de développement des compétences**, édition LIAISONS, Paris 1999, P22.

gestion des compétences, mais il est possible d'identifier certains éléments susceptibles de produire des formes spécifiques de la gestion des compétences.

### **1.6.1) Intégration de la compétence dans l'entreprise :**

C'est l'indice qui concerne le degré avec lequel la notion de compétence est intégrée, soit dans le système de GRH lui-même, soit à d'autres fonctions de l'entreprise.

Dans le système de GRH, l'intégration de la compétence peut être plus ou moins forte.

Le recours à la compétence peut n'avoir aucune incidence sur le processus clés de la gestion des ressources humaines telles que le recrutement, la rémunération ou la carrière. C'est le cas lorsque des référentiels de compétences sont utilisés uniquement pour déterminer les besoins de formation, par exemple. Son intégration peut être plus forte si la compétence devient l'élément central sur lequel s'appuient toutes les décisions concernant les individus.

On parle alors de gestion par compétence. L'intégration est forte également lorsque la rémunération s'appuie sur la compétence.

Concernant les autres fonctions de l'entreprise, c'est la question du lien entre stratégie et gestion des ressources humaines qui se pose. Si les compétences constituent un avantage concurrentiel, alors la mise en place d'une gestion des compétences devrait s'inscrire directement dans la démarche stratégique de l'entreprise.

### **1.6.2) Limites et risques de la gestion des compétences :**

Malgré son important développement lié aux multiples avantages qu'elle apporte, la gestion des compétences continue de soulever certaines réserves. Celles-ci contribuent à modérer l'enthousiasme de certains de ces promoteurs qui tendent à la considérer comme l'excellence de la modernité. Car la gestion de compétences présente un certain nombre de risques, tant pour l'organisation que pour le salarié.

Sur le plan de l'organisation, on constate une certaine tendance à sous-estimer l'importance des moyens nécessaires à sa mise en œuvre. Plusieurs entreprises restent au premier niveau (discours visant à légitimer les changements entrepris, élaboration d'outils et de méthodes, engagée au niveau de la direction de l'entreprise<sup>57</sup>). Mais son succès dépend de son appropriation par l'ensemble des acteurs : les salariés auxquels elle est destinée et les managers, qui y jouent un rôle essentiel pour concrétiser la démarche et parce qu'ils sont les premiers évaluateurs de compétences de leurs collaborateurs.

---

<sup>57</sup> CADIN Loïc et autres, *Gestion des ressources humaines*, 3<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris 2007, P191

Du côté de l'individu, le risque porte sur un accroissement de la charge d'apprentissage en dehors des situations de travail. D'une part, parce que la formation peut désormais s'effectuer, partiellement, ou en dehors du temps de travail. D'autre part, parce que la notion de compétence s'élargit à l'ensemble des compétences personnelles, qui ne sont pas forcément acquises ni développées en milieu professionnel, mais dans diverses autres activités, culturelles ou sociales.

En outre, la gestion des compétences engendre de nouvelles règles de concurrence entre salariés. L'ancienneté et le diplôme, malgré leurs limites, constituent des repères intéressants.

## Section 02 : Développement des compétences

Nous étudierons dans cette présente section comment la compétence peut se développer, et de savoir comment la formation peut elle est au service de son développement.

Pour cela, nous allons tout d'abord présenter les cinq voies du développement des compétences; Et enfin, les principes à respecter pour que la formation soit aux services du développement des compétences.

### 2.1) Les cinq voies du développement des compétences :

Le modèle du développement des compétences comportant cinq voies<sup>58</sup> pour mieux comprendre comment se produisent et se transforment les compétences :

- **La première voie** : correspond au modèle de la **formation sur le tas** : Les situations professionnelles nouvelles exigent de l'individu la production par tâtonnement et essais erreurs de compétences nouvelles dans l'action ; il s'agit « d'une logique de l'action ».
- **La deuxième voie** : renvoie au schéma de la **formation alternée** : Il y a une itération entre la transmission de savoirs théoriques en classe et la production de compétences en stage ; il s'agit « d'une logique de la réflexion et de l'action ».
- **La troisième voie** : correspond aux situations d'analyse de pratiques mises en œuvre en entreprise ou en organisme de formation. Elles consistent à formaliser les compétences implicites produites dans l'action (voie 1) et ainsi à les transformer en savoirs d'action ; il s'agit : « d'une logique de réflexion sur l'action ».

<sup>58</sup> WITORSKI Richard, « de la fabrication des compétences », In Revue Education permanente, Paris : Documentation française, n° 135, Septembre 2007, P06.

- **La quatrième voie** : correspond aux situations de définition anticipée de nouvelles pratiques par des salariés, par exemple au sein des groupes progrès ou de résolution des problèmes. Les salariés définissent par anticipation de nouvelles pratiques au regard des critères de qualité, productivité, etc. qu'ils mettront en œuvre ensuite de retour au travail ; il s'agit « d'une logique de réflexion pour l'action ».
- **La cinquième voie** : Les savoirs théoriques acquis par la formation sont intégrés en connaissances par les individus et alimentent des capacités qui prendront la forme de compétences lorsque les individus seront en situation professionnelle ; il s'agit « d'une logique de l'intégration / assimilation ».

## 2.2) Les principes à respecter pour que la formation soit aux services du développement des compétences :

Pour que la formation soit au service du développement des compétences, il faut respecter les six principes suivants<sup>59</sup>:

### 2.2.1) Situer la formation dans un processus éducatif :

Pour être efficace, la formation doit prendre place dans un processus éducatif qui commence par le déclenchement des intérêts pour apprendre et qui aboutit à un perfectionnement continu sur le terrain, comme suit :

- L'émergence de l'intérêt de l'individu est fonction de multiples facteurs, parmi lesquels la curiosité et la conscience des enjeux jouent un rôle important, comme il dépend aussi des caractéristiques de l'environnement à savoir : l'attitude de la hiérarchie, des collègues qui renforce ou réduit la propension initiale de chacun ;
- L'acquisition des concepts de base peut se faire suivant des pédagogies simples tout en utilisant des méthodes inductives, partant de l'expérience de chacun, par exemple : faire accéder aux relations entre pression, volume et température d'un gaz en partant des instruments qui permettent de le conditionner et de le mesurer : manomètre, thermomètre ;
- Le premier contrôle sur le terrain suppose que la situation d'apprentissage soit suffisamment simplifiée pour qu'on ne se perde pas, qu'on ne soit pas dépassé, et qu'on soit suffisamment proche de la réalité, car il faut relier la théorie aux bases pratiques des formés ;

<sup>59</sup> BERTOD Machel et autres, **Développement des compétences et stratégie de l'entreprise**, édition d'organisation, paris 1987. P 112.

- L'approfondissement des concepts de base se nourrit de premières expériences choisies pour leur simplicité et leur valeur significative, elle dépend de la souplesse d'esprit et de la qualité de compréhension des formateurs ;
- Contrôle dans une situation réelle : c'est un test à la fois qui touche à la pertinence des concepts et du degré d'apprentissage du formé pour pouvoir identifier la situation et les cas d'application des procédures ;
- Entraînement contrôlé sur le terrain : c'est l'apprentissage qui se développe au fur et à mesure de l'apparition de cas nouveaux, ce contrôle est celui des faits et des images que l'organisation utilise pour marquer la réussite ou l'échec du formé : tableaux de bord, notes de qualité...etc.
- Perfectionnement continu sur le terrain : c'est que les industriels appellent la « courbe d'expérience » qui permet de progresser par le cours même de l'exercice orienté vers la réussite, mais c'est aussi la possibilité de prendre des initiatives pour rechercher des solutions nouvelles (faire mieux que ses concurrents).

### **2.2.2) Situer l'expression des objectifs au niveau des maîtres d'ouvrages :**

On appelle « maître d'ouvrage », le client qui a besoin de compétences pour atteindre ses buts, il organise la formation dans le cadre du processus de développement des compétences.

Comme le client, le maître d'ouvrage a tendance à minimiser le temps et l'argent qu'il faut consacrer à la formation pour qu'elle soit vraiment utile.

### **2.2.3) Promouvoir le bon usage de la formation :**

Le responsable formation doit susciter l'attention du personnel en leur montrant combien les actions de formation ont permis de réussir, et de réussir à moindre frais, en argent et en temps. Mais aussi attirer l'intérêt en mettant en évidence les écarts existants entre les objectifs opérationnels et les défauts de compétences tout en montrant en quoi la formation peut contribuer à combler les défauts qui peuvent exister.

### **2.2.4) Etablir des cahiers de charge**

Il s'agit d'établir un contrat qui lie le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre. Le bon cahier des charges est celui qui traduit la compréhension réciproque des objectifs du client et les contraintes professionnelles de la formation.

**2.2.5) Concevoir une action de formation adaptée :**

Dans le but de monter une opération de formation efficace, il convient à son responsable de savoir combiner et choisir entre les méthodes et les formules qui conviennent le mieux aux besoins précis d'acquisition de compétences.

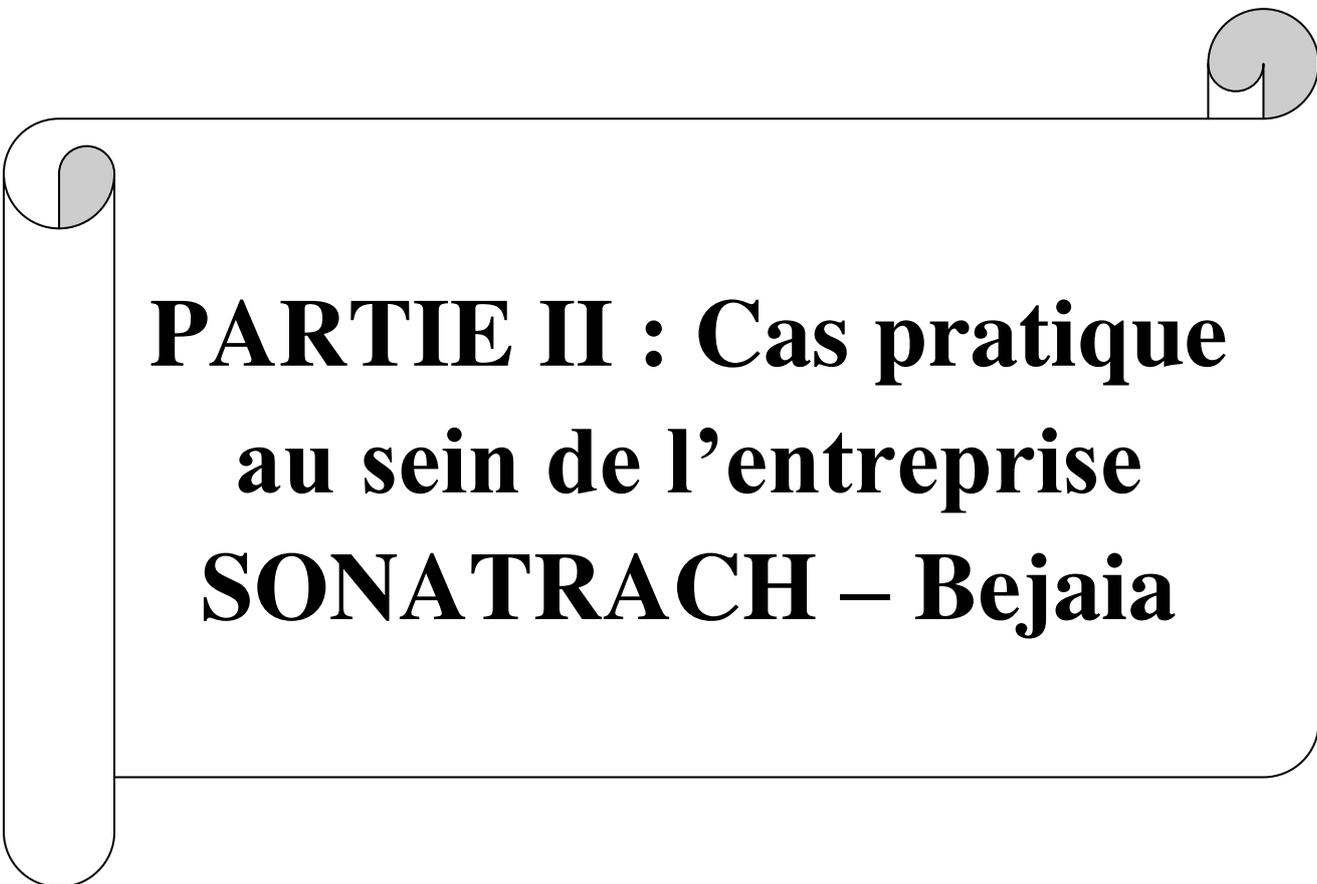
**2.2.6) Choisir les actions prioritaires :**

Comme toutes les opportunités d'investissement, les opérations de formation sont en général trop nombreuses pour que l'entreprise puisse toutes les financer, donc il convient de faire des choix en tenant compte de la priorité et de l'urgence de l'action.

Ces choix des actions retenues sont faits par les dirigeants opérationnels clients et non les maîtres d'œuvre (les organisateurs de la formation).

La gestion des compétences est une matière très intéressante, bien que sa mise en œuvre soit récente, elle est maintenant un processus d'entreprise bien défini pour plusieurs raisons : c'est un processus relativement récent pouvant être réalisé selon diverses méthodes à choix. Malgré le fait que cette discipline ne fasse pas partie de l'activité principale de l'entreprise, elle permet aux entreprises de s'améliorer, d'évoluer et d'optimiser au maximum l'emploi et la formation de leur personnel.

De plus, les compétences représentent, du point de vue des entreprises, le profil des collaborateurs et des places de travail. On peut facilement comprendre l'importance que cela peut avoir pour la DRH et les responsables qui connaissent ainsi le potentiel de leurs collaborateurs et se retrouvent, par conséquent, avec toutes les cartes en main pour manager ces derniers de façon optimale. La gestion des compétences étant en pleine expansion, nous pouvons être certains que ce sujet deviendra la priorité principale d'une partie importante des entreprises, en particulier les entreprises de grande taille qui ont besoin d'outils performants pour gérer leur personnel.

A decorative graphic of a scroll with a black outline and grey shading on the rolled-up ends, framing the text.

**PARTIE II : Cas pratique  
au sein de l'entreprise  
SONATRACH – Bejaia**

**Chapitre I : Présentation de  
l'organisme d'accueil  
SONATRACH - Bejaia**

### Introduction :

Cette partie sera consacré à l'étude et l'analyse de l'importance qu'accorde l'entreprise SONATRACH – Bejaia à la pratique de formation et si elle parvient vraiment à développer les compétences de ses salariés. Cependant, nous commençons lors du premier chapitre à donner un aperçu sur l'entreprise, avec la présentation de l'organisme d'accueil. Par la suite nous passerons à présenter notre méthodologie de travail sur le terrain en présentant l'outil de l'enquête ainsi que l'échantillon, et pour finir lors du deuxième chapitre avec la présentation des résultats et l'analyse des données collectées.

### Chapitre I : Présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche

Dans ce présent chapitre, nous allons diviser notre travail en deux sections. Dans la première nous allons présenter l'entreprise SONATRACH – Bejaia ou bien tous simplement RTC «Région Transport Centre» ou nous avons effectué notre stage, puis dans la deuxième section, nous allons présenter la méthodologie de recherche qui nous a aidé à réaliser notre travail.

#### Section I : présentation de l'organisme d'accueil : SONATRACH/RTC

**SONATRACH** acronyme de « **SO**ciété **NA**tionale de **TR**ansport et de **CO**mmercialisation des **H**ydrocarbures », c'est une entreprise publique algérienne créée le 31 décembre 1963 qui a pour mission la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialisation des hydrocarbures. C'est un acteur majeur de l'industrie pétrolière et gazière surnommé la *major africaine*. SONATRACH est classée la première entreprise d'Afrique<sup>60</sup>.

#### 1.1) Histoire :

Les premières explorations des gisements en Algérie commencèrent vers la fin des années 1890, dans le bassin du Chélif, mais le premier gisement ne fût découvert qu'en 1948 à Oued –Guétirini, près de Sidi Aissa, à 150 Km d'Alger. Avant cela, deux puits de moindre importance furent découverts : celui d'Ain Zeft vers 1895 et un autre à Tliouanet en 1914.

Dans les années 1950, les travaux d'exploration s'étendirent au Sahara avec la découverte de plusieurs gisements de pétrole et de gaz naturel. Ainsi, entre 1953 et 1957 furent découverts les champs d'huile de Edjelah, de Hassi Messaoud et de Zarzaitine ainsi que les champs de gaz de Hassi R'mel et de In Amenas.

---

<sup>60</sup> [www.euro-petrole.com/sonatrach-ei-592-sc-1](http://www.euro-petrole.com/sonatrach-ei-592-sc-1)

L'Algérie comporte une surface sédimentaire de plus de 1,5 millions de km<sup>2</sup> dont l'exploration est loin d'être terminée. La majorité des gisements d'huile et de gaz découverts à ce jour sont situés dans la partie Est de la plate-forme saharienne.

Cependant, afin de pouvoir exporter le précieux liquide en Europe, il était indispensable de construire une canalisation allant de Hassi Messaoud jusqu'à la côte algérienne. Le choix de la destination marine algérienne est porté sur Bougie, actuelle Bejaia.

### 1.2) Naissance et évolution de la SONATRACH :

La SONATRACH portait avant le nom de SOPEG acronymes de «Société Pétrolière de Gérance», qui vit alors le jour le 12 mars 1957 sous l'égide de la société nationale de recherche de pétrole en Algérie (SN REPAL) et la compagnie Française de pétrole FP(A). Elle avait pour rôle l'exécution de tous les travaux nécessaires au transport des hydrocarbures, la réalisation de ces transports, ainsi que toutes les études et opérations se rapportant directement ou indirectement à ces travaux, transports et installations.

Un oléoduc, d'une longueur de 668 Km et d'un diamètre de 24", a été alors réalisé, pour le compte de SOPEG, par les sociétés de pose SOCOMAN pour le lot Nord et GREP pour le lot Sud, reliant HEH au Terminal Marin de Bougie. A partir de là, il est transporté dans des bateaux pétroliers vers la France.

SOPEG avait à gérer l'oléoduc, ainsi que trois stations de pompage sises sur le tronçon du pipeline, un parc de stockage au TMB composé de 16 bacs ainsi qu'un port pétrolier avec trois postes de chargement.

Le 31 décembre 1963, la **SO**ciété **NA**tionale de **TR**ansport et de **CO**mmercialisation des **H**ydrocarbures – SONATRACH - a été créée par décret N°63/491. Elle avait pour mission de prendre en charge le transport et la commercialisation des hydrocarbures dans un contexte marqué par la mainmise des compagnies étrangères.

Le 29 juillet 1965 ont été signés les “ Accords d'Alger” dans la capitale algérienne. Par ces accords, l'Algérie et la France décidaient de créer une association dite “ Association coopérative” à laquelle était attribuée une énorme superficie à travers le Sahara, sur laquelle les compagnies pétrolières nationales des deux pays, la SONATRACH d'un côté et l'ERAP de l'autre (l'ancêtre de Total - Elf - Fina ), se lançaient avec des pourcentages égaux de 50/50 dans l'exploration et la production, ainsi que dans les opérations de recherche et pour l'exploitation des champs découverts.

Et c'est à partir de 1966 que la SONATRACH a vu son statut modifié par décret n°66/292 du 22/09/1966. Ce texte a élargi ses activités en intégrant la production, la recherche et la transformation des hydrocarbures.

Mais l'évènement le plus monumental dans l'histoire de SONATRACH a été l'annonce de la nationalisation des hydrocarbures, le 24 février 1971, lors d'un discours mémorable prononcé devant les cadres de l'UGTA par le défunt président **Houari Boumediene** durant lequel il annonçait :

« ... Je proclame officiellement, au nom du Conseil de la révolution et du gouvernement, que les décisions suivantes sont applicables à compter de ce jour :

- 1/ - la participation algérienne dans toutes les sociétés pétrolières françaises est portée à 51 %, de façon à en assurer le contrôle effectif;
- 2/ - la nationalisation des gisements de gaz naturel;
- 3/ - la nationalisation du transport terrestre, c'est à dire de l'ensemble des canalisations se trouvant sur le territoire national ».

Le 12 avril suivant, il prenait, encore une fois de manière unilatérale, une autre décision hautement importante, à savoir que les opérations sur tout champ de pétrole ou de gaz ne seraient dorénavant menées que par l'entreprise nationale SONATRACH.

Ainsi, après avoir vu ses missions étendues à l'ensemble des activités pétrolières, la SONATRACH est confirmée dans son rôle d'outil privilégié de la politique nationale dans le domaine des hydrocarbures.

SONATRACH s'attelle dès lors à consolider le processus de récupération total des richesses pétrolières et gazières ainsi que leur maîtrise technologique tout en sauvegardant l'approvisionnement énergétique du pays, et en pourvoyant aux recettes en devises nécessaires à son développement. Parallèlement à ce rythme soutenu, les débouchés aux produits pétroliers et gazières sont assurés en aval par une remarquable percée commerciale sur le marché international. Les découvertes importantes d'hydrocarbures dans le Sahara algérien permirent à l'entreprise SONATRACH de développer une industrie des hydrocarbures importante.

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...etc.).

Et en 1985, SONATRACH s'est remaniée et s'est mise sur de nouvelles bases que constituent les nouvelles activités que sont :

- Exploitation et recherche ;
- Exploitation des systèmes d'hydrocarbures ;
- Exploitation des systèmes et transformation de gaz ;
- Le transport par canalisation ;

- La commercialisation.

A travers cette transformation structurelle et fonctionnelle, un nouvel organigramme du groupe s'est constitué mettant en relief les quatre activités principales, à savoir :

- Transport par Canalisation ;
- Amont ;
- Aval ;
- Commercialisation.

Aujourd'hui, la SONATRACH assure des missions stratégiques centrées sur la recherche, la production, l'approvisionnement du marché national et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international. Les activités découlant de ces missions demeurent le souci des 40.000 employés dont 10.000 cadres environ qui constituent l'effectif de l'entreprise SONATRACH.

### 1.3) La Direction Régionale de Bejaïa (DRGB) :

#### 1.3.1) Mission et évolution de la Région :

##### A) Mission :

Le Siège de la DRGB est situé à 2 KM au Sud- Ouest de la ville de Bejaïa. Il est limité au Nord par la voie ferrée, à l'Est par Oued S'ghir, et à l'Ouest par Oued Soummam et la RN 09. Il s'étend sur une surface globale qui est déterminée ainsi :

- Terminal clôturé : 516.135 M2 ;
- Surface couverte : 7.832 M2 ;
- Surface occupée par les bacs : 43.688M2 ;
- Surface stockage : 3.800 M2.

Sa mission est d'assurer le transport, la réception, le stockage et la livraison des hydrocarbures. Elle doit veiller à harmoniser les opérations de livraison et le débit des canalisations, ceci dans un souci d'optimisation des délais et des coûts.

Depuis sa création en 1959, les canalisations de la Région ont transporté **559 914 025 tonnes** de pétrole dont **91 423 581 tonnes** de condensât, ainsi que **96 482 012967 M3** de gaz naturel, au 31/12/2007.

Pour ce faire, elle gère différentes installations qui sont :

- L'oléoduc OB1 ;
- Le Terminal Marin de Bejaïa ;
- Le port pétrolier ;
- Le poste de chargement en mer (SPM) ;
- L'oléoduc OG1 ;
- Le Terminal d'Alger ;

- Quatre stations de pompage (SP1 Bis – SP2 – SP3 – SBM) ;
- Le gazoduc GG1 ;
- Le Terminal de Bordj Menail GG1 ;
- Une station de compression (SC3).

### **B) Evolution :**

L'oléoduc reliant le gisement pétrolier de Haoud El Hamra au Terminal Marin de Bejaïa a été mis en service en novembre 1959, avec une capacité de transport de 4.65 millions de tonnes par an (MTA). En effet, le 30 octobre 1959 à quatorze heures (14H00) a été enregistré le début du remplissage du pipeline à la station de pompage n°1 - SP1 - (station dépendant de la Région Transport de Haoud El Hamra – HEH), et le 19 novembre 1959 à seize heures (16H00), l'arrivée de brut au TMB. Ce pipeline est appelé l'OB1.

Et le 30 novembre 1959 le premier pétrolier, l'ALTAIR en l'occurrence, s'est amarré au port de Bejaïa et a appareillé, après chargement, le 1er décembre 1959. En 1960, le port de Bejaïa a été doté d'une station de déballastage dont le rôle est de récupérer des produits pétroliers contenus dans l'eau par décantation. Aussi, un autre appontement a été réalisé et mis en service. Il s'agit de l'appontement B(postes 2 et 3).

A juin 1961, 10.000.000 tonnes de brut ont été chargées du port pétrolier de Bejaïa, pour atteindre 50.000.000 de tonnes, le 20 septembre 1964. Un pic de 16.403.064 TM a été enregistré en 1970, soit la quantité la plus élevée de tous les temps pour la région.

Vers la fin des années soixante, l'Etat algérien reprenait peu à peu le contrôle de ses ressources énergétiques jusqu'à leur nationalisation en 1971. Un des points importants de la politique de l'époque, était de développer les exportations de pétrole et de gaz, dans les conditions les plus favorables au pays, tout en assurant en priorité les besoins du marché intérieur.

Dans ce contexte, et plus précisément en 1970, un autre pipeline a été inauguré, il s'agit de l'OG1. D'une longueur de 131Km et d'un diamètre de 16", cet oléoduc est une bifurcation de l'OB1. Il pique de la Station de Béni Mansour vers la raffinerie sise à Sidi Arcine – Alger, avec une capacité de transport de 3 MTA.

Un parc de stockage au niveau de la station de pompage de Beni Mansour a également été mis en service. Ces installations sont gérées par la Région Transport Centre au même titre que le Terminal d'Alger. Devenu vétuste, l'OG1 16" a été remplacé par une nouvelle canalisation inaugurée en 2005. Il s'agit du DOG1 d'un diamètre de 20".

En 1981, un gazoduc reliant Hassi R'Mel à Bordj Ménaiel – GG1 – a été mis en service. Ce gazoduc est d'une longueur de 437 Km et d'un diamètre de 42". Il

approvisionne en gaz naturel toutes les villes et pôles industriels du centre du pays. Sa capacité de transport est de sept (07) milliards de M3 par an.

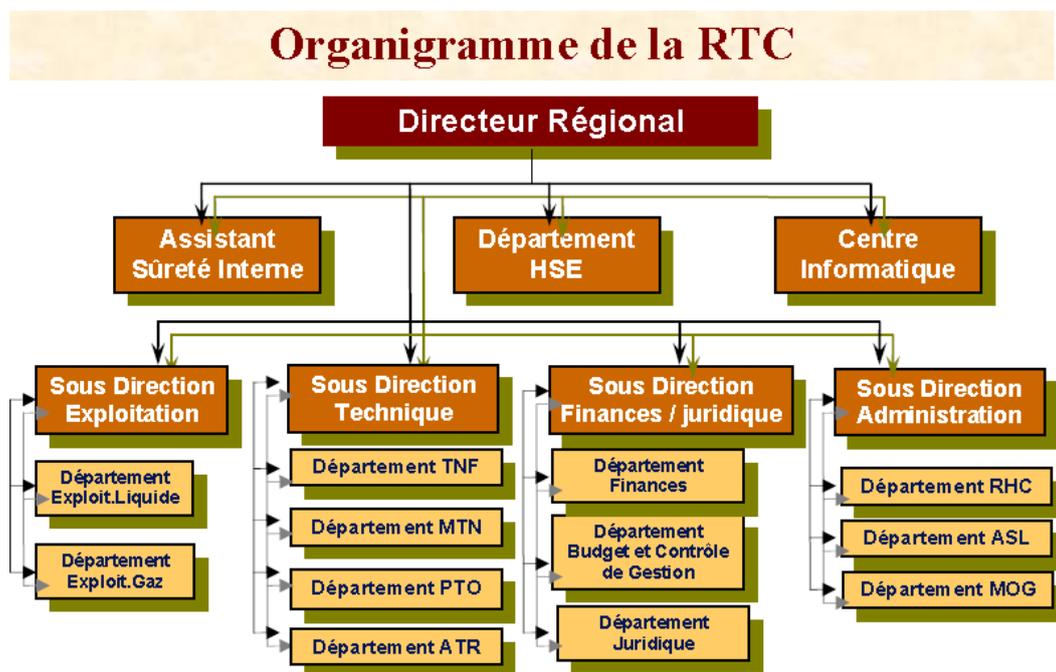
Un poste de chargement en mer, appelé aussi SPM – Single Point Mooring -, a été inauguré le 15 septembre 2005. Le poste offshore a pour mission de ravitailler et charger, même dans des conditions climatiques sévères, les pétroliers de 300 000 tonnes et plus. Un essai a été effectué avec succès en chargeant un pétrolier, le SKS Trinity, de 280 000 tonnes de condensât.

**1.3.2) Organigramme et évolution des effectifs :**

L'évolution qu'a connue la Région a été accompagnée d'une réorganisation générale de ses fonctions et structures. En effet, avec la mise à niveau amorcée et face aux nouveaux objectifs assignés aussi bien à l'activité et par ricochet à la Région, des départements ont été réorganisés sous la coupe de sous-directions, de nouveaux départements ont été créés (exploitation gaz, juridique, budget et contrôle de gestion, HSE) et des nouveaux postes sont apparus (ingénieur mesure, cadre études conditions de vie et travail, administrateur de bases de données .... etc.).

**1.3.2.1) La présentation de l'organigramme de la DRGB :** La direction de Bejaia s'organise comme le montre l'organigramme suivant :

**Figure n°6 : Organigramme de la DRGB/SONATRACH**



Source : Documents interne DRGB/SONATRACH.

A) **Le service de sûreté interne :** Son rôle consiste à veiller à la sécurité des ouvrages de la région.

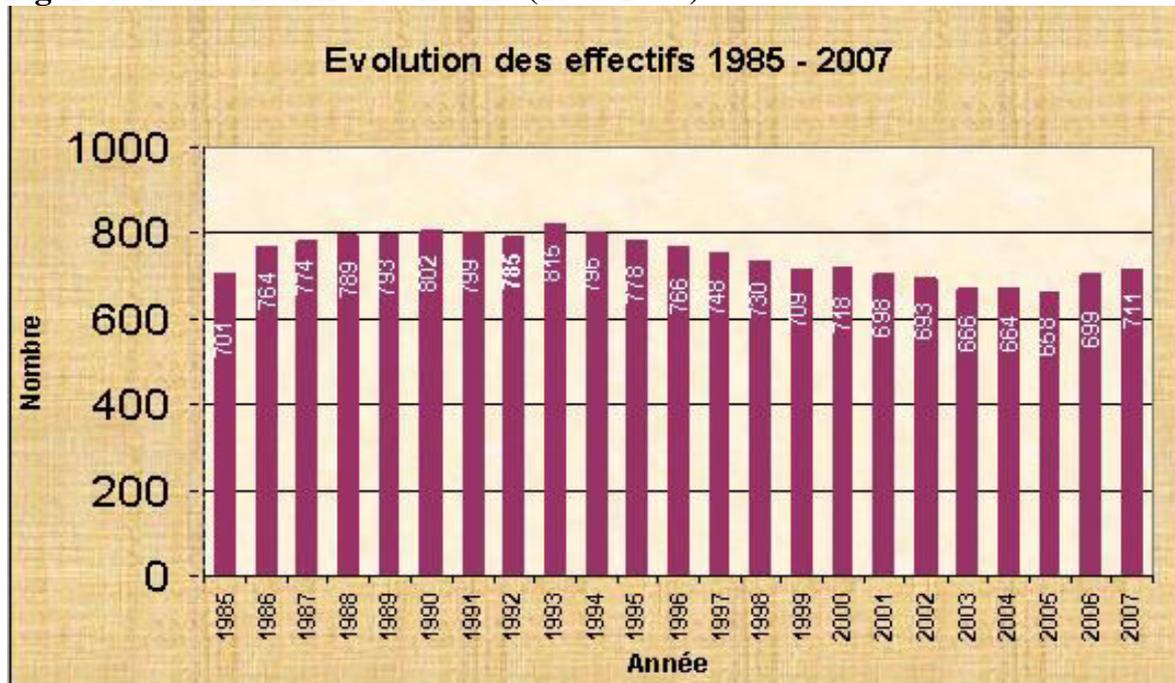
- B) Le département de sécurité HSE :** Il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain de la DRH et d'assurer le développement du transport des hydrocarbures, son rôle est la prévention, l'intervention et l'hygiène de l'environnement.
- C) Le centre informatique :** Il regroupe les moyens d'exploitation et de développement des applications informatiques pour l'ensemble des régions de la division transport.
- D) La sous-direction exploitation :** Elle chapote deux départements, elle est chargée de l'utilisation et de l'exploitation des installations de transport du pétrole et de gaz.
- E) Le département d'exploitation des liquides (EXL) :** C'est le département qui gère l'oléoduc et donc les produits (pétrole brut et condensat) transportés via des stations de pompages.
- F) Le département d'exploitation gaz :** Il exploite le gazoduc, le terminal GAZ ainsi qu'une station de compression.
- G) La sous-direction technique :** Celle-ci comporte quatre (04) départements : le département maintenance (MT N), le département ouvrages (PTO), le département approvisionnement et transport (ATR) et le département de travaux neufs (NTF).
- H) La sous-direction finance et juridique :** Le département finance prend en charge la gestion comptable et financière de la DRGB. Le service juridique intervient à chaque fois que les intérêts de la DRGB sont mis en jeu pour veiller sur la légalité des transports. Elle chapote trois départements : le département budget/contrôle de gestion, le département finance, le département juridique.
- I) La sous-direction administrative :** Elle se décompose en trois (03) départements : le département ressources humaines/communication (RHC), le département administration et social (ASL) et le département moyens généraux (MOG).

### 1.3.2.2) Evolution de l'effectifs de la DRGB/SONATRACH :

L'effectif de la SONATRACH se compose de différentes catégories socioprofessionnelles et exercent diverses activités que nous allons vous présenter dans ce qui suit.

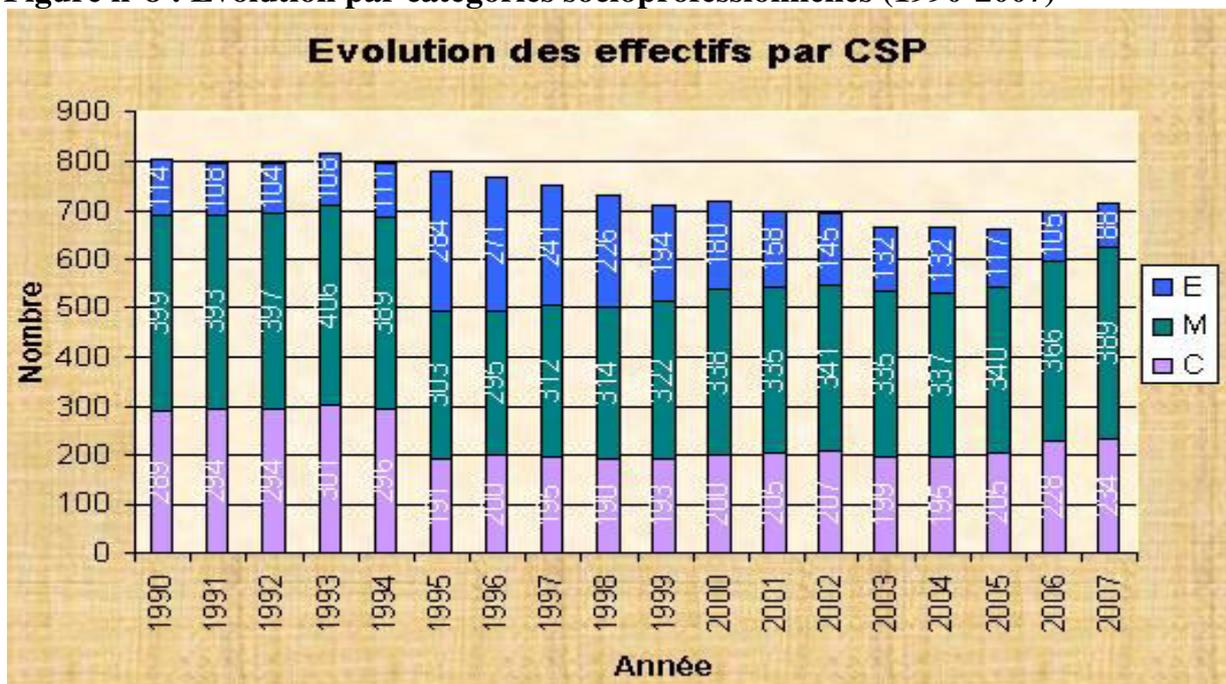
A) **Les catégories socioprofessionnelles** : l'effectif total de la DRGB en 2007 s'élève à 711 salariés qui se décomposent en trois catégories socioprofessionnelles : les cadres, les agents de maîtrise, et les agents d'exécution.

Figure n°7 : Evolution des effectifs (1985-2007)



Source : Documents interne DRGB/SONATRACH.

Figure n°8 : Evolution par catégories socioprofessionnelles (1990-2007)



Source : Documents interne DRGB/SONATRACH.

**B) Les activités :** on peut compter « 21 » activités qui existent à la SONATRACH et qui sont arrêtées par la direction générale « Alger » pour toutes les régions. Le tableau suivant synthétise les activités de la SONATRACH.

**Tableau n°4 : Les activités de la SONATRACH**

Code	Activités
01	Recherche hydrocarbures
02	Exploitation gisements
03	Transport hydrocarbures
04	Transformation hydrocarbures
05	Commercialisation hydrocarbures
06	Etude développement
07	Suivi réalisation
08	Maintenance industrielle
09	Sécurité industrielle
10	Réalisation
11	Approvisionnement
12	Agriculture
13	Organisation/planification
14	Finance/comptabilité
15	Juridique
16	RH
17	Gestion du personnel
18	Moyens généraux
19	Œuvres sociales
20	Relations extérieures
21	Informatique

**Source :** Documents internes DRGB/SONATRACH.

Après avoir présenté l'effectif ainsi que les différentes activités de l'entreprise, il convient de préciser que notre stage pratique s'est déroulé auprès du service ressources humaines, c'est pour cela que nous allons essayer de présenter sa structure.

### **1.3.3) La structure du département RH :**

La DRGB dispose d'un département de ressources humaines dont la fonction est la recherche et l'acquisition du potentiel humain, le préserver, le développer du point de vue qualitatif et quantitatif.

Ce département se compose de deux services : le service sélection/formation et le service gestion prévisionnel. Dans ce qui suit nous allons procéder à la présentation

de la section formation car c'est au sein de cette dernière que nous avons effectué notre stage pratique.

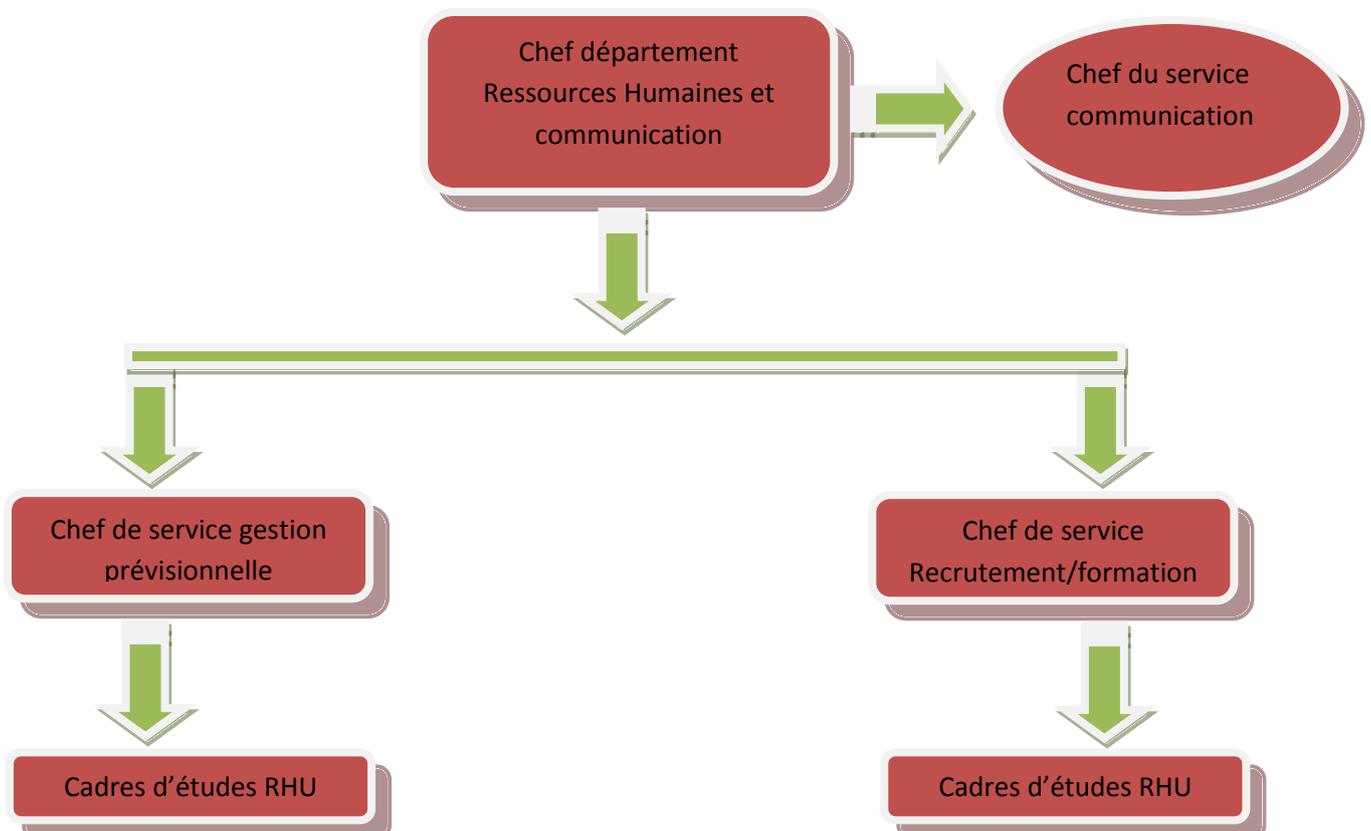
**1.3.3.1) La section formation :**

Son activité principale est l'élaboration des plans de formation pour tous les agents de la DRGB afin d'améliorer le niveau académique et de faire des recyclages pour certains agents. En effet, tous les détails concernant la pratique de formation sont pris au sein de ce service. Il se compose de 08 employés de différentes catégories socioprofessionnelles qui veillent à assurer le bon fonctionnement de ce service et ainsi assurer un meilleur suivi des actions de formation.

**1.3.3.2) L'organisation et la coordination des différents services du département :**

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

**Figure n°9 : Organigramme du département RH**



**Source :** Documents interne DRGB/SONATRACH.

Après avoir présenté notre organisme d'accueil, nous allons dans ce qui suit présenter la méthodologie de recherche sur le terrain.

## **Section II : La présentation de la méthodologie de recherche :**

Dans cette partie, nous allons expliquer les différentes étapes par lesquelles nous sommes passées pour la réalisation de notre étude en présentant la méthode de recherche que nous avons suivie, les techniques de collecte de données et les méthodes d'analyse des résultats.

### **2.1) Présentation de l'enquête :**

Pour notre recherche, nous avons eu recours à une étude quantitative adaptée à certains types de questions de recherche qui met l'accent sur la collecte des données qui peuvent être mesurées à l'aide d'outils mathématiques et statistiques pour mesurer les résultats de façon fiable .

Nous avons effectué ce travail de recherche auprès du département ressources humaines de la SONATRACH – Bejaia, sous forme d'un stage d'un mois afin de mieux comprendre l'impact de la formation sur le développement de la ressource humaine. L'option d'une méthode quantitative faisant appel à la pratique du questionnaire, nous l'avons jugé nécessaire afin d'approcher les perceptions que les employés ont à l'égard de la pratique de la formation.

### **2.2) La structure des questionnaires et le déroulement de l'enquête :**

Nous avons effectué notre enquête par questionnaire auprès des employés de la SONATRACH – Bejaia, sur un échantillon de 40 employés sous autorisation du responsable du service de formation. Cependant , nous tenons à préciser que la taille notre population d'enquête s'est limitée à 35 employés et que nous n'avons pas pu élargir par manque de temps et de collaboration de la part des responsables de l'entreprise. Pour cela, nous tenons à préciser également que les résultats de notre enquête seront interprétés avec prudence.

Notre questionnaire est divisé en trois (03) axes que nous présenterons comme suit :

**Axe (01) :** le profil du salarié : celui-ci se compose de sept (07) questions. L'objectif ici est de permettre la collecte d'un maximum d'informations concernant le salarié.

**Axe (02) :** la formation du salarié : cet axe se compose de dix (10) questions ayant pour objectif de collecter des informations concernant le parcours de formation des salariés au sein de l'entreprise.

**Axe (03) :** Développement des compétences lors de la formation : cet axe comprend dix (10) questions ayant pour objectif de collecter d'une part , un maximum d'informations concernant le développement des compétences lors de la formation, et de s'interroger d'autre part, sur la perception des salariés quant à la notion de compétence et leurs avis sur le rapport formation/compétence compte tenu du lien étroit qu'entretient ce rapport avec notre thématique de recherche.

### **2.3) La méthode d'analyse des résultats issus du questionnaire :**

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons privilégié la méthode d'analyse des tris plats et des tris croisés en utilisant l'EXCEL. Les résultats seront analysés question par question.

Après avoir présenté l'organisme d'accueil ainsi que la méthodologie de recherche, nous allons maintenant analyser et discuter les résultats de notre questionnaire effectué auprès de la SONATRACH – Bejaia.

# **Chapitre II : Analyse et interprétation des données collectées**

## Chapitre II : Analyse et interprétation des données collectées

Dans cette section on va procéder à l'analyse des données recueillies lors de notre enquête effectuée au sein de la SONATRACH – Bejaia « Région Transport Centre ». Nous allons procéder à la présentation et l'analyse des résultats obtenus lors de notre recherche quantitative via le questionnaire.

### Section I : La population enquêtée :

Dans cette partie, notre travail est articulé autour d'un questionnaire qui à été distribué aux salariés de l'entreprise publique SONATRACH – Bejaia « Région Transport Centre ». Ce questionnaire vise à connaître les opinions des salariés qui travaillent dans cette entreprise, ainsi que les points de vue des formés sur la formation suivie.

Nous avons donc, ciblé un échantillon de 40 personnes à l'attention desquels nous avons réparti le questionnaire. A signaler que sur les 40 exemplaires du questionnaire distribués, uniquement 35 en sont exploitables.

Notre questionnaire est composé de différents types de question :

- Les questions à choix unique ;
- Les questions fermées à choix multiples ;
- Les questions ouvertes ;

Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- La distribution des exemplaires du questionnaire ;
- La récupération des questionnaires ;
- Enfin le dépouillement.

### Section II : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête :

Cette partie portera sur l'analyse des données collectées à partir de notre questionnaire distribué aux salariés de la DRGB afin de connaître la perception des salariés et de collecter un maximum d'informations sur la pratique de la formation au sein de la DRGB.

#### 2.1) Axe (01) : Le profil du salarié

##### Question 01 : Quel est votre sexe?

Tableau n°5 : La répartition selon le sexe des salariés

Genre	Effectif	Pourcentage
Masculin	23	65.71 %
Féminin	12	34.29 %

Total	35	100 %
-------	----	-------

Source : réalisé par moi même

D'après les résultats collectés auprès des salariés de l'entreprise DRGB/SONATRACH – Bejaia sur un échantillon de 35 personnes, nous avons constatés a travers les taux évoqués sur le tableau si dessus que la majeure partie des employés sont de sexe masculin (65,71%) contre un taux de 34,29% pour le sexe féminin .

Cela veut dire que le sexe masculin représente la partie dominante des salariés sur les postes de travail occupés.

Cet écart remarquable, entre les deux sexes, s'explique par la nature du travail, qui nécessite un certain effort, caractérisant l'activité masculine. Les femmes, en revanche, travaillent majoritairement, dans l'administration.

### Question 02 : Quel est votre âge?

Tableau n°6 : La répartition selon l'âge des salariés

Age	Effectifs	Pourcentage
20-30 ans	5	14.29%
30-40 ans	14	40%
40-50 ans	13	37.14%
+50 ans	3	8.57 %
Total	35	100%

Source : réalisé par moi - même

Dans le tableau ci-dessus, on trouve que la catégorie d'âge la plus élevée est celle des (30-40 ans) avec un taux de 40%, suivi de celle des (40-50 ans) avec un pourcentage de 37.14%, vient, après, la catégorie des (20-30 ans ) avec un pourcentage de 14.29%, et enfin, la catégorie de plus des 50 ans et plus représentant le faible taux de 8.57%. Cela, s'explique par la politique de recrutement de la DRGB qui se focalise beaucoup plus sur le facteur d'expérience et montre que la catégorie la plus dominante appartient a celle des (30-40 ans) suivie de celle des (40-50 ans).

### Question 03 : Quel est votre niveau d'instruction ?

Tableau n°7 : La répartition selon le niveau d'instruction

Niveau	Effectifs	Pourcentage
Primaire	0	0%
Moyen	0	0%
Secondaire	4	11.43%
Universitaire	31	88.57%
Total	35	100%

Source : réalisé par moi-même

D'après les résultats de ce tableau, nous constatons que la majorité de nos enquêtés ont un niveau d'étude assez remarquable, dont la plupart ont un niveau universitaire avec notamment 31 personnes pour une moyenne de 88.57%, suivi par une minorité de personnes qui ont un niveau secondaire avec 4 personnes pour un taux de 11.43%.

Ces résultats peuvent être expliqués par la nature des activités de l'entreprise DRGB/SONATRACH, qui exige un niveau d'instruction plus au moins élevé, car elle se trouvant dans un secteur qui demande beaucoup plus de compétences et de connaissances compte tenu à la fois de la nature des postes occupés et aux exigences d'adaptation de l'entreprise à l'évolution de l'environnement technologique.

#### Question 04 : A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

**Tableau n°8** : La répartition selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie	Effectifs	Pourcentage
Cadre	28	80%
Agent de maîtrise	5	14.29%
Agent d'exécution	2	5.71%
Total	35	100%

Source : réalisé par moi-même

L'analyse du tableau n°8 illustre que la catégorie socioprofessionnelle la plus élevée est celle de la catégorie des cadres avec un pourcentage de 80% qui est égale à 28 salariés, suivi de celle des agents de maîtrise avec 14.29% pour 5 salariés, et enfin la catégorie des agents d'exécution avec un taux faible de 5.71% pour seulement 2 salariés.

Ces résultats nous montrent, que la catégorie socioprofessionnelle des cadres est la plus dominante dans la répartition de notre population enquêtée.

#### Question 05 : Combien d'année passée à la DRGB ?

**Tableau n°9** : Répartition selon l'ancienneté

Nombre d'années	Effectifs	Pourcentage
1-5 ans	10	28.57%
6-10 ans	9	25.72%
11-20 ans	13	37.14%
+20 ans	3	8.57%
Total	35	100%

Source : réalisé par moi-même

D'après les résultats de ce tableau on remarque que les enquêtés qui ont une expérience entre 11 à 20 ans c'est la catégorie la plus élevée avec un pourcentage de 37.14%, suivi de la catégorie d'expérience entre 1 à 5 ans avec un pourcentage de 28,57%, et ensuite nous avons avec un pourcentage de 25.72% pour la catégorie d'expérience entre 6 à 10 ans, et en fin la minorité de la catégorie qui à une expérience de plus de 20 ans avec un pourcentage de 8.57%.

L'ancienneté de 11 à 20 ans pour la plus part sont des salariés qui ont arrivé a maturité, dont la plus part dépasse les trentaines

### Question 06 : Quel est votre type de contrat ?

**Tableau n°10** : Répartition selon le type du contrat

Type de contrat	Effectifs	Pourcentage
CDI	35	100%
CDD	0	0%
CTA	0	0%
Total	35	100%

Source : réalisé par moi même

D'après les résultats du tableau, les statistiques ont montré que la totalité des salariés enquêtés ont tous bénéficié d'un contrat CDI.

### Question 07 : Combien d'heures par semaines travaillez-vous généralement ?

**Tableau n°11** : La répartition selon les heures de travail par semaine

Nombre d'heures de travail	Effectifs	Pourcentage
Moins de 30 heures	0	0%
De 30 à 40 heures	23	65.71%
Plus de 40 heures	12	34.29%
Total	35	100%

Source : réalisé par moi même

Le tableau ci-dessous nous informe que la grande majorité des travailleurs de cette entreprise à savoir 65.71% travaille de 30 à 40 heures par semaine, donc nous pouvons dire que la durée légale de travail hebdomadaire désigné par la loi est respectée.

## 2.2) Axe (02) : La formation du salarié

### Question 08 : Avez-vous bénéficié d'une formation ?

**Tableau n°12** : La répartition selon les bénéficiaires de la formation

	Cadre	%	Agent de maîtrise	%	Agent d'exécution	%	Nbre de réponses	%
Oui	26	92.85%	5	100%	2	100%	33	94.28%
Non	2	7.15%	0	0%	0	0%	2	5.72%
Total	28	100%	5	100%	2	100%	35	100%

Source : réalisé par moi même

A partir de ce tableau, nous constatons que la majeure partie des salariés ont bénéficié de la formation avec un taux assez élevé de 94.28%, et sur ces 94.28% y avait près de 74.29% qui sont de la catégorie des cadres, donc la plupart des formés sont des cadres, cette importance accordée à la formation des cadres est due à l'importance des responsabilités qui entourent leurs postes, et leur influence sur les activités de l'entreprise ainsi que le niveau de compétences requis pour la bonne gestion des tâches attribués à leurs postes.

Y compris même pour les catégories restantes qui ont tous bénéficié d'une formation, ceci explique bien que la DRGB accorde une grande importance quant à la pratique de formation et considère même que cette dernière est primordiale au sein de l'entreprise, et surtout représente une priorité absolue dans l'atteinte des objectifs de la firme et développer les compétences et le potentiel des salariés.

### Question 09 : Quelle est la nature de votre formation ?

**Tableau n°13** : La répartition selon la nature de formation

Nature de formation	Cadre	%	Agent de maîtrise	%	Agent d'exécution	%	Nbre de réponses	%
Interne	13	46.43%	5	100%	2	100%	20	57.14%
Externe	10	35.72%	0	0%	0	0%	10	28.57%
Int/Ext	5	17.85%	0	0%	0	0%	5	14.29%
Total	28	100%	5	100%	2	100%	35	100%

Source : réalisé par moi même

Le tableau ci-dessus nous informe que 20 personnes ont bénéficié d'une formation interne avec un taux de 57.14%, et les 10 autres personnes ont bénéficié d'une formation externe avec un taux de 28.57%, tandis que 5 autres personnes ont bénéficié d'une formation interne et externe.

Ces résultats montrent que la majorité des salariés sont formés en interne. Cela se justifie par les moyens internes que l'entreprise DRGB met en place, avec

notamment la prise en charge et l’envoi des salariés nécessitant en formation dans des instituts appartenant à la DRGB tout comme l’IAP (Institut Algérienne du pétrole).

Sauf quelques salariés qui ont bénéficié d’une formation externe et interne dans le but d’acquérir plus de savoir et de compétence.

**Question 10 : Quel type de formation ?**

**Tableau n°14 : La répartition selon le type de formation**

Type de formation	Cadre	%	Agent de maîtrise	%	Agent d’exécution	%	Nbre de réponses	%
Perfectionnement	18	64.29%	2	40%	2	100%	22	62.86%
Recyclage	2	7.14%	0	0%	0	0%	2	5.71%
Adaptation	5	17.86%	3	60%	0	0%	8	22.86%
Autres	3	10.71%	0	0%	0	0%	3	8.57%
Total	28	100%	5	100%	2	100%	35	100%

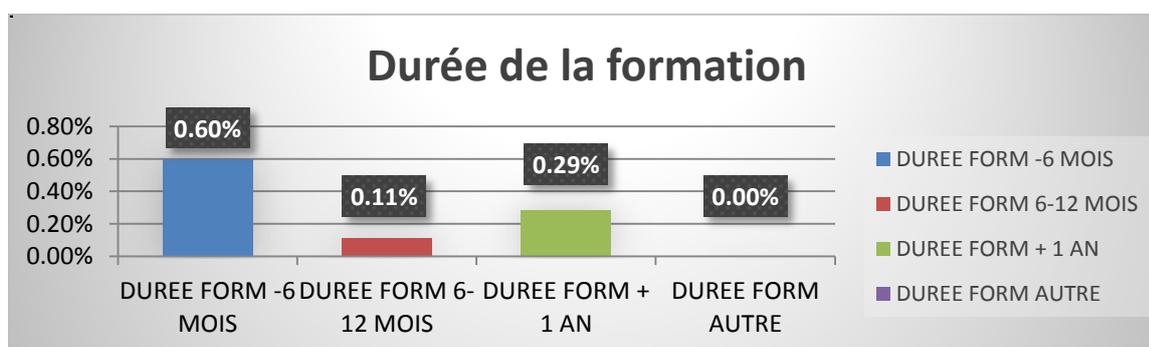
Source : réalisé par moi même

Le tableau ci-dessus nous montre que la formation la plus suivie plus particulièrement par les cadres est le perfectionnement avec un pourcentage de 62.86%, suivi de celle d’adaptation avec un taux assez moins que celui de perfectionnement avec 22.86%, par contre les autres formations hors perfectionnement et adaptation se limitent à 8.57%, tandis que la formation de recyclage est la moins exercée de tous les salariés interrogés avec seulement 5.71%.

A travers ces résultats on peut dire que l’entreprise DRGB organise des formations dans l’objectif d’adapter les compétences des salariés ainsi que leurs savoirs et savoir faire, dans le but d’assurer sa compétitivité suite aux évolutions de l’environnement et l’organisation de travail ainsi que s’adapter aux nouvelles technologies. Sur ce, on peut dire que la formation constitue un moyen privilégié de l’entreprise DRGB pour le développement de nouvelles compétences.

**Question 11 : Quelle est la durée de la formation ?**

**Figure n°10 : La répartition selon la durée de formation**



Source : réalisé par moi même

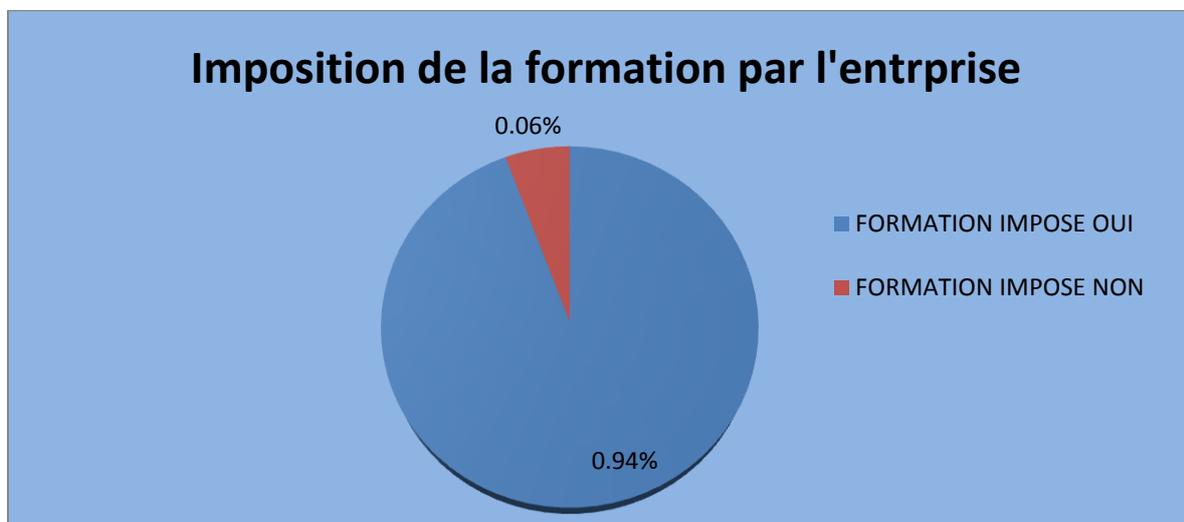
Ce graphe nous montre que 60% des salariés interrogés ont acquis une formation d'une durée de moins de 6 mois, par contre les salariés qui ont acquis une formation de plus d'un an sont représentés par une proportion de 28.57%, alors que les salariés qui ont acquis une formation de 6 à 12 mois sont représentés avec seulement 11.43%.

A travers ce graphe on peut déduire que l'entreprise investie beaucoup plus dans des formations à court terme, au même titre que les formations à long terme, tout simplement parce que ça apporte un plus, une valeur ajoutée pour l'entreprise, comme par exemple :

- D'adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- De favoriser l'efficacité des nouveaux employés ;
- D'améliorer les compétences des salariés.

### Question 12 : La formation est-elle imposée par l'entreprise ?

Figure n°11 : La répartition selon l'imposition de la formation par l'entreprise



Source : réalisé par moi-même

Selon le graphique ci-dessous, nous avons constaté que la majeure partie des formations sont imposées par l'entreprise.

Cela veut dire que la DRGB donne beaucoup d'importance quant à la formation de ses salariés, parce que la formation comme on l'a déjà indiqué précédemment, permet le développement du savoir, savoir-faire et savoir-être des salariés afin de réduire l'écart existant entre les compétences acquises et les exigences des postes.

**Question 13 : Qui exprime le besoin de formation ?****Tableau n°15 : Détection de besoin de formation**

Qui exprime le besoin de formation	Cadre	%	Agent de maitrise	%	Agent d'exécution	%	Nbre de réponses	%
Le salarié	6	21.43%	1	20%	0	0%	7	20%
Le responsable	13	46.43%	1	20%	1	50%	15	42.86%
La DRH	7	25%	3	60%	1	50%	11	31.43%
Autres	2	7.14%	0	0%	0	0%	2	5.71%
Total	28	100%	5	100%	2	100%	35	100%

Source : réalisé par moi même

A travers ce tableau ci- dessous, on observe que les taux d'expression des besoins en formation sont un peut variante, qui varie d'une personne a une autre, par exemple 42.86% des formations sont exprimés par le responsable, et y'a aussi 31.43% des formations qui sont exprimés par la DRH, par contre les formations qui sont détecté par d'autres avec un pourcentage de 5.71%.

Ces résultats se justifient par le fait que l'entreprise SONATRACH – Bejaia a un service de formation spécialisé dans la détection des besoins de formation car c'est un service qui relié toute les politiques lies aux ressources humaines soit le recrutement, le développement et la gestion des carrières. Tous les salariés de cette entreprise sont concernés par la mise en place de l'action de formation, ce service fait appel aux responsables des salariés pour déterminer la liste des salariés concernés par la formation.

**Question 14 : Etiez-vous informé des objectif de la formation ?****Tableau n°16 : Le nombre des employés informé des objectifs de l'entreprise**

	Cadre	%	Agent de maitrise	%	Agent d'exécution	%	Nbre de réponses	%
Oui	22	78.57%	3	60%	0	0%	25	71.43%
Non	6	21.43%	2	40%	2	100%	10	28.57%
Total	28	100%	5	100%	2	100%	35	100%

Source : réalisé par moi même

Ce tableau illustre que 71.43% des salariés sont informés à propos des objectifs de la formation, par contre 28.57% n'ont pas été informé.

On peut dire que, l'entreprise dans la plus part des cas, veille à informer tous les salariés concernés par l'envoi en formation des objectifs liés à celle-ci.

**Question 15 : Quel est l'objectif principal de la formation ?****Tableau n°17 : L'objectif principal de la formation**

Objectif de la formation	Cadre	%	Agent de maîtrise	%	Agent d'exécution	%	Nbre de réponses	%
Développement de savoir	14	50%	3	60%	1	50%	18	51.43%
S'adapter aux nouvelles technologies	4	14.29%	1	20%	0	0%	5	14.28%
Avoir le perfectionnement	10	35.71%	1	20%	1	50%	12	34.29%
Total	28	100%	5	100%	2	100%	35	100%

Source : réalisé par moi même

Ce tableau, stipule que la plupart des salariés interrogés expriment leur opinions a travers l'objectif principal de la formation par le développement de savoir avec une proportion de 51.43% qui est égale a 18 salariés sur un échantillon de 35 salariés suivi de 12 salariés pour le perfectionnement, et de 5 salariés pour s'adapter aux nouvelles technologies.

A travers ce tableau, nous pouvons déduire que l'entreprise donne beaucoup plus d'importance aux développements des savoirs des salaries, vue que sa leur permet d'avoir plus de connaissance pour mieux gérer les responsabilités qui sont exiger par le poste.

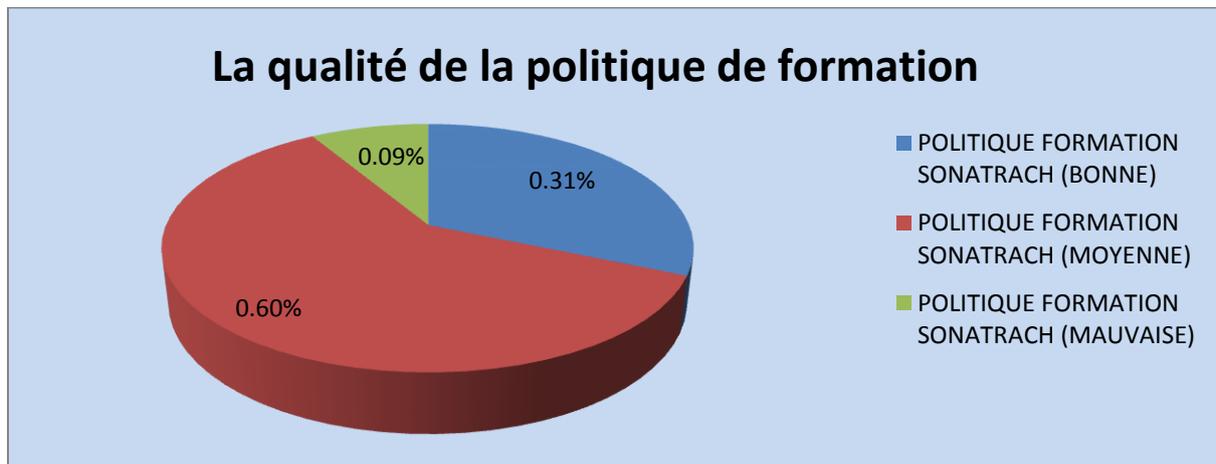
**Question 16 : Objectifs attendus de la formation sont-ils atteints ?****Tableau n°18 : La répartition selon l'atteinte des objectifs de la formation**

Atteinte des objectifs	Cadre	%	Agent de maîtrise	%	Agent d'exécution	%	Nbre de réponses	%
Oui	24	85.71%	2	40%	0	0%	26	74.29%
Non	4	14.29%	3	60%	2	100%	9	25.71%
Total	28	100%	5	100%	2	100%	35	100%

Source : réalisé par moi même

D'après les statistiques citées dans le tableau ci-dessous, indique que près de 74.29% des salariés de la DRGB ont attient les objectifs de leurs formations respectives, tendis que 25.71% affirme le contraire.

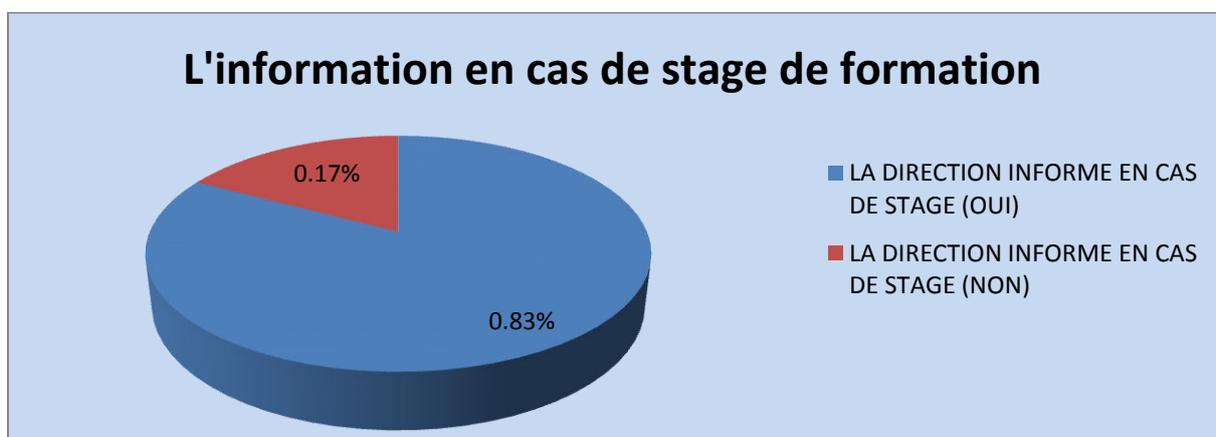
Nous pouvons avancer à travers ces données que la plupart des salariés de la DRGB ont bénéficiés de formations satisfaisantes, et qu'ils répondent aux attentes de l'entreprise et à celle du personnel.

**Question 17 : Que pensez-vous de la politique de formation de SONATRACH ?****Figure n°12 :** La répartition selon la qualité de la politique de formation

Source : réalisé par moi- même

D'après la figure ci-dessus, y'avait près de 60% des salariés qui estiment que la politique de formation est moyenne, pendant que 31.43% des salariés estiment que la politique de la formation est bonne, par contre 8.57% disent qu'elle est mauvaise.

Cela témoigne que l'avis est départagé entre les salariés qui estiment que cette politique est moins bonne et ceux qui estiment qu'elle est plutôt bonne. Donc, le fait que la plupart des salariés trouvent que la formation est moyenne s'explique par le manque d'objectivité de la formation et qu'elle ne réponde pas à toutes leurs attentes.

**2.3) Axe (03) : Développement des compétences lors de la formation****Question 18 : Est-ce que la direction informe les salariés en cas de stage ?****Figure n°13 :** La répartition selon l'information en cas de stage de formation

Source : réalisé par moi- même

Dans le graphe ci-dessous, on trouve que 82.86% des salariés de la DRGB sont informés a propos de stage de formation, contre 17.14% qui ne l'en sont pas.

Cela, indique que l'entreprise SONATRACH – Bejaia accorde une grande importance quant à l'information de ses salariés a propos des stages en entreprise, en le faisant ,notamment, par différents moyens, que ce soit par affichage d'annonce au sein de l'organisme ou bien par le truchement des NTIC (internet, messagerie, message texte...etc.).

### Question 19 : La formation a-t-elle permis à l'intéressé d'acquérir de nouvelles compétences ?

**Tableau n° 19 :** La répartition selon l'acquisition de nouvelles compétences pour les formés

	Cadre	%	Agent de maitrise	%	Agent d'exécution	%	Nbre de réponses	%
Je ne sais pas	1	3.57%	0	0%	1	50%	2	5.71%
Oui	26	92.86%	4	80%	1	50%	31	88.58%
Non	1	3.57%	1	20%	0	0%	2	5.71%
Total	28	100%	5	100%	2	100%	35	100%

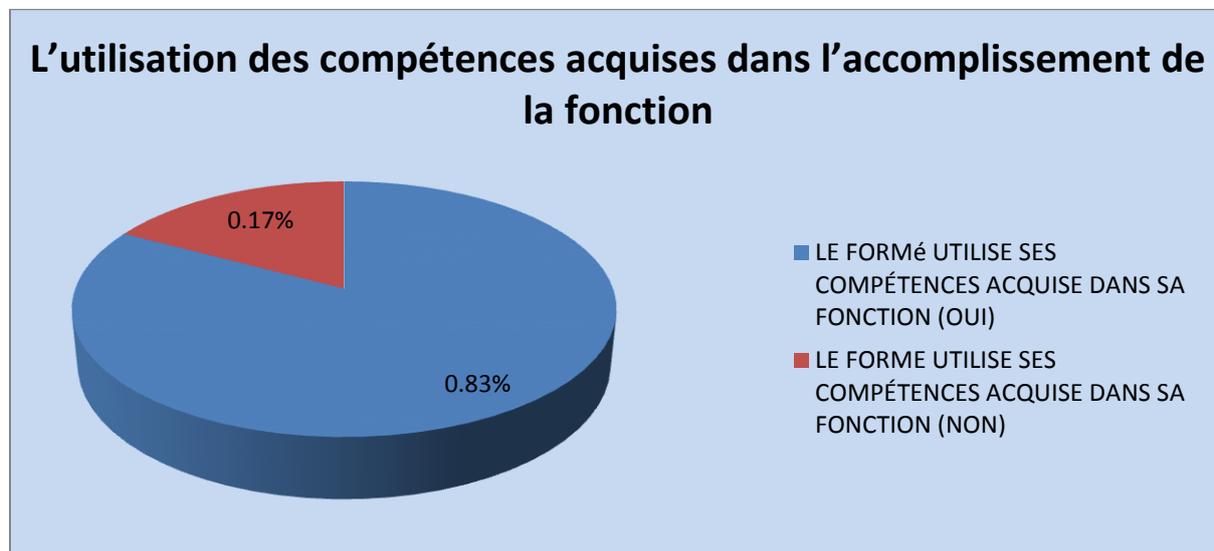
Source : réalisé par moi-même

Dans le tableau ci-dessus, on trouve que la plus part des employés confirment qu'il y'a une acquisition de nouvelles compétences lors de la formation comme le démontre le nombre de réponses positives à la question (88.58%), suivi de ceux sans opinions « je ne sais pas » et ceux qui répondent par un « non », qui partagent respectivement le même taux à 5.71%.

On peut déduire par là, que les finalités les finalités de la formation au sein de la DRGB sont le développement continuel des qualifications et des compétences du personnel.

**Question 20 : l'intéressé à-t-il eu l'occasion d'utiliser des compétences acquises dans l'accomplissement de sa fonction ?**

**Figure n° 14 :** La répartition selon l'utilisation des compétences acquises dans l'accomplissement de la fonction

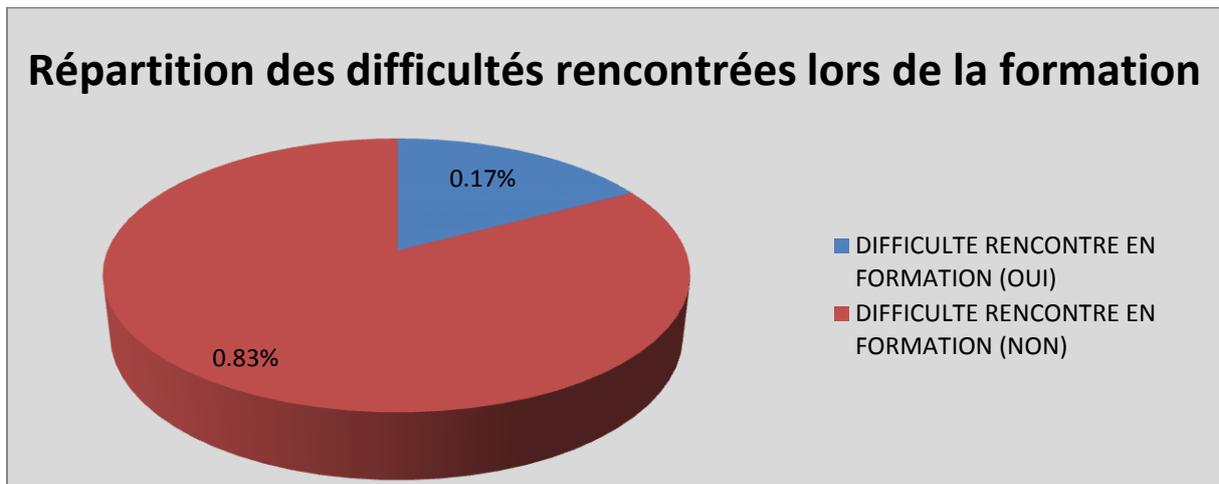


Source : réalisé par moi-même

D'après les données de ce graphe, on constate que les enquêtés qui ont utilisé les compétences acquises représente un taux de 82.86%, contre un pourcentage de 17.14% des interrogés qui ne l'ont pas fait.

D'après ces résultats, on remarque que les enquêtés qui ont des réponses positives, s'explique par le fait que leurs travail s'améliore avec certaines formations qu'ils ont suivi, et que les formations effectuées sont généralement des formations professionnelles continue, cela veut dire que ces formations vise l'acquisition des qualifications permettant aux salariés de répondre aux exigences d'un poste de travail déterminé.

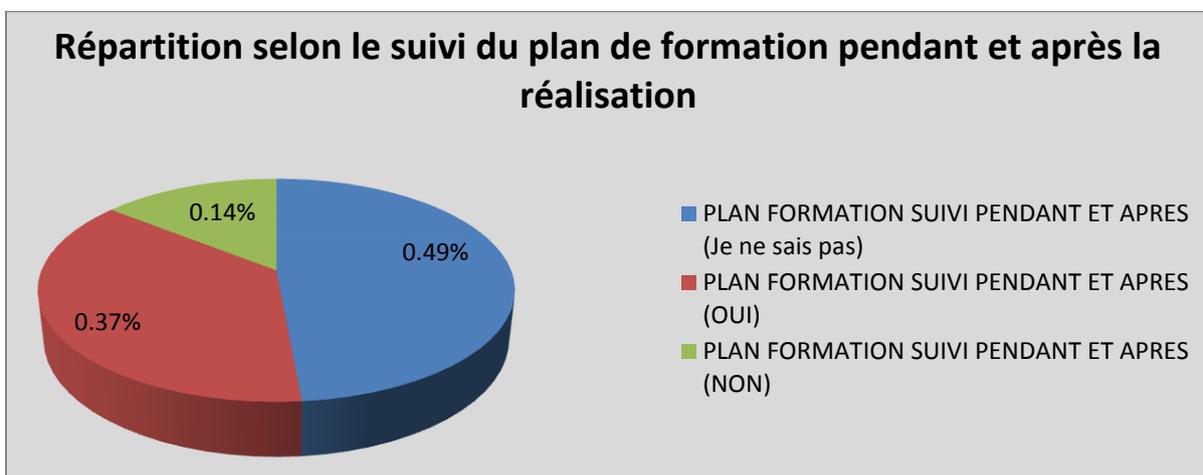
Les enquêtés qui ont des réponses négatives, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas arrivé à appliquer leurs connaissances acquises durant la formation dans l'accomplissement de leurs fonctions.

**Question 21 : L'intéressé a-t-il rencontré des difficultés lors de la formation ?****Figure n° 15 :** La répartition selon les difficultés rencontrées lors de la formation

Source : réalisé par moi-même

D'après le graphe ci-dessous, on constate que près de 82.86% des salariés de la DRGB estiment qu'ils n'ont pas rencontré des difficultés lors de leurs formations, ou dans l'assimilation des stages de formation, contre un pourcentage de 17.14% qui ont trouvé des difficultés lors de la formation.

On déduit à travers ces résultats que la majorité des salariés qui suivent des formations professionnelles n'ont pas de difficultés d'assimilations du contenu de différentes formations, ceci s'explique par le fait que l'entreprise a mis en œuvre une démarche concrète a propos d'amélioration de la qualité de la formation, et la résolution des dysfonctionnements ou problèmes identifiés.

**Question 22 : Le plan de formation est-il suivi pendant et après la réalisation ?****Figure n° 16 :** La répartition selon le suivi du plan de formation pendant et après la réalisation

Source : réalisé par moi-même

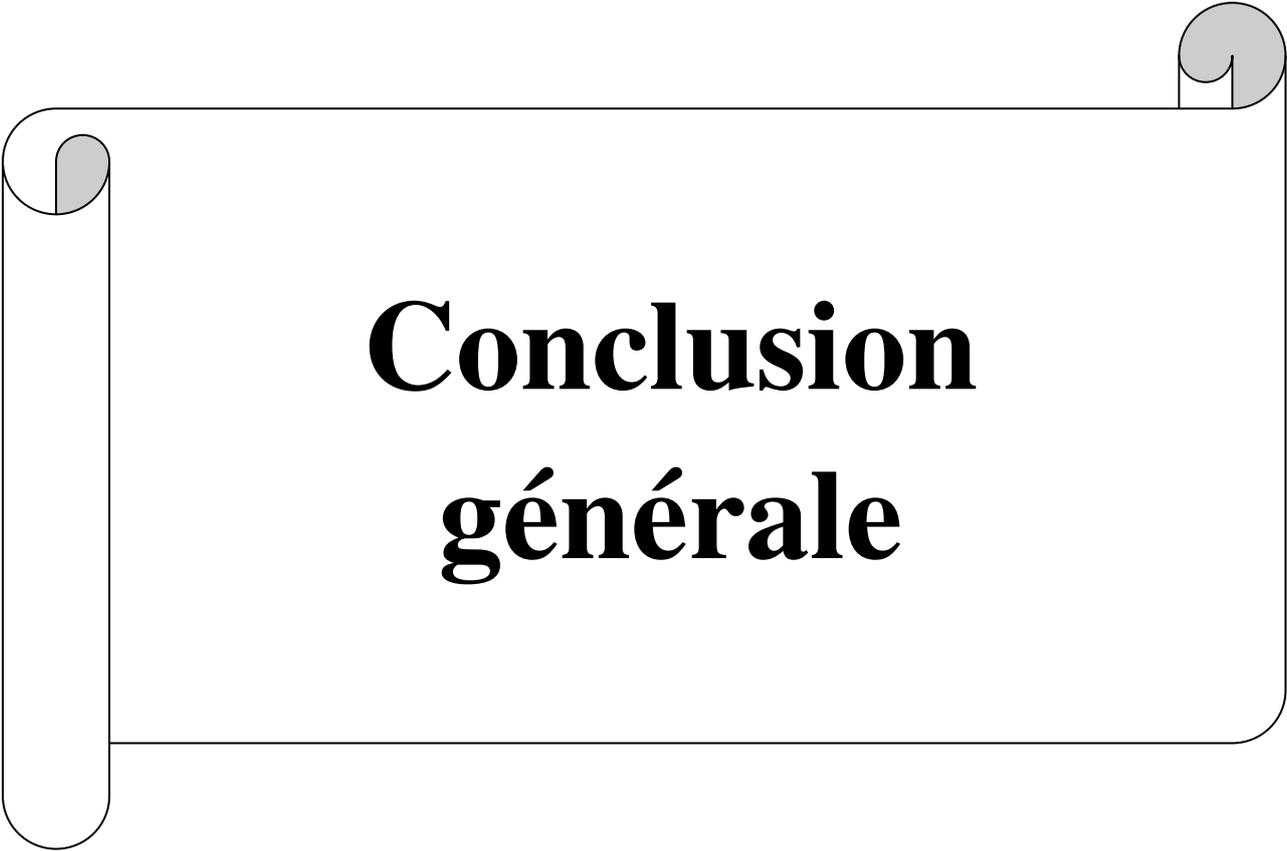
Dans le graphe ci-dessus, on retrouve que sur les 35 salariés interrogés y'avait près de 48.57% des salariés qui n'ont aucune idée à propos du suivi du plan de formation pendant et après la réalisation, tandis que 37.14% estiment que le plan de formation est suivi pendant et après la réalisation, par contre le reste des salariés exprime leurs opinion par un « non » avec un faible taux de 14.29%.

D'après les résultats parues sur le graphe ci-dessus, on trouve que les chiffres sont un peut variantes dans l'expression des points de vue, donc pour les 48.57% pour « je ne sais pas » cela s'explique par le fait que le plan de formation n'est pas un document diffusé ou affiché clairement par l'entreprise.

**Conclusion :**

L'entreprise est confrontée en permanence à la nécessité d'anticiper et de s'adapter à son environnement en utilisant des différentes solutions et moyens possibles afin d'affronter ces changements.

D'après les informations recueillis à partir de notre enquête menée au sein de cette entreprise spécialisée dans l'industrie et la commercialisation des hydrocarbures, on peut dire que cette entreprise prend en considération la formation comme un axe primordial, et surtout elle représente l'un des aspects majeur des ressources humaines les mieux managés par les responsables des entreprises, car cette dernière est considérés comme la principale richesse de l'organisation et une force vitale de créer une valeur ajouté.



# **Conclusion générale**

# Conclusion générale

---

## Conclusion générale :

Les mutations qu'a connu le milieu de travail par l'apparition des nouvelles technologies ont fini par confirmer la valeur du savoir et de l'information comme source de développement pour les entreprises et les salariés.

Toutefois il faut souligner que la fonction ressource humaine est considérée comme partenaire stratégique au sein de l'entreprise moderne, l'homme est devenu un investissement que l'entreprise doit employer, conserver et développer. Le développement de la ressource humaine est en harmonie avec le développement de l'entreprise ; pour cela, la formation professionnelle demeure la voie la plus pertinente et la plus efficace pour le développement des compétences. Pour que l'entreprise puisse développer sa stratégie et son style de management, elle doit d'abord développer les compétences des acteurs participants à sa stratégie d'une manière directe ou indirecte.

L'intérêt accordé à la formation comme appui de création de compétences et des améliorations nécessaires montre toute l'importance de l'investissement dans l'homme comme source durable de création de la valeur.

Il apparait très évident que la formation doit se rapprocher du terrain et se personnaliser selon les demandes, les personnes, les besoins, le type d'entreprise et le secteur d'activité. Dans ces circonstances, la formation est une action qui permet à l'entreprise de disposer d'un ensemble de connaissances permettant aux salariés de développer leurs savoirs dans l'exercice de leurs tâches et être capables de résoudre des problèmes qu'ils rencontrent.

Tout au long de ce mémoire, nous avons étudié l'apport de la formation au développement des compétences. Pour cela, il nous a fallu comprendre ce qui est la compétence, et ce qui est la formation. Et encore, de savoir l'impact de la formation sur le développement des compétences.

Ainsi, nous avons constaté que la compétence n'est pas une fin en soi, et qu'elle suit un cycle de vie au fil du temps, qui débute de l'apprentissage puis la qualification et l'aptitude jusqu'à la phase du déclin. La formation donc, intervient pour le maintien et le développement des compétences.

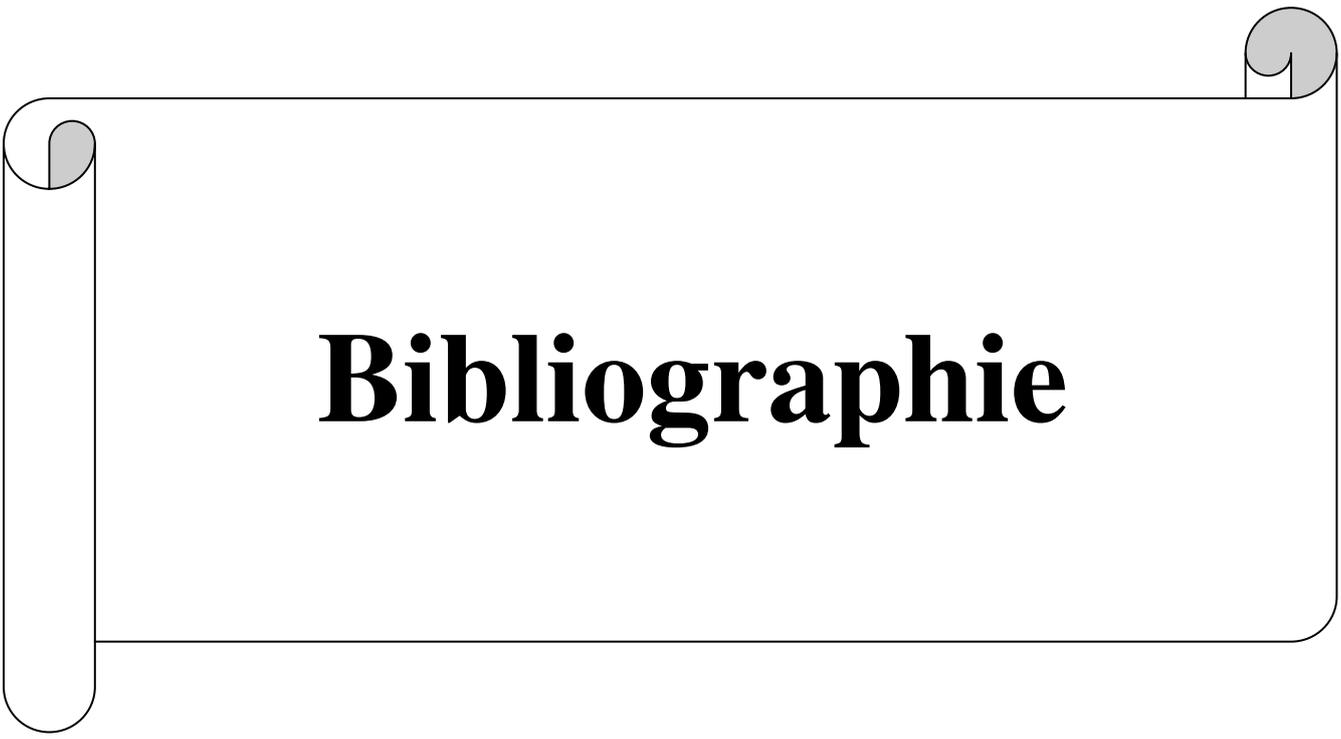
L'étude menée au niveau de SONATRACH – Bejaia, montre l'importance de l'effort de formation entrepris par les pouvoirs de l'entreprise, en vue de construire de nouvelles compétences adaptées à la nouvelle réalité économique du pays et faire ainsi, face à la concurrence qui va en s'accroissant de jour en jour.

Il est nécessaire de préciser que la formation au sein de SONATRACH – Bejaia est considérée comme un moyen de développement des compétences représentant l'un des grands enjeux de la performance de ses unités.

# Conclusion générale

---

En résumé, la formation est décrite comme étant susceptible d'avoir un impact important sur le développement des personnes et des compétences et sur l'amélioration du rendement – individuel et organisationnel. La formation aurait un rôle important à jouer sur le plan du développement et du renforcement des capacités du secteur public économique.



# **Bibliographie**

## Liste des ouvrages :

- Jean-Pierre CITEAU, **GRH «principes généraux et cas pratique»**, 4<sup>ème</sup> Edition, Armand Colin, Paris, 2002.
- Jean-Marie Peretti, « **Ressources humaine** », 11eme édition, Vuibert, Paris 2009.
- Jean-Marie Peretti, « **ressources humaines et gestion de personnel** », 2 édition, Vuibert, Paris, 1998.
- Jean-Marie PERETTI, « **Gestion des ressources humaines** », 20ème édition, Vuibert, Paris, 2015.
- PERETTI Jean-Marie, « **gestion des ressources humaines** », 15ème Edition Vuibert, Paris 2008.
- MARTORY B., CROZET D. **Gestion des ressources humaines « pilotage social et performances »**. Dunod. Paris, 2002.
- Alain HOSDEY et ROGISTER Jacques, **Formation en entreprise « les clés de la réussite »**, édition PRO, Bruxelles, 2009.
- Emile DURKHIEM. « **Éducation et Sociologie** ». PUE paris.1999.
  
- Marie Josse TESSIER, « **GRH destinée aux entreprises de technologies de l'information** », édition Carole Pageau. 2003.
- Alain MEIGNANT, « **à manager la formation** », éd d'organisation, paris 1991.
- Alain MEIGNANT, « **Manager la formation** », édition liaison, Paris, 2003.
- Alain MEIGNANT, « **manager la formation** », 4<sup>ème</sup> édition, éd liaison, paris, 2001.
- PARMENTIER Christophe, « **l'ingénierie de formation, outils et méthodes** », Edition d'organisation, Paris 2008.
- Dimitri Weiss, « **Les ressources humaines** », édition d'organisation, Paris.1999.
- Louis ATHIS, « **Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines** », édition d'organisation, Paris, 1982.
- Henri GOHOR, « **La formation en entreprise** », édition CAMPC, Paris, 2005.
- C.VALIEZ «**Fonction Formation**», 2<sup>ème</sup> édition, nouvelle mise en page, Edition d'organisation, 2002.
- Jacques. SOYER, « **Fonction formation** », 2<sup>ème</sup> édition, nouvelle mise en page, Edition d'organisation, 2002.
- Thierry ARDOUIN, « **Ingénierie de formation pour l'entreprise** », Edition Dunod, Paris 2003.
- Guy le BOTERF. « **L'ingénierie et évaluation de la formation** ». Édition d'organisation. Paris 1999.
- Anick COHEN. «**Toute fonction ressource humaine**».1ère édition. Édition Dunod. Paris. 2005.
- Romain RISSOAN, « **La formation professionnelle, nouveaux outils et nouvelles pédagogies** », collection solutions business, édition ENI, 2014.
- M. Bernard, « **contrôle de gestion sociale : salaire ; masse salariale ; effectifs ; compétences ; performances** » 5<sup>ème</sup> édition, éd Vuibert, Paris 2005.
- Philippe ZARIFIAN, « **objectif compétences** », édition liaison, Paris, 2001.
- Daniel PEMARTIN, « **Gérer par les compétences** », édition EMC, Paris, 1999.
- DIETRICH. Anne, « **Le management des compétences** », 2eme édition, Vuibert, Paris 2010.
- LETHIELLEUX Laetitia, « **l'essentiel de la gestion des ressources humaines** », 5<sup>ème</sup> édition Gualino, paris 2011.
- E. Philippe, « **Précis de développement des compétences** », édition LIAISONS, Paris 1999.
- CADIN Loïc et autres, « **Gestion des ressources humaines** », 3<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris 2007.
- BERTOD Machel et autres, « **Développement des compétences et stratégie de l'entreprise** », édition d'organisation, paris 1987.

### Liste des guides et dictionnaires :

- FERREOL Guilles et autres, « **Dictionnaire de la sociologie** », 3<sup>ème</sup> édition, Armand colin, Paris, 2004.
- Direction du personnel des services et de Modernisation. « **Guide de référence de la formation** ». Juin 2004.

### Liste des mémoires :

- NTEYAFRA Robert, mémoire master GRH, « **la formation professionnelle pour la compétitivité d'une entreprise, Cas Danone Djurdjura Algérie** », Université Bejaia, 2013.
- MEYRAT Sébastien, « **Gestion des compétences professionnelles en entreprise** », Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES, Genève 2009.

### Liste des revues :

- Journal officiel n° 89 du 31 décembre 1997.
- Journal officiel n° 299 décembre 2001.
- WITORSKI Richard, « **de la fabrication des compétences** », In Revue Education permanente, Paris : Documentation française, n° 135, Septembre 2007.
- Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois – ANPE.

### Liste des sites internet :

<http://www.cedip.equipement.gouv.fr>

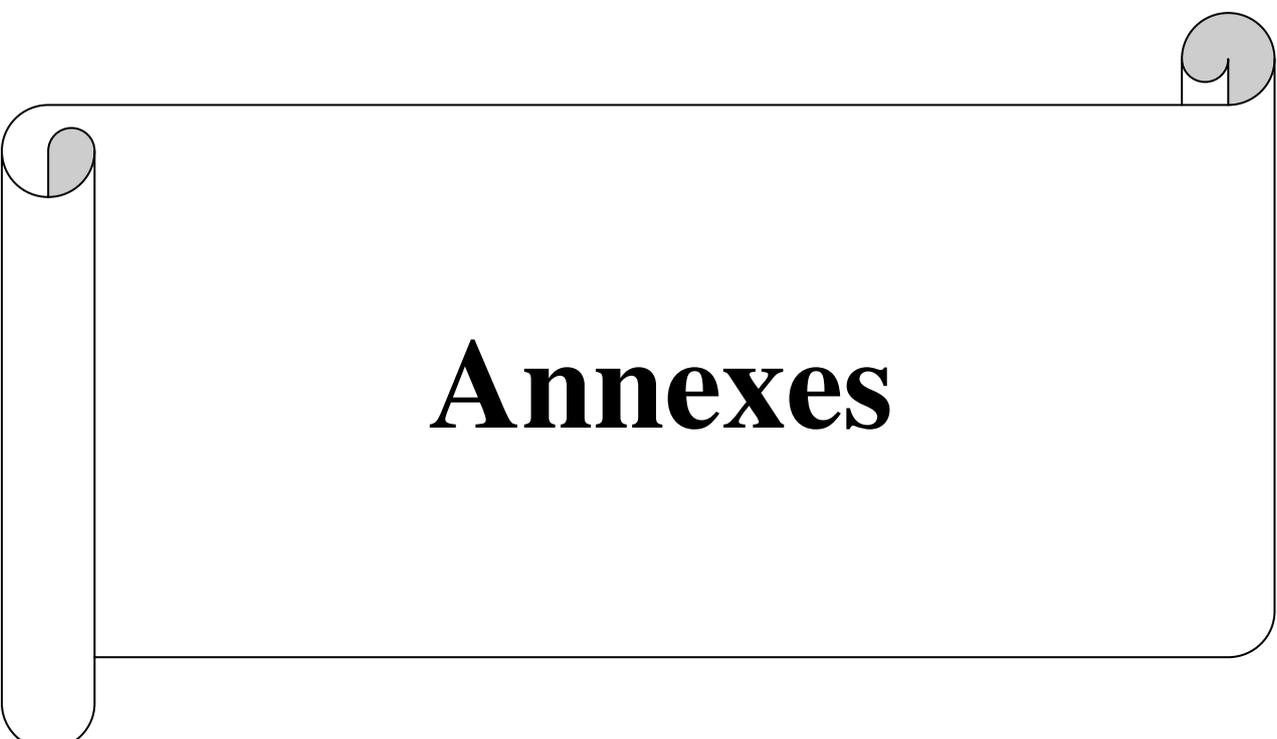
<http://eduscol.education.fr>

<http://www.comundi.fr>

[www.euro-petrole.com](http://www.euro-petrole.com)

[www.cedip.gouv.fr](http://www.cedip.gouv.fr)

### Documents interne DRGB/SONATRACH



# **Annexes**

**Université Abderrahmane Mira de Bejaïa**  
**Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales et des Sciences de**  
**Gestion**  
**Département des Sciences de gestion**

**Option : management des ressources humaines**

### **Questionnaire**

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin de cycle Master 02 en science de gestion spécialité « management des ressources humaines » ayant pour thème « l'importance de la formation dans le développement de la ressource humaine ». Cas de l'entreprise SONATRACH-Bejaia.

Il nous semble utile de vous rassurer que l'anonymat est garantie, et que les informations ne seront utilisées que pour des fins purement scientifiques.

Pour cette raison nous vous prions de bien vouloir répondre avec sincérité, pour que notre étude atteigne son cadre objectif et scientifique.

Nous vous remercions à l'avance pour votre collaboration, et veuillez croire l'expression de notre grand respect.

## Partie 01 : Profil du salarié

---

**1/ Sexe :**

Homme       Femme

**2/ Age :**

[20-30]       [30-40]  
 [40-50]       plus de 50 ans

**3/ Niveau d'instruction :**

Primaire       Moyen  
 Secondaire       Universitaire

**4/ Catégorie socioprofessionnelle :**

Cadre       Agent de maîtrise       Agent d'exécution

**5/ Nombre d'ancienneté :**

[1-5]       [6-10]       [11-20]       [+20]

**6/ Type de contrat :**

CDI (contrat à durée indéterminée)  
 CDD (contrat à durée déterminée)  
 CTA (contrat travail aidé)

**7/ Combien d'heures par semaine travaillez-vous généralement ?**

Moins de 30 heures       De 30 à 40 heures       Plus de 40 heures

## Partie 02 : La formation du salarié

---

**8/ Avez-vous bénéficié d'une formation ?**

Oui       Non

Si non, à votre avis pourquoi ?.....

**9/ Si oui, quelle est la nature de votre formation ?**

Interne       Externe

**10/ Quel type de formation ?**

Perfectionnement       Adaptation  
 Recyclage       Autre.....

**11/ Quelle a été la durée de votre formation ?**

- Moins de 6 mois                       de 6 mois à une année  
 Plus d'un an                               Autre : .....

**12/ La formation est elle imposée par l'entreprise ?**

- Oui     Non

**13/ Qui exprime le besoin de formation ?**

- Vous (salarié)  
 Votre responsable  
 La DRH  
 Autres (expliquez).....

**14/ Etiez-vous informer des objectifs de la formation ?**

- Oui     Non

**15/ Quel est l'objectif principal de la formation ?**

- Développement de savoir  
 S'adapter aux nouvelles technologies  
 Avoir le perfectionnement

**16/ Selon vous, est-ce-que les objectifs attendus de votre formation sont atteints ?**

- Oui     Non

Expliquer votre réponse :

.....  
.....

**17/ Que pensez-vous de la politique de formation de la SONATRACH ?**

- Bonne     Moyenne  
 Mauvaise

### Partie 03 : Développement des compétences lors de la formation

---

**18/ Est-ce que la direction vous informe en cas de stage de formation ?**

Oui  Non

Si oui par quel moyen ?.....  
.....  
.....

**19/ Vos formations ont-elles lieu en :**

Interne  Externe

Justifiez .....

**20/ Ces formations sont-elles organisées en mode :**

Court terme  Moyen terme  Long terme

Justifiez .....

**21/ Ces actions sont-elles de types :**

Séminaires  Perfectionnement  Recyclage

Justifiez .....

**22/ La formation a-t-elle permis à l'intéressé d'acquérir de nouvelles compétences ?**

Je ne sais pas  Oui  Non

**23/ L'intéressé a-t-il eu l'occasion d'utiliser des compétences acquises dans l'accomplissement de sa fonction ?**

Oui  Non

Si oui, donnez un exemple d'application ?  
.....

Si non, pourquoi ?  
.....

**24/ Avez-vous rencontré des difficultés lors de la formation ?**

Oui  Non

Si oui? Lesquelles : .....  
.....

**25/ Souhaitez-vous une action complémentaire suite à cette formation ?**

.....

**26/ Est-ce que le plan de formation est suivi pendant et après la réalisation ?**

Je ne sais pas                       Oui                       Non

Justifiez .....

**27/ Etes vous motivé(e) à utiliser ce que vous avez acquis lors de la formation ?**

Pas motivé(e)                       Motivé                       Très motivé

Justifiez .....

## Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Sommaire

Introduction générale.....01

### I- PARTIE : Cas théorique sur la formation et la compétence

**Chapitre I : Généralités sur la formation.....06**

**Section 01 : Définition et concepts de la formation.....06**

1.1) Définition de la formation.....06

1.2) La politique de la formation au sein de l'entreprise.....08

A) Les objectifs de la politique de la formation.....08

B) Le budget.....08

C) Les priorités.....08

D) Les bénéficiaires.....08

E) Le contenu.....08

F) La durée de formation.....08

G) Formation intra ou inter.....08

H) Formation par moyen interne et externe.....09

I) Formation pendant les heures du travail ou hors des heures du travail.....09

J) Formules pédagogiques.....09

1.3) Le cadre réglementaire.....09

1.3.1) Le congé individuel de formation (CIF).....09

1.3.2) Le bilan de compétences.....10

1.3.3) Le droit individuel à la formation.....10

1.3.4) L'entretien professionnel.....10

1.3.5) La validation des acquis de l'expérience (VAE).....10

1.4) L'évolution de l'appareil de formation en Algérie.....10

➤ La première phase.....10

➤ La deuxième phase.....11

➤ La troisième phase.....11

1.5) La formation dans le cadre réglementaire Algérien.....11

○ Art 55.....11

○ Art 57.....11

○ Art 58.....12

○ Art 59.....12

○ Art 60.....12

○ Art 61.....12

○ Divers.....	12
<b>1.6) Les objectifs de la formation.....</b>	<b>12</b>
➤ Les objectifs à court terme.....	13
➤ Les objectifs à moyen terme.....	13
➤ Les objectifs à long terme.....	13
○ Pour l'entreprise.....	13
○ Pour les salariés.....	14
<b>1.7) Les enjeux de la formation.....</b>	<b>14</b>
➤ L'enjeu organisationnel.....	14
➤ L'enjeu économique.....	14
➤ L'enjeu social.....	14
<b>Section 02 : Les modalités de la formation.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1) Typologie de la formation.....</b>	<b>15</b>
2.1.1) La formation d'adaptation.....	15
2.1.2) La formation liée à l'emploi.....	15
2.1.3) La formation outil intellectuel de base.....	15
2.1.4) La formation culture d'entreprise.....	16
2.1.5) La formation liée à un projet de l'entreprise.....	16
2.1.6) La formation initiale.....	16
2.1.7) La formation continue.....	16
2.1.8) La formation professionnelle.....	16
2.1.9) La formation en alternance.....	16
➤ Les formations de maintenance.....	17
➤ Les formations d'initiation.....	17
➤ Les formations de perfectionnement.....	17
➤ Les formations de promotion.....	17
➤ Les formations de recyclage.....	17
➤ Les formations de prévention.....	17
➤ Les formations de ré-déplacements et de reconversions.....	17
2.2) Les fonctions de formation.....	17
2.2.1) la fonction de pilotage.....	18
2.2.2) la fonction de régulation.....	18
2.2.3) la fonction de réalisation.....	18
2.2.4) la fonction de contrôle.....	18
2.3) Les actions de formation.....	18
2.3.1) Les actions d'adaptation au poste de travail.....	18
2.3.2) Les actions d'évolution des emplois ou de maintien dans l'emploi de salarié.....	18
2.3.3) Les actions participant au développement des compétences au taux normal.....	19
<b>Section 03 : Le plan de la formation.....</b>	<b>19</b>
3.1) Définition du plan de formation.....	19
3.2) Les étapes du plan de formation.....	20
3.2.1) L'identification et l'analyse des besoins.....	20
3.2.2) La définition du plan de formation.....	21
3.2.3) L'exécution du plan de formation.....	22
3.2.4) L'évaluation du plan de formation.....	23
3.3) Les acteurs de la formation.....	26
A. Le maitre d'ouvrage de formation.....	26
B. Le maitre d'œuvre de formation.....	26
C. Directeur de service.....	26
D. Responsable hiérarchique.....	26
E. Le formateur.....	26
F. L'animateur.....	26
G. Le stagiaire.....	27

H. La direction générale.....	27
Conclusion du chapitre.....	27

## **Chapitre II : Gestion et développement des compétences des ressources**

<b>humaines.....</b>	<b>28</b>
<b>Section 01 : Gestion des compétences.....</b>	<b>28</b>
1.1) Définitions de quelques notions.....	28
1.2) Typologie des compétences.....	31
1.2.1) Compétences individuelles.....	31
1.2.1.1) Cycle de vie d'une compétence individuelle.....	32
1.2.1.1) Représentation des compétences individuelle.....	32
A. L'adaptation.....	33
B. Le développement.....	33
C. L'innovation.....	33
D. Le transfert.....	33
1.2.2) Compétences collectives.....	34
1.2.3) Compétences stratégiques.....	34
1.3) Les caractéristiques de la compétence.....	35
1.4) Niveaux de maîtrise.....	35
1.5) La logique compétence et ses enjeux.....	36
1.5.1) La logique compétence.....	36
A. Pour l'entreprise.....	37
B. Pour la fonction RH.....	37
1.5.2) Les enjeux attachés à la compétence.....	38
1.6) La mise en œuvre de la gestion des compétences dans les entreprises.....	38
1.6.1) Intégration de la compétence dans l'entreprise.....	39
1.6.2) Limites et risques de la gestion des compétences.....	39
<b>Section 02 : Développement des compétences .....</b>	<b>40</b>
2.1) Les cinq voies du développement des compétences.....	40
➤ La première voie.....	40
➤ La deuxième voie.....	40
➤ La troisième voie.....	40
➤ La quatrième voie.....	41
➤ La cinquième voie.....	41
2.2) Les principes à respecter pour que la formation soit aux services du développement des compétences.....	41
2.2.1) Situer la formation dans un processus éducatif.....	41
2.2.2) Situer l'expression des objectifs au niveau des maîtres d'ouvrages.....	42
2.2.3) Promouvoir le bon usage de la formation.....	42
2.2.4) Etablir des cahiers de charge.....	42
2.2.5) Concevoir une action de formation adaptée.....	43
2.2.6) Choisir les actions prioritaires.....	43

## **II- PARTIE : Cas pratique au sein de l'entreprise SONATRACH - Bejaia**

### **Chapitre I : Présentation de l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche.....**

<b>Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil SONATRACH – Bejaia.....</b>	<b>44</b>
1.1) Histoire.....	44

1.2)	Naissance et évolution de la SONATRACH.....	45
1.3)	La Direction Régionale de Bejaïa (DRGB).....	47
1.3.1)	Mission et évolution de la Région.....	47
	A. Mission.....	47
	B. Evolution.....	48
1.3.2)	Organigramme et évolution des effectifs.....	49
1.3.2.1)	La présentation de l'organigramme de la DRGB.....	49
	A. Le service de sûreté interne.....	49
	B. Le département de sécurité HSE.....	50
	C. Le centre informatique.....	50
	D. La sous-direction exploitation.....	50
	E. Le département d'exploitation des liquides (EXL).....	50
	F. Le département d'exploitation gaz.....	50
	G. La sous-direction technique.....	50
	H. La sous-direction finance et juridique.....	50
	I. La sous-direction administrative.....	50
1.3.2.2)	Evolution de l'effectifs de la DRGB/SONATRACH.....	50
	A. Les catégories socioprofessionnelles.....	51
	B. Les activités.....	52
1.3.3)	La structure du département RH.....	52
1.3.3.1)	La section formation.....	53
1.3.3.2)	L'organisation et la coordination des différents services du département.....	53
<b>Section 02 : Présentation de la méthodologie de recherche.....</b>		<b>54</b>
2.1)	Présentation de l'enquête.....	54
2.2)	La structure des questionnaires et le déroulement de l'enquête.....	54
	Axe (01) le profil du salarié.....	54
	Axe (02) la formation du salarié.....	55
	Axe (03) Développement des compétences lors de la formation.....	55
2.3)	La méthode d'analyse des résultats issus du questionnaire.....	55
<b>Chapitre II : Analyse et interprétation des données collectées.....</b>		<b>56</b>
<b>Section 01 : La population enquêtée.....</b>		<b>56</b>
<b>Section 02 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....</b>		<b>56</b>
2.1)	Axe (01) : Le profil du salarié.....	56
2.2)	Axe (02) : La formation du salarié.....	60
2.3)	Axe (03) : Développement des compétences lors de la formation.....	65
<b>Conclusion.....</b>		<b>69</b>
<b>Conclusion générale.....</b>		<b>70</b>
<b>Bibliographie.....</b>		<b>72</b>
<b>Annexes.....</b>		<b>74</b>
<b>Table des matières.....</b>		<b>79</b>

## Résumé

L'objet de ce travail est d'étudier l'apport de la formation sur le développement des compétences des. Pour le réaliser, nous avons mis l'accent sur l'ingénierie de la formation et le management des compétences.

La formation est considérée comme un facteur de développement des compétences et des performances des individus dans leur travail, afin de leur permettre de réduire les écarts entre exigences de poste et les compétences acquises.

Pour atteindre notre objectif, nous avons réalisé une enquête de terrain auprès d'un échantillon de 40 salariés exerçants dans des différents départements de la SONATRACH – Bejaia.

L'objectif principal est de savoir si les formations effectuées précédemment ont contribué au développement de leurs compétences.

**Les mots clés :** formation, processus de formation, développement des compétences, SONATRACH.

---

## Summary

The purpose of this work is to study the contribution of training on skills development. To achieve this, we focused on training engineering and skills management.

Training is seen as a factor in the development of the skills and performance of individuals in their work, in order to enable them to reduce the gaps between job requirements and acquired skills.

To achieve our goal, we conducted a field survey of a sample of 40 employees in different departments of SONATRACH - Bejaia.

The main objective is to know if the trainings carried out previously contributed to the development of their competences.

**Key words:** training, training process, skills development, SONATRACH.