

Université A. Mira de Bejaia
Faculté des sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention d'un diplôme de Master en sciences sociales

Option : sociologie du travail et des ressources humaines

Thème :

*L'impact de la formation professionnelle continue
sur le développement des compétences des salariés*

Cas pratique : le personnel de DRGB/SONATRACH

Présenté par

- LAMAUCHE Nora
- MENASRI Khadidja

Encadré par :

- Mr: AMIAR.A

Année universitaire 2013/2014

REMERCIEMENT

En premier lieu, nous remercions Dieu de nous avoir aidé et avoir donné le courage pour réaliser ce modeste travail.

Nous tenons aussi à remercier vivement notre promoteur Mr AMIAR Ali pour sa disponibilité et l'aide précieuse qu'il nous a apportée.

Comme nous exprimons notre entière gratitude envers tout le personnel de l'entreprise DRGB/SONATRACH et plus particulièrement à Mr LYES qui nous a soutenus dans ce travail, ainsi qu'à toutes personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

DÉDICACE

Je dédie ce modeste travail à :

- ❖ *Mes très chers parents ;*
- ❖ *Mes très chers grands parents ;*
- ❖ *Mes frères Salim, Ziri, Hacem ;*
- ❖ *Mes sœurs Nacera, Dalila, Nabila et leurs familles ;*
- ❖ *Ainsi à ma petite sœur Milyssa ;*
- ❖ *A toute ma famille ;*
- ❖ *A khireddine et à toute sa famille ;*
- ❖ *A mes plus chères copines et à tous mes amis.*

NORA.

DÉDICACES

Je dédie ce modeste travail:

- ❖ *A mes très chers parents qui n'a jamais cesser de m'encourager pour mes études.*
- ❖ *A ma maman chérie qui ma toujours aidé.*
- ❖ *A mon très cher mari qui ma toujours aidé avec ses précieux conseils et orientations ainsi que son soutien moral.*
- ❖ *A mes très chers sœur, Taous, Nassima , Nawal, Malaz ,Rachida.*
- ❖ *A mes très chères et meilleures amies Meriem, Bahia, Hassiba.*
- ❖ *A mes cousins et cousines.*
- ❖ *A tous ceux et celles que j'aime et qui je n'a pas cité.*

KHADIDJA

Liste des abréviations:

DRGB	Direction Régional de Gestion Bejaia
SONATRACH	Société Nationale Transport et Commercialisation des Hydrocarbures
SOPEG	Société Pétrolière de Gérance
TRC	Transport Régional Centre
GPEC	Gestion Provisionnel Emplois et Compétence
HSE	Heath Security Environnement
GRH	Gestion des Ressources Humaines
DRH	Direction Ressource Humaine
CFP	Compagnie Française des Pétroles
SN REPAL	Société National de Recherche et d'Exploitation des Pétroles en Algérie
RHC	Ressources Humaine et Communication
CSP	Catégorie Socioprofessionnelle

La liste des tableaux :

N°	Le titre	page
01	Effectif de la DRGB/SONATRACH	42
02	Ouvrage de la DRGB/SONATRACH	43
03	Effectif de département des RH	46
04	La répartition des enquêtés selon le sexe	60
05	La répartition des enquêtés selon l'âge	60
06	La répartition des enquêtés selon le niveau d'étude	61
07	La répartition des enquêtés selon la catégorie	61
08	La répartition des enquêtés selon l'utilité de la formation	62
09	La répartition des enquêtés selon les types de formation professionnelle suivie	62
10	La répartition des enquêtés selon le contenu de la formation	63
11	La répartition des enquêtés selon la durée de la formation suivie	63
12	La répartition des enquêtés selon le résultat d'une évaluation préalable suite à une formation	64
13	La relation entre l'évaluation préalable des enquêtés et la catégorie socioprofessionnelle	64
14	La répartition des enquêtés selon leurs identifications à la formation	65
15	La répartition des enquêtés par l'identification à la formation sur la catégorie socioprofessionnelle	66
16	La répartition des enquêtés selon l'objectif de la formation suivie	67
17	Le rapport entre l'objectif de la formation et la catégorie socioprofessionnelle	68
18	La répartition des enquêtés selon l'évaluation des compétences après la formation professionnelle suivie	69
19	Le rapport entre l'évaluation des compétences après la formation et le niveau d'étude	70
20	La répartition des enquêtés selon l'évaluation de la formation effectuée	71
21	La répartition des enquêtés selon les aspects sur lesquelles ils souhaitent d'autre formation	71
22	La relation entre les aspects pour lesquelles les enquêtés souhaitent d'autre formation et la catégorie socioprofessionnelle	72
23	La répartition des enquêtés selon les difficultés rencontrées pendant le déroulement de la formation	73
24	La relation entre les difficultés rencontrées pendant le déroulement de la formation suivie et le contenu de la formation	73
25	La répartition des enquêtés selon l'importance qu'accorde l'entreprise à la formation	74

26	La répartition des enquêtés par l'importance qu'accorde l'entreprise à la formation selon le niveau d'étude	75
27	Le rapport entre l'importance qu'accorde l'entreprise à la formation et la catégorie socioprofessionnelle	76
28	La répartition des enquêtés selon la nécessité de la formation pour la performance de l'entreprise	77
29	Le rapport entre la nécessité de la formation pour la performance de l'entreprise et le contenu de la formation	77
30	La répartition des enquêtés selon la facilitation de la formation à l'adaptation aux changements de l'entreprise	78
31	Le rapport entre l'adaptation des enquêtés aux changements de l'entreprise et le niveau d'étude	79
32	Le rapport entre l'adaptation aux changements de l'entreprise et la catégorie socioprofessionnelle	80

SOMMAIRE

Introduction

La partie théorique

Chapitre I:Le cadre méthodologique de la recherche

1- Les raisons du choix du thème.....	06
2- Les objectifs de la recherche.....	06
3- La problématique.....	07
4- Les hypothèses.....	09
5- Définition des concepts clés.....	09
7- La pré-enquête.....	12
6- La méthode et la technique utilisées	13
8- La population et l'échantillonnage	14
9- Les difficultés rencontrées	15
10- Les études antérieures.....	15

Chapitre II: Formation et Compétence

Section I : généralité sur la formation

1- La définition de la notion de formation.....	21
2- Identification des besoins de formation.....	21
3- Les objectifs de la formation.....	22
4- Les types de formation continue.....	23
5- Les fonctions de système de formation.....	25
6- La politique de la formation.....	26
7- Le plan de formation.....	26

8-L'évaluation de la formation.....	27
-------------------------------------	----

Section II: généralité sur les compétences

1-Le terme compétence.....	30
2- Les caractéristiques des compétences.....	31
3 Les différents types de compétences.....	31
4- Les enjeux de compétence.....	32
5- La gestion des compétences.....	32
6-Le curseur de la compétence.....	33
7-Le bilan de compétence.....	33
8-La bureaucratie et compétences.....	34
9-Les compétences et la formation.....	35
10-L'impact des actions de formation sur le développement des compétences.....	36

La partie pratique

Chapitre III: Présentation de cas pratique

Section I : Présentation de l'organisme d'accueil

1- Présentation de la DRGB/SONATRACH.....	40
2-Présentation de la direction régionale de Bejaïa.....	41

Section II: La formation et les compétences au sein de la DRGB/SONATRACH

1-La formation au sein de la DRGB/SONATRACH.....	50
2- Les objectifs de la formation au sein de la DRGB/SONATRACH	50
3- Les types de formation.....	50
4- Les lieux de formation.....	53
5- L'élaboration de plan de formation.....	54

6- Le suivi de plan de formation.....	55
7- L'évaluation de plan de formation.....	56
8- La détermination de budget de formation au sein de la DRGB/SONATRACH.....	56
9- Les compétences au sein de la DRGB/SONATRACH	57
10- L'acquisition des compétences	57
11- La reconnaissance des compétences.....	58

Chapitre IV: Analyse et interprétation des résultats

1-Présentation de la population d'étude.....	60
2-Analyse des données et interprétation des résultats	62
3-Vérification des hypothèses.....	80

Conclusion

Liste bibliographique

Annexes

INTRODUCTION

Introduction:

L'évolution de l'environnement économique, technologique, social et réglementaire en Algérie depuis les années 70 a largement contribué à revoir la place de l'homme dans les organisations, et les entreprises en particulier.

En effet, du coût qu'il était et qu'il s'agissait de minimiser, il est devenu aujourd'hui une ressource stratégique incontournable pour la compétitivité des entreprises. D'ailleurs, de plus en plus les entreprises fondent leurs stratégies sur la valorisation des ressources humaines qui les composent par des politiques de formation et de développement des compétences adaptées dans le cadre d'une gestion des ressources humaines bien intégré à la stratégie globale de la firme.

Il est reconnu que la politique de formation permet, à court terme, de s'adapter aux nouveaux outils, aux nouvelles méthodes et organisation du travail que l'entreprise veut intégrer dans sa gestion. Elle permet à moyen et à long terme de séparer aux évolutions technologiques et organisationnelles.

Aussi, il est important que cette politique de formation réponde à des besoins en formation du personnel et à des besoins futurs que l'entreprise entend satisfaire en matière des compétences mobilisables nécessaires à son développement notamment par l'intégration d'une gestion prévisionnelle sur les emplois et les compétences.

L'objectif générale de la formation est d'accroître l'efficacité et le rendement de l'entreprise, elle est considéré comme une composante clés d'un système de gestion par compétences, elle inclut les activités d'apprentissage visant l'amélioration des compétences des employées, de corriger les lacunes rencontrées au travail et répond à des critères précis liés à l'emploi.

Ainsi, la formation tient un rôle prépondérant dans la fixation des stratégies et leur déploiement, surtout que l'on s'est rendu compte qu'elle ne se limite pas aux seules actions formatrices diriger vers les salariés; mais plutôt intègre une dynamique collective fondée sur un engagement organisationnel impliquant tous les acteurs (de l'actionnaire au salariés) et concernant tous les compartiments de l'organisation jusque dans ses démembrements opérationnels. Il ne se conçoit pas aujourd'hui qu'une action de formations soit menée à partir de simple département des ressources humaines. La formation engage et suppose une réflexion transversale sur les positions futures souhaitées, les projets et les perspectives qui sont inéluctablement, le levier de recherche des déterminants,

des besoins, des plans et des actions de formation pour une quelconque organisation.

C'est à partir de là que l'intérêt des actions de la formation, du renforcement des compétences et d'auto-évaluation se fait sentir. Ayant pris une dimension stratégique, les recherches parlent aujourd'hui de capitale humaine comme moteur d'innovation et d'adaptation dans des environnements de plus en plus concurrentiels.

Cependant, dans notre étude, nous cherchons à savoir si la formation professionnelle continue dans les entreprises Algériennes précisément à la DRGB/SONATRACH, a un impact sur le développement des compétences des salariés ?

Pour mener à terme notre travail, et afin de vérifier nos hypothèses, nous avons adopté une méthodologie appropriée pour la réalisation de notre recherche. Cet humble travail est divisé en deux parties :

La première partie qui est théorique est composée de deux chapitres: en premier lieu nous avons parlé sur le cadre méthodologique, ensuite un cadre théorique divisé en deux sections, la première est consacrée pour les généralités sur la formation, ensuite la deuxième comporte les généralités sur les compétences.

La deuxième partie qui est pratique comporte deux chapitres, d'abord le premier qui parle sur la présentation de cas pratique est divisé en deux sections, la première est consacrée pour la présentation de l'organisme d'accueil, ensuite la deuxième section qui traite la formation et les compétences au sein de l'organisme d'accueil, et enfin le deuxième chapitre consacré pour l'analyse et l'interprétation des résultats dont nous avons vérifié nos hypothèses.

Enfin la conclusion et la liste bibliographique.

LA PARTIE

THÉORIQUE

CHAPITRE I

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

1- Les raisons du choix de thème :

Notre thème de recherche porte sur l'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences des salariés de l'entreprise publique SONATRACH/DRGB,

Et comme toute recherche scientifique, notre choix du thème est motivé par plusieurs raisons objectives et d'autres subjectives :

➤ Les raisons objectives :

- Étudié la formation comme une pratique de GRH dans un champ d'étude de la sociologie du travail et des organisations ;
- Connaître l'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences des salariés au sein de l'entreprise SONATRACH ;

➤ Les raisons subjectives :

- Avoir une expérience professionnelle dans le domaine des RH et plus précisément dans le service de formation ;
- Le désir de savoir et la curiosité de découvrir la réalité de monde du travail, concernant la formation professionnelle des salariés dans le secteur publique.

2- Les objectifs de la recherche :

La première démarche dans chaque recherche scientifique consiste à préciser des objectifs à réaliser, la fonction première de chercheur est de ramener quelque chose de nouveau à la science, notre étude vise à atteindre les objectifs suivants :

- Montrer l'importance de la formation dans le bon fonctionnement de l'entreprise et le développement des compétences professionnelles des salariés ;
- Avoir comment la formation collabore dans la réalisation des objectifs de l'entreprise ainsi que ceux des salariés ;
- Découvrir comment la formation continue accorde l'accumulation de savoir-faire et l'actualisation de savoir-être ;
- Avoir comment la formation continue favorise un changement de l'organisation.

3- La Problématique :

Chacun sait que l'environnement dans lequel les entreprises évoluent est aujourd'hui marqué par une grande incertitude, tant que sur le plan économique et financière que démographique, où la stabilité des emplois n'est pas assurée, ou encore les individus circulent dans les organisations qui évoluent.

Depuis longtemps, de nombreuses entreprises (surtout les grandes qui disposent des indispensables moyens humains, techniques et financiers) avaient compris l'intérêt que représente la formation professionnelle continue (FPC) des salariés, en vue non seulement d'une meilleure performance générale mais aussi comme moyen privilégié pour renforcer l'implication et la motivation de chacun de ses membres.

En 1971, afin d'accélérer et surtout d'étendre ce mouvement au plus grand nombre possible d'entreprises et donc de salariés, le gouvernement de Jacques Chaban-Delmas fit voter la loi de 16 juillet 1971 sur la formation professionnelle continue, en reprenant et élargissant les dispositions de l'accord paritaire (patronat-syndicats) signé le 9 juillet 1970 et complété par l'avenant de 30 avril 1971 concernant les cadres.¹

Depuis, les textes de base ont été considérablement enrichis par d'autres avenants et plusieurs lois complémentaires faisant suite à toute une succession de rapports, livres blancs et projets de réforme qui témoignent de la vitalité de ce processus.

La loi initiale de 1971 constitua une avancée majeure pour l'époque, en outre, sa genèse s'effectua dans des conditions particulièrement originales, dont toutes les entreprises doivent contribuer financièrement à la formation et au perfectionnement de leurs salariés.²

En effet, la formation est l'une des politiques stratégiques que les entreprises algériennes ont mis en œuvre depuis l'indépendance car elles se trouvent dans des situations exceptionnelles, elles se devaient de trouver, pour résoudre ses problèmes des moyens et des méthodes exceptionnelles.³

¹ JEAN-PAUL Jués, gestion des ressources humaines principes et points clés, édition Ellipses Marketing S.A, 2002, p65.

² Ibid, p 66.

³ TOUATI Seudik, La formation des cadres pour le développement, nouvelle édition, Hydra, Alger, p1.

À partir des années 1980, vue l'évolution massif des entreprises, l'Etat algérienne à donnée l'importance pour la formation professionnelle dans ses entreprises dont le but que toutes ces entreprises préparent sur tout les plans et en particulier sur le plan humain car l'investissement dans le capital humain permet l'adaptation aux changements de l'environnement, aux nouvelles méthodes et technologies de travail ce qui assure le succès et le développement social et économique de l'entreprise.¹

Cela implique que la formation professionnelle continue est de plus en plus indispensable aux salariés pour remplir les missions et les taches liées à leurs postes du travail, ainsi qu'elle est comme un moyen de gestion et de développement des ressources humaines dans les entreprises Algériennes.

Cela explique que la formation professionnelle continue est présentée non seulement comme un outil d'adaptation des salariés mais aussi comme un moyen de développement, d'accroissement de la productivité, ainsi c'est un instrument de développement des connaissances et des compétences des employés dans la réalisation de leurs taches.

Dans cette optique, la DRGB/SONATRACH qu'est l'une des références de la réussite des établissements publique fait partie des entreprises Algériennes qui accordent une grande importance à la qualité de son personnel en matière de compétences et de qualification et qui s'intéresse surtout à la formation de ses salariés dont le but de garder sa position au sein du marché national et international ainsi de rester compétitive face à la concurrence des autres entreprises.

Dans cet ordre d'idée, notre recherche effectuer au sein de l'entreprise SONATRACH consiste à étudier la formation professionnelle continue et bien sûr son impact sur le développement des compétences de ses salariés.

Notre travail dans ce sens consiste à répandre aux questions suivantes :

1- Quel est l'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences des salariés de l'entreprise DRGB/SONATRACH ?

¹ Villa Gvalino, viale Settimio, Aperçu sur l'enseignement professionnelle et la formation, rapport national, édition P.U.F, Alger, 2000, p12.

2- quel est l'impact de la formation professionnelle continue sur le développement et la performance de l'entreprise DRGB/SONATRACH ?

4- Les hypothèses :

Toute recherche est structurée autour d'une ou plusieurs hypothèses au ces dernière sont des repenses provisoires, elles expliquent la relation entre deux ou plusieurs phénomènes et qui demandes d'êtres vérifiées.

Dans ce contexte, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- 1- La formation professionnelle continue permet le développement des compétences des salariés de l'entreprise SONATRACH.
- 2- La formation professionnelle continue permet le développement et la performance de l'entreprise SONATRACH.

5- Définition des concepts clés :

L'analyse conceptuelle est un processus graduel de concrétisation, de ce qu'on veut observer dans la réalité. C'est une phase indispensable pour toute recherche scientifique, il s'agit de donner des différentes définitions pour chaque concept clé.

A – La formation :

❖ Définition de dictionnaire :

Du latin *formatio* « confection », c'est la mise en œuvre des moyens visent à accroître les capacités intellectuelles et morales des individus¹

❖ Définition théorique :

Selon VATIER Raymond et d'autres, la formation est « l'ensemble d'actions capables de mettre des individus et les groupes en étant d'assurer avec compétences leurs taches actuelles ou celle qui leurs seront confiées dans le future la bonne marché de l'organisation »²

Elle à insister sur le développement des formations qui visent à socialiser les individus, la formation apparait donc aussi comme vecteur du développement de la culture organisationnelle³

¹ AKOUN André et ANSART Pierre, Dictionnaire de la sociologie, le Robert /Seuil, 1999, p235.

² VATIER Raymond et autres, Gestion des ressources humaines, édition De Boeck university, Canada, 1993, p220.

³ LEDEFF Robert, Encyclopédie de la gestion et de management, édition Dalloz, Paris, 1999, p424.

❖ Définition opérationnelle :

La formation professionnelle au sein de l'entreprise DRGB SONATRACH est une pratique de la gestion des ressources humaine, et un outil de politique économique et social permet aux salariés de développer leurs compétences, de s'adapter aux changements organisationnelle, ainsi d'assurer la performance de l'entreprise.

B- Le développement :**❖ Définition de dictionnaire :**

Forme de préfixe « des », et de l'ancien français *voloper* « envelopper », étude comparative de toute les formes d'expansion économique, politique et culturelle, dans leurs dimensions et compétence social¹.

❖ Définition théorique :

D'après plusieurs auteures, le développement est un processus de mutation par le quel un organisme se construit, ou encor un résultat des rapports dialectiques entre les trois types de mouvements ; sociaux, d'action critique, et d'innovation.

❖ Définition opérationnelle :

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

C- Les compétences :**❖ Définition de dictionnaire :**

Aptitudes, connaissances générales et professionnelles, théoriques et pratiques, de nature plutôt intellectuelle, savoirs, savoir-faire et savoir-être, qui conditionnent un comportement notamment la réussite dans une tache précise et qui se vérifient dans une épreuve concrète²

¹ AKOUN André et ANSART Pierre, Op.cit, p143.

² Ibid, p96.

❖ Définition théorique :

D'après CADIN Loïc et autres, la compétence est « une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et le savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus. Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante »¹.

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

❖ Définition opérationnelle :

Dans la présente étude, les compétences veut dire l'accroissement quantitatif et qualitatif des connaissances de travailleur ou de sa capacité dans la réalisation du travail, ou encor, l'élargissement des possibilités intellectuelles ou physiques et du champ des compétences.

D- l'entreprise :**❖ Définition de dictionnaire :**

Action d'entreprendre ce qui entreprit. Affaire commerciale ou industrielle, entreprise publique ou entreprise privée³.

❖ Définition théorique :

Selon GRAWITZ Madeleine : une entreprise du point de vue économique « unité de production original, caractéristique de capitalisme, former d'un groupe d'homme travaillants ensemble à des poste différentes en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché, mais c'est aussi un groupe sociale d'où utilité en dehors de profit, objectif commun, relation, information...etc.»⁴

¹ CADIN Loïc et autres, gestion des ressources humaines, 3ém édition, Donod, Paris, 2010, p162.

² ZARIFIAN P, Objectif compétence pour une nouvelle logique, édition Liaisons, Paris, 1999, p70.

³ Dictionnaire de la rousse de poche, édition la rousse, Paris, 1996, p239.

⁴ GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 7ém édition, édition Dalloz, Paris, 2000, p 153.

❖ Définition opérationnelle :

Nous pouvons définir la DRGB / SONATRACH comme un ensemble des moyens humains, matériels, et financières actives, vis dans un environnement économique et sociale en extrême expansion et développement, et qui produit et vendre afin de réaliser des profits.

E- Impact :**❖ Définition linguistique :**

Le terme impact désigne les effets, les conséquences d'une action, d'une décision, d'un message, d'une réforme institutionnelle, sur les individus et sur le milieu social, utilisé avec précaution en sociologie de fait de la complexité des retentissements directs et indirects, immédiats et lointains, d'une action il est retenu dans les études socioéconomiques et économique-politique, technologiques, organisationnel.¹

❖ Définition opérationnelle :

Le mot impact au sein d'une entreprise comme la DRGB/ SONATRACH est un ensemble de répercussion, de mesure, des effets tangibles, positifs et négatifs qu'un incident, un changement, un problème ou un mouvement.

F- Salarié :**❖ Définition linguistique :**

Le salarié forme aujourd'hui un ensemble hétérogène, certains restent fondamentalement dépendants des pôles marchands d'accès à l'emploi et au revenu, alors que d'autres peuvent être propriétaires de revenus capitalistes et exercer des fonctions de direction au plus haut niveau d'autorité de l'organisation économique et social.²

❖ Définition opérationnelle :

Le salarié au sein de la DRGB SONATRACH est un travailleur qui met sa force de travail à la disposition d'un employeur, par le biais d'un contrat de travail en contre partie d'une rémunération.

6- La pré-enquête :

Dans le but de valider notre question de départ, nous avons d'abord procéder à une pré-enquête qui va nous permettre de vérifier sur le terrain la pertinence des données sollicitées relativement aux hypothèses, notre

¹ AKOUN André et ANSART Pierre, Op.cit, P 272.

² Ibid, p 469.

pré-enquête est durée trois jours du 01.12.2013 au 03.12.2012 au sein de l'entreprise DRGB SONATRACH basé sur quelques questions libres concernant le thème, adressées aux cadres et aux agents de maîtrise sont choisis au hasard.

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

7- La méthode et la technique utilisée :

- **La méthode :**

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

Notre recherche consiste à étudier l'impact de la formation professionnelle continue des salariés, tout en indiquant le développement des compétences de cette catégorie dans la DRGB/ SONATRACH.

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

- **La technique :**

« Les techniques de recherche sont les moyens qui permettent d'aller recueillir les données dans la réalité. Si les méthodes types impliquent des orientations générales quand aux façons d'aborder un objet d'étude, les techniques indiquent comment accéder à l'information que cet objet est

susceptible de fournir, ces techniques représentent les principaux moyens d'investigation de la réalité sociale »¹ .

Dans notre étude, on a opté pour une étude par questionnaire qui répond à l'objectif de notre recherche, ainsi qui permet de vérifier nos hypothèses on déterminant la relation de causalité qui existe entre les variables.

Donc le questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utilisée au pré d'individu, qui permet de l'intégration de façon directive et de faire un prélèvement quantitative en vue de trouver des relations et de faire des comparaisons chiffrées² .

Notre questionnaire se déroule autour de trois axes :

Le premier axe du questionnaire comporte sur les données personnelles de l'enquêté telles que le sexe, l'âge, le poste occupé...etc.

Le second axe concerne la représentation de la formation continue par les salariés de DRGB/SONATRACH, le déroulement de cette formation, le parcours, les méthodes, le contenu, les conditions...etc.

Enfin le troisième axe porte sur le développement des compétences des employés et leurs influences sur la performance de l'organisation.

8- La population d'étude et l'échantillonnage :

- **La population d'étude :**

Selon AKTOUF Omar, «la population d'étude désigne l'ensemble d'indifférencié des éléments parmi lesquels seront choisis ceux auprès de qui effectueront les observations »³ .

La population visée dans notre enquête sont les salariés de l'entreprise DRGB SONATRACH.

¹ ANGERS Mourice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Alger, 1997, p 66.

² ANGERS Mourice, op.cite, p146.

³ AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives, presses de l'université de Québec, Montréal, 1990, P72.

- **L'échantillon :**

« La population d'enquête, est la base d'échantillonnage doivent obligatoirement recouvrir la même signification. En effet, l'échantillonnage, il s'agit donc de prélevé à l'intervenu d'un univers de cas, un certain nombre d'unité afin de les observées (systématiquement) par la médiation des même instruments »¹.

Le choix de d'échantillonnage est liées à l'objet d'études et les variables de notre hypothèses, l'échantillon est instituer d'un ensemble de personnes à interrogés qui sert d'une manière non probabiliste aléatoire simple

Notre étude a été réalisée au prés d'une population de 60 salarie, de l'entreprise DRGB/SONATRACH, dont nous avons prélevé toute la population mère enquêtés (les cadres et les agents de maitrise).

9- Les difficultés rencontrées :

Dans toute étude de terrain, les chercheures sont confrontées à des difficultés et contraintes qui entravent le bon déroulement de la recherche.

Parmi les contraintes de ce travail, nous pouvons citer :

- La difficulté de trouver un lieu de stage ;
- La difficulté de déplacement (le manque de transport) ;
- L'insuffisance de la durée de stage ;
- La perte de 10 questionnaires pendant la récupération ;
- Le manque de sérieux de personnel de terrain en ver des stagiaires.

10- Les études antérieures :

Afin de préciser nos intentions de recherche et de nous procurer de solide assises théoriques sur les quelles bâtir notre modèle d'analyse, nous avons effectué une revue de littérature. C'est l'étape qui vise à identifié les rapports théoriques liés à notre sujet, mais également à dégager des concepts à partir desquels sera construit notre modèle d'analyse.

Il existe plusieurs théories qui expliquent le phénomène de la formation dans les entreprises parmi lesquelles :

¹ ROBERT J. Gravel, Guide méthodologique de la recherche, édition université de Québec, septembre 1980, p21.

❖ La théorie de capital humaine¹ :

La théorie de capital humain, dont les bases furent posées par BECKER, est la théorie économique traitant de la formation qui est la plus répandue. Cette théorie, comme son nom l'indique, compare la formation à un investissement en capital, tant pour l'employé que pour l'employeur. Comme pour tout investissement en capital, celui-ci implique des dépenses et des bénéfices escomptés par les acteurs. Les gains pour les travailleurs se traduisent par des augmentations salariales, alors qu'il s'agit de hausses de productivité pour les employeurs.

BECKER(1975) distingue deux types de formation selon qu'elle soit générale ou spécifique, ou la formation générale consiste à enseigner des notions pouvant servir des différentes entreprises, les employeurs seraient plus enclins à investir dans la formation spécifique, il postule que les entreprises n'offrent que des formations générales, et c'est pour ça que BECKER suggère que les frais engendrés par de telles activités soient partagés entre l'employeur et le travailleur, pour la formation générale, il serait normal que le travailleur paie les frais puisqu'il est le principal agent à qui bénéficie la formation comme il devient plus qualifié et que la valeur de son travail augmente sur le marché et l'entreprise doit lui verser un salaire supérieur à ce qu'il avait avant la formation. Pour la formation spécifique, elle pourrait être entièrement payée par l'employeur, qui aura un retour sur son investissement via l'augmentation de la productivité du salarié nouvellement formé, pour que l'employeur jouisse de ce bénéfice, il faut que le travailleur demeure à son service. Or, il arrive que le salarié quitte l'entreprise sans que celle-ci n'ait pu bénéficier du surplus de productivité au quelle elle s'attendait. La solution, toujours selon BECKER, est de payer plus cher le travailleur ayant reçu une formation spécifique (même si sa valeur n'augmente pas sur le marché), afin de diminuer les risques qu'il ne quitte pas l'entreprise. En contrepartie, le travailleur devrait assumer une partie des frais de formation.

Plusieurs auteurs ont tenté de tester empiriquement la théorie de capital humain non pas sans rencontrer de grandes difficultés. D'abord, la distinction entre formation générale et spécifique n'est pas très évidente à observer sur le terrain. En effet, la majorité des formations comportent des éléments des deux types de formations. De plus, les entreprises ne semblent pas plus propices à

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

donner de la formation spécifique générales, ce qui va à l'encontre des énoncés théorique.

Un deuxième élément de la théorie qui passe difficilement l'épreuve de la vérification empirique est la relation entre la formation et la productivité. La réalité est plus complexe et beaucoup d'autres facteurs influence cet aspect, telles les caractéristiques des employés et des entreprises. Ainsi, les résultats d'études empiriques démontrent que les entreprises les plus productives n'offrent pas nécessairement plus de formation.

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

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

❖ **Les théories de la gestion stratégiques des ressources humaines :**

Alors que la théorie du capital humaines prévoit les employeurs forment leurs employés afin d'augmenté leurs productivité, les théories de la gestion stratégique des ressources considèrent que la formation sert principalement à accroître la mobilisation des travailleurs. Les théories appartenant à cette famille regroupent plusieurs modèles présentés par plusieurs auteurs, mais ne constituent pas des théories achevées au sens scientifique de terme.

Certains auteurs suggèrent que les pratiques des ressources humaines incluant la formation, peuvent être utilisées par les gestionnaires afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. De plus, dépendamment de la phase de développement où se situe l'entreprise,

certaines combinaisons de pratiques des RH seraient plus appropriées que d'autre, toujours dans le but d'atteindre des objectifs stratégiques, la formation peut être considéré comme un moyen de soutenir les repenses faites par les entreprises suite à la pression exercée par la compétition¹.

Un autre courant littéraire est développé autour du concept de configurations de pratique RH, souvent désigné par le mot anglophone « bundles ».

En effet les pratiques RH se retrouveraient sous certaines configurations relativement stables d'une entreprise à l'autre. De plus l'utilisation de ces bundles aurait un effet positif sur la performance organisationnelle des entreprises, tant un niveau de mobilisation des travailleurs que de qualité de la production. Partant de ces résultats, HESELID poursuit la recherche en examinant l'impact de l'High-performance Works practices sur différents indicateurs de performance organisationnelle. Il arrive aux résultats selon lesquels ces pratiques (qui correspond aux bundles ont effectivement un impact sur la performance, mais surtout dans les situations où elles sont alignées entre elles. Ainsi, l'alignement de pratique et haute performance sur d'autres pratiques à haute performance permettrait aux entreprises de mieux performer².

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

¹ SMITH.A et HAYTON.G, what drives enterprise training? Evidence from Australia, the international journal of human resource management, vol 10, N°2, April 1999, p251-272.

² J.ATHUR, effet of human resource systems on manufacturing performance and turnover, academy of management journal, vol 37, p670.

CHAPITRE II :
FORMATION ET COMPÉTENCE

SECTION I

GÉNÉRALITÉS SUR LA FORMATION

1- La définition de la notion de formation :

La formation est la transmission des connaissances afin de répondre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation est l'ensemble d'actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs tâches actuelles ou celle qui leur seront confiées dans le futur, pour la bonne marche de l'organisation¹.

Ce qui veut dire que la formation est l'ensemble des moyens mis en œuvre afin d'améliorer les aptitudes et les compétences des salariés dans leurs situations de travail.

Pour J.P CITEAN (1992), la formation est « l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leurs évolutions professionnelles ».²

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

Cette définition est basée sur deux éléments essentiels :

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

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

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

2- Identification des besoins de formation :

Il s'agit, dans un premier temps, de connaître les besoins en formation à travers les résultats mis en lumière par la gestion provisionnelle d'emploi et

¹ SEKIAU.L et autre, La gestion des ressources humaines, édition Debolec, Quebec, 1993, p336.

² CITEAN J.P, Gestion de la ressource humaine, édition Masson, Paris, 1992, p 85.

³ DIMITRI.W, Les ressources humaines, 2^{ème} édition Organisation, Paris, 2003, p437.

compétence (GPEC), en matière d'écart de compétences entre l'état des ressources humaines actuelles et les compétences requises à l'horizon de temps choisi (décalage à résorber par des actions de formation à définir). En plus, il y a le lieu de mener une enquête à l'intérieur de l'entreprise qui aura à recenser les besoins de formation individuels. Ce travail doit être mené par le responsable de formation en collaboration avec le directeur de ressources humaines (DRH), le directeur générale et le chef de service. Pour Jean Pierre Citeau, les besoins de formation doivent s'exprimer à trois niveaux, à savoir :¹

➤ **Au niveau institutionnel :**

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

➤ **Au niveau sectoriel :**

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

➤ **Au niveau individuel :**

Comme indiqué auparavant, une enquête au niveau des salariés et des cadres sera menée pour faire exprimer des besoins individuel de formation. Ces formations en réalité, entrent dans le cadre des projets de développement personnel (formation à réaliser suite à un congé individuel de formation, décidée suite à un bien des compétences, etc.).

3- les objectifs de la formation :

La formation à plusieurs objectifs qui se résument aux axes suivants ²:

3-1- Au niveau de l'organisation:

- Accroître la compétitive de l'organisation, par renforcement du potentiel technique et par ajustement des savoirs ou du savoir-faire des salariés, ce premier objective permet l'actualisation des rôles professionnels dans les postes de travail.

- Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion.

¹ JEAN Pierre Citeau, gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition Dalloz, Paris, 2000, p104.

² LAOURT Pierre, gestion des ressources humaines, édition Ey Rolle, Paris, 1991, P62.

- Prévoir des circuits progressifs de montrées en connaissance pour adapter globalement les qualifications aux besoins de l'organisation.
- Mettre l'accent sur les catégories du personnel moins qualifiées, sur l'insertion des jeunes et sur les contraintes phase de la carrière individuelle (crise de maturité).
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concentration.
- Montrer l'organisation dans sa globalité, en expliquant ses diverses articulations, apprendre à maîtriser certains outils d'analyse et d'action pour favoriser l'action collective.
- Préparer le long terme pour faire face à toute perturbation qui peut affecter le fonctionnement de l'organisation.

3-2- Au niveau des individus:

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

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier.
- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes.
- Mieux comprendre l'organisation ou on travail.
- Mobilisation du personnel sur un projet de l'entreprise.
- Développer les compétences du personnel et l'actualisation des connaissances professionnelles.

4 -Les types de formation professionnelle continue :

On distingue cinq types fondamentaux de la formation professionnelle continue¹ :

4-1- Formation d'adaptation :

C'est à partir de dysfonctionnement ou d'une recherche d'amélioration des unités de travail que le recueil des besoins de ce type de formation.

Ce type de formation s'observe soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. Le personnel garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelles dans le même métier, ces sont généralement placées sous la responsabilité directe de la ligne hiérarchique qui peut disposer à cet effet d'un budget décentralisé.

¹ JAQUS Soyer, fonction formation, édition d'Organisation, Paris, 1999, p 7,8.

4-2- Formation de gestion prévisionnelle du personnel :

Ce type de formation concerne les études des emplois futures de l'entreprise (en qualité et en compétence requise). En effet une collaboration étroite est nécessaire entre les deux domaines: (formation et emploi).

Lorsqu'il ya un changement de métier, soit a l'occasion d'une promotion ,soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression de poste initial, les formations mises en oeuvre sont longues et impliquent un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils, elles visent le maintien de l'emploi ou le développement de la motivation par le biais de la promotion interne, l'entreprise préfère offrir une chance d'évolution à l'un de ses salariés, plutôt que de recruter à l'extérieur, nous pouvons l'appeler (formation de mobilité).

Les budgets de ces actions sont généralement centralisés entre les mains du responsable formation, du responsable d'emploi ou directeur des ressources humaines.

4-3- Formation liée aux outils intellectuels de base et la formation culture d'entreprise :

Les deux types de formations (outils intellectuelle de base) et (culture d'entreprise) sont très proche l'une de l'autre.

Leurs mode de fonctionnement correspond à ce que nous pouvons appeler (formation catalogue) cette dernière comporte des informations de base nécessaires d'autre

Acquisitions plus professionnelles et les formations que considère la direction font partie de la culture d'entreprise afin de développer quelque valeur.

4-4- formations projet d'entreprise :

Pour ce dernier type de formation il s'agit d'action dont l'initiative est souvent centralisée, c'est la suite d'une décision de lancer un nouveau projet dans l'entreprise que le responsable lance des actions de formation pour l'accompagner.

Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs, de manière à produire le maximum d'efficacité, c'est pour cela qu'on cherche un mode de fonctionnement de la formation qui impliquera le plus grand nombre, de personnes, ou du moins toutes celles qui vont influencer la réussite du projet.

4-5- Formation en lien avec la gestion de l'emploi :

Ici, les modifications du travail sont importantes. il ya changement de métiers, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial. Les formations mises en oeuvre sont des formations longues avec un apprentissage complet d'un autre métier. L'entreprise

préfère offrir une chance dévaluation à l'un de ses salariés plutôt que de recruter à l'extérieur. Nous pouvons l'appeler « formation mobilité ».

5- Les fonctions du système de formation professionnelle:

On distingue quatre fonctions sont les suivantes ¹:

5-1- La fonction de pilotage :

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

5-2- La fonction de régulation:

Chargée d'assurer la programmation des actions, elle adopte la fonction de réalisation lorsque les variables d'environnement changent (évaluation des entrés, modification des demande du client) ou lorsque les caractéristiques de la fonction de

Réalisation se modifient (absence d'un élément, retard de réalisation) la régulation va s'occuper de la gestion de réalisations dans le cadre des finalités définies, elle est informée par des indicateurs de fonctionnement provenant de la fonction de contrôle.

5-3- La fonction de réalisation ou de transformation:

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

5-4- La fonction de contrôle:

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

¹ CITEAU Jean Pierre, gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, édition Armond colin, Paris, 1994, p1-2.

6- La politique de formation:

A fin de préciser ce qu'est une politique de formation, nous pouvons reprendre la définition proposée par MEIGNANT « une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa responsabilité, la satisfaction de ces clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement .Elle exprime une volonté, exprimée par la direction générale, et engagement toute entreprise, portant sur les axes essentiels qui orienter la décisions et les actes de gestion de la formation, et par extension, de gestion des compétences »¹.

Une politique de formation reprend la mission et les objectifs globaux de la formation, les rôles et les responsabilités des acteurs, les principes à suivre pour que les actions soient efficaces et donc rédigés et diffusés dan l'entreprise. Elle comporte trois parties²:

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

7- Le plan de formation :

Tout entreprise quels que soient sa taille et son statu juridique, se doit participer au développement de la formation professionnelle, il n'existe pas définition unique et univoque de plan de formation dans textes réglementaires, le terme de plan de formation renvoie à deux réalités différentes et complémentaires³:

-Le plan de formation au sens fiscal et financier comme contribution obligatoire à la participation au développement de la formation avec la déclaration fiscale correspondante.

¹ MEIGNANT A, Quel est le rôle pour le DRH dans la responsabilité sociale de l'entreprise ?, Luxembourg, aout 2004, p 5.

² JAQUS Soyer, op.cit, p48.

³ ARDUIN Thierry, ingénierie de formation, édition Dunod, Paris, 2003, p141.

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

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

-Le plan de formation est donc un document, plus ou moins fournis et stratégique, établi par l'employeur comprenant l'ensemble des actions de formation qu'on organise au bénéfice du personnel de l'entreprise, il est soumis à l'avis, donc à titre consultatif, aux représentants du personnel dans le cadre de comité d'entreprise

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

8- L'évaluation de la formation :

Les pratiques dominantes de l'évaluation de la formation sont en dehors de celles qui débouchent par une seule estimation du niveau de satisfaction des stagiaires. Celui-ci est largement lié à des facteurs d'ambiance du stage, tels que l'environnement, la personnalité de formateur... ce qui est à l'évidence à moyen insuffisant. On peut distinguer trois niveaux d'évaluation : celui de l'acquisition effective pendant le stage, de connaissance et de savoir-faire nouveau, celui de transfert de ces apprentissages dans la pratique professionnelle et celui de l'évaluation des effets de ce transfert sur les performances de l'entreprise.¹

Cette évaluation ne peut se faire qu'en fonction des objectifs assignés à l'action. Ces objectifs sont à court, à moyen et à long terme² :

8-1- Evaluation à court terme :

Il faut observer l'acquisition effective de connaissance, l'évaluation consistera ici à observer l'acquisition effective de connaissances, de savoir-faire ou comportements à partir d'objectifs définis de façon opératoire (à

¹ JEAN-Marie Peretti, ressources humaines, 11^{ème} édition Vuibert, 2009, p426.

² Ibid, p427.

la fin de la formation, le stagiaire doit être capable de...), les capacités étant formulées en terme de comportements observables et mesurables.

8-2- Evaluation à moyen terme :

L'effet attendu de la formation s'inscrit dans la réussite de projet d'investissement et de changements organisationnels, la formation doit éviter des risques (non-maitrise des délais, des couts, des objectifs de productivité), la formation est une mesure de prévention, elle contribue à réduire des risques, elle a également des objectifs d'augmentation des compétences.

8-3- Evaluation à long terme :

La formation étant reconnue comme variable stratégique, l'évaluation de sa portée à long terme est nécessaire, l'évaluation porte sur :

- La cohésion stratégique de formation/ stratégique de l'entreprise ;
- La diffusion de système de valeur de projet d'entreprise ;
- La prévention des inadaptations, en particulière pour éviter de marginaliser certaines population de l'entreprise du fait des évolutions technologiques ;
- L'attention portée aux catégories sensibles, qu'il s'agisse des populations non qualifiées ou de l'encadrement « maison » non diplômé.

SECTION II

GÉNÉRALITÉ SUR LES

COMPÉTENCES

1- Le terme compétences :

Le terme compétence donne lieu à une pluralité d'interprétation, il existe actuellement autant de définition de la compétence que d'auteurs écrivant sur cette notion. De façon générale la compétence est souvent considérée comme un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, mais cela ne renseigne pas ce qu'est véritablement la compétence. Les définitions de la compétence telle que les formulent les différents acteurs de terrain prennent en compte à la fois l'individu et l'activité, PEMARTIN avance que « la compétence est la convergence de la dimension individuelle et contextuelle ». D'abord la compétence ne peut s'apprécier qu'en situation réelle, et aussi ne peut s'apprécier qu'individuellement. Donc la compétence renvoie à la personne, à sa manière personnelle d'accomplir le travail.¹

Pour BATAL Christian (1989) « les compétences de l'emploi correspondant aux savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'il est nécessaire de mobiliser pour pouvoir réaliser correctement les activités propres à cette situation de travail, tandis que les compétences d'un individu se résument aux mêmes savoirs, qu'il maîtrise effectivement et qu'il est capable de mettre en œuvre, en situation, s'il en éprouve le besoin », pour lui aussi, cette catégorisation du concept de compétence distingue :²

- Les « savoirs », qui correspondent à des connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis (par exemple connaître les lois élémentaire de l'assurance) ;
- Les « savoir-faire », qui correspondent à la maîtrise de la mise en œuvre concrète de techniques, de méthodes ou d'outils, c'est-à-dire « d'habileté s » manuelles, sociales ou cognitives (par exemple : savoir mettre en œuvre les techniques d'animation de réunion, ou savoir utiliser un voltamètre) ;
- Les « savoir-être », qui correspondent à la maîtrise d'attitudes comportementales, c'est-à-dire à des « postures mentales » (exemple : être honnête, être discret, être diplômât, être organisé ou savoir communiquer).

¹ D.PEMARTIN, Gérer par les compétences, ou comment réussir autrement, édition management, Paris, 1999, p 34.

² BATAL Christian, la GRH dans le secteur public, tome I, édition d'organisation, 1998, P. 150.

2- les caractéristiques des compétences :

- La compétence est finalisée : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre ;
- La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective : elle existe grâce aux regards des autres ;
- La compétence est constituée une combinaison : des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être ;
- La compétence est de nature contingente : la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi ;
- La compétence est un processus de construction permanente : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.¹

3- Les différents types de compétence :

Il existe 04 types de compétences se sont²:

➤ Les compétences générales ou transversales :

Les compétences générales ou transversales sont celles qui sont pas spécifiques a un métier, donc qui sont utiles dans de nombreux emplois (exemple : savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse) et qu'on va, par conséquent, retrouver souvent dans les référentiels de compétences.

➤ Les compétences professionnelles :

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

➤ Les compétences spécifiques :

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

¹ LOETITIA Lethielleux, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5^{ème} édition, Lextenso, Paris, 2011, p44.

² BATAL Christian, Op, cité, P155.

4- Les enjeux de la compétence :

Il ya trois types d'enjeux qui sont :¹

4-1- L'enjeu économique :

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue...). La notion de capital humain prend alors tout son sens : les compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les couts engagés pour les obtenir, les entreprises attendent un retour sur investissement, la notion de capital humain renvoie, par analogie, à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail.

4-2- L'enjeu organisationnel :

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

4-3- L'enjeu sociétal :

La législation en vigueur à renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient aux organisations de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise a jour et le maintient de leur compétences tout au long de leur carrier. Ce souci de l'employabilité, très intimement lié à la notion de compétence, n'étant plus possible, les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde de travail au moment ou ils ont perdu l'emploi qu'occupaient auparavant, donc le salarié est amené à devenir un acteur de son parcours professionnelle au coté de son entreprise .

5- La gestion des compétences :

La gestion des compétences doit permettre à l'entreprise de disposer en permanence des compétences dont elle a besoin pour répondre aux attentes de ses clients et au salarié de développer son employabilité et de piloter sa carrière, les principaux domaines d'application ou la gestion des compétences se révèle particulièrement utile sont : le recrutement, l'intégration, l'évaluation, la

¹ LOETITIA Lethielleux, Op.cite, p46.47.

formation, la mobilité interne, la rémunération, l'organisation de travail, la qualité.¹

6- Le curseur de la compétence :

Lorsque le curseur de la compétence se définit en termes de « savoir-faire » elle se réduit à exécuter une opération à appliquer des instructions et à respecter des consignes, une telle définition correspond aux organisations taylorienne du travail.

Lorsque le curseur de la compétence est voisin du pôle marqué par une prescription ouverte, la compétence tend à se définir en terme de savoir-agir c'est alors « savoir quoi faire » et « quand » face à la complexité des systèmes et des logiques d'action, le professionnel devra savoir prendre des initiatives et des décisions, négocier et arbitrer, faire des choix, prendre des risques, réagir à des pannes et prendre des responsabilités.

Pour être reconnu comme compétant, il ne suffit plus d'être capable d'exécuter le prescrit, mais d'aller au-delà du prescrit.

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

Il est illusoire et trompeur de vouloir définir la compétence comme un savoir agir dans un contexte où les tâches sont parcellarisées répétitives et limités à l'application de consigne, il est appauvrissant de réduire la compétence.²

7- Le bilan de compétence :

Le Bilan de Compétences est un moment fort de la vie professionnelle, conçu pour prendre du recul, pour faire le point, pour mieux se connaître et se

¹ JEAN- Marie Peretti, ressources humaines, Dunod, Paris, 2006, p108.

² GUY le botter, construire les compétences individuelles et collectives, 2em édition, ed d'organisation, Paris, 2003, p 56.

reconnaître - compétences, qualités, motivations, ressources - pour actualiser son projet professionnel, pour mieux se réaliser, pour réussir.

D'où l'importance fondamentale du Bilan de Compétences, la pleine réussite de cette démarche exige la conjonction de plusieurs facteurs : engagement du bénéficiaire, qualité du processus et des outils, professionnalisme du consultant dans sa connaissance de l'entreprise et du marché, dans sa connaissance et son expérience de l'être humain. Le Bilan de Compétences permet une meilleure adéquation entre projets de l'individu - professionnel et personnel - et objectifs de l'entreprise qu'il soit proposé par l'entreprise ou demandé par le bénéficiaire.

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

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

La véritable finalité du Bilan, c'est sa mise en actes, c'est la réussite. Le consultant-coach invite le bénéficiaire à s'engager pleinement dans l'action et à traduire dans le réel ce qui a été élaboré. Il est à sa disposition, dans le temps imparti, pour lui apporter le coaching nécessaire.¹

8- La bureaucratie et compétence :

Dans le système bureaucratique, le formalisme reste la règle, les zones d'initiative sont limitées au minimum. Les tâches, les procédures, sont formellement définies. Les territoires, les prérogatives de chacun sont « bornées » et à la définition du poste est souvent assigné un niveau de diplôme exigé.

L'administration règle tout les avancements à partir de concours ou sont surtout testées des connaissances générales. Or, une connaissance générale ne peut garantir une efficacité professionnelle. Le manque d'implication de la hiérarchie dans l'appréciation des compétences condamne ainsi l'organisation à l'immobilisme et aux blocages. Par ailleurs, ce type d'entreprise ignore elle aussi très souvent les savoirs faire, les comportements de débrouillardise et toutes les compétences réellement acquises sur le terrain sans lesquelles

¹ <http://www.alyotis.com/cecrsp/document/divers>.

l'organisation ne pourrait pas fonctionner (contourner un règlement inadapté, filtrer l'information).¹

9- Les compétences et la formation :

9-1- La production de compétences :

L'on peut analyser la réalité d'une compétence dans l'action quotidienne pour la réalisation d'une tâche, l'on peut aussi repérer les savoirs, les savoir-faire d'une personne au cours d'une mise en situation, d'un test. En revanche, il est beaucoup plus difficile de repérer les conditions réelles de production et de développement de cette compétence.

Les compétences directement perceptibles dans la réalisation d'une tâche ne sont que la partie visible d'un iceberg dont la partie cachée représente les conditions de réalisation et de développement de ces compétences.

Ainsi dans sa rigueur analytique, factuelle, une étude sur les compétences ne doit jamais oublier que la production d'une compétence est le résultat d'une expérience professionnelle qui est elle-même très conditionnées par les facteurs relationnels, l'organisation et la culture de l'entreprise.²

9-2- Les niveaux d'action :

Développer des connaissances, changer des savoir-faire technique à partir de l'information, de la formation, des situations de travail stimulantes, ces actions peuvent paraître relativement aisées. Modifier les rôles, les attitudes, les valeurs, les mentalités représentent des actions complexes au résultat incertain.

On ne change pas les valeurs, des mentalités, ni par décret ni par la seule magie d'un discours. Les valeurs, les attitudes résultent une grande partie de modèle d'identification, l'imprégnation, de flottement, de contacts dans la réalité quotidienne. Ces influences sont souvent rebelles aux actions volontaristes, elles s'effectuent à partir de processus complexes qui modélisent les comportements de façon durable.

La formation pourra par exemple aider à acquérir la maîtrise de certaines capacités et savoir-faire comportementaux (écouter, persuader, négocier...) mais

¹ GUITTET André, développement des compétences, ESF, paris, 1994, p 19.

² Ibid, p29.

la mise en œuvre réelle de ces savoir-faire dépendra souvent d'autres facteurs : les attitudes personnelles, les modes de relation et d'organisation qui ne sont que peu modifiables par la formation.

Dans une organisation, différents niveaux d'action interagissent, se complètent, se renforcent : l'acquisition de savoir et savoir-faire peut faciliter les relations, enrichir le mode d'organisation mais, par exemple, on changera difficilement les motivations et les valeurs d'une personne à partir de plus d'informations et de formation.¹

10- L'impact des actions de formation sur le développement des compétences :

Dans une logique de compétence, l'investissement formation est un facteur clé de compétitivité, la formation répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leur objectifs et satisfaction professionnelle, et à la performance économique, en prenant en compte l'évolution des métiers. La formation aussi aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises, elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'adaptation de leurs emplois. On citera aussi parmi les impacts de la formation²:

- L'enrichissement du capital intellectuel de l'entreprise ;
- L'adaptation des salariés aux changements structurels et à la modification des conditions de travail impliquées par l'évolution technologique et l'évolution contexte économique ;
- La détermination et l'assurance des innovations et des changements des compétences et l'entreprise ;
- L'acquisition des compétences professionnelles à ceux qui n'en ont pas ou le développement de celles du personnel qualifié.
- L'amélioration de l'efficacité immédiate ou le suivi de l'évaluation des qualifications.
- L'élaboration du plan individuel de développement des compétences.

¹ GUITTET André, Op.cit, p30.

² GANTER-COUDREC Martine et BORDERES Charles, «évaluation des services et gestion », Editions CEDIP, Paris, 2004, P.5

LA PARTIE

PRACTIQUE

CHAPITRE III

PRÉSENTATION DE CAS

PRACTIQUE

SECTION I

PRÉSENTATION DE L'ORGANISME

D'ACCUEIL

1- Présentation de la DRGB/SONATRACH :

La première exploitation des gisements en Algérie commence à la fin de l'année 1948 dans le bassin de Chlef, mais le premier gisement ne fut trouvé qu'en 1948 à Oued-Guertrini dans la région, à 150 Km d'Alger, dans les années 50, les travaux d'exploitation s'étendirent au Sahara ou furent découvertes d'importantes réserves de pétrole et de gaz naturel. Entre 1953 et 1956 furent découverts les champs d'huile d'Edjeleh de Hassi Messaoud, les champs de gaz de Hassi Messaoud, de Hassi Rmel et d'Ain Amenas.

L'Algérie comporte une surface sédimentaire de plus 1,5 millions de Km carrés, dont l'exploitation est loin d'être terminée. La majorité des gisements d'huile de gaz découverts à ce jour sont situés dans la partie est de la plate forme SONATRACH.

SONATRACH est une abréviation de « société nationale transport et commercialisation des hydrocarbures », c'est une société algérienne qui a été créée le 31/12/1963 par décret N° 63/491, ses activités principales étaient le transport et la commercialisation des hydrocarbures, et à partir de 1966, son champ d'action s'élargit et englobe la recherche et la transformation des hydrocarbures.

Après 1971, la nationalisation des hydrocarbures a conduit à une restriction et une réorganisation efficace de la société qui a donné naissance à 18 filiales : NAFTAL, ENIP, ENGTP, ENAC,...etc.

SONATRACH est la première société du continent africain, elle 11^{ème} parmi les compagnies pétrolières mondiales, 2^{ème} explorateur de GNL et 3^{ème} explorateur de gaz naturel : sa production globale (tous produit confondus) est de 202 millions de tonnes, ses activités constituent environ 30% du PNB (produit national brut) de l'Algérie, elle emploie 120 000 personnes¹.

¹ Document interne de l'entreprise.

2- Présentation de la direction régionale de Bejaia.**2-1. Historique :**

L'historique de la DRGB remonte à 1959 lorsque la compagnie française des pétroles (CFP) et la société nationale de recherche et d'exploitation des pétroles en Algérie (SN REPAL) décidèrent le 12 août 1957 la création de la société pétrolière de gérance (SOPEG).

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

➤ Oléoduc Haoud El Hamra Bejaia :

Cet oléoduc est le premier pipe-line installé en 1959 par la SOPEG ; il a une longueur de 668 Km et un diamètre de 24 pouces. Il possède une capacité de transport MTA (millions de tonnes) de pétrole brute et de condensation vers le terminal de Bejaia.

➤ Gazoduc de Hassi Rmel-Borrdj Mnaïl :

Long de 437 Km et d'un diamètre de 42 pouces, il approvisionne en gaz naturel des le 1^{er} octobre 1981 les villes et les pôles industrielles du centre du pays ; sa capacité est de 07 milliards M3 par an.

➤ Oléoduc Beni Mansour-Alger :

D'une longueur de 130 Km et d'un diamètre de 16 pouces, il est piqué sur oléoduc Haoud El Hamra-Bejaia et alimente depuis 1970 la raffinerie d'Alger situé à Sidi Arsine.

➤ Port pétrolier :

Il est doté de deux bacs d'une capacité de stockage annuel de 80 000 tonnes, il est équipé de 10 électropompes de 53 000 CV qui assurent le changement des navires.

Le transport des hydrocarbures par les navires étant le plus souvent utilisé, la direction générale d'Alger envisage la réalisation d'un autre port (port flottant) à Bejaia.

2-2. Effectif :

Tableau N° 1 : effectif de la DRGB :

	C.S.P	Effectif clôture 2008	Effectif 2009	Effectif 2010	Effectif 2011	Effectif 2012	Effectif 2013
Cadres	CS	25	23	21	18	17	15
	ING	72	103	117	121	127	131
	CU	38	62	79	84	87	91
	AC	89	74	65	57	51	46
Maitrise	TS	117	172	227	234	242	253
	TECH	163	155	151	145	136	123
	M.ADM	91	83	80	76	72	70
Exécution	ATHQ	53	60	51	50	49	48
	ATQ	12	9	12	12	12	12
	E.ADM	21	26	26	24	24	24
	AIDES	0	0	0	0	0	0
Total		681	767	829	821	817	813

Source : DRGB/SONATRACH Bejaia

2-3. Situation géographique :

La DRGB est implantée dans la zone industrielle a l'entré et au sud de la ville de Bejaia, elle s'étend sur une superficie globale repartie comme suit :

➤ **Terminal « sud et nord » :**

Surface clôturée : 516 135 m²

Surface ouverte : 7 832 m²

Surface occupée par les bacs : 2 250 m²

Hangar de stockage : 3 800 m²

- **Foyer :**
- Surface couverte : 1 155 m²
- **Port pétrolier :**

Surface clôturée : 19 841 m²

Surface couverte : 300 m²

Surface occupée par les bacs de déballastage : 1 600 m².

2-4- Les activités de l'entreprise :

Avec Arzew, Skikda, Ain Amenas et Haoud El Hamra, la direction générale de Bejaia est l'une des régions de l'entreprise SONATRACH ayant pour mission le transport des hydrocarbures par canalisations, elle est chargée de l'exploitation des trois ouvrages suivants :

- **Tableau N° 2** : ouvrages de la DRGB/SONATRACH.

Ouvrages	Origines	Destination	Longueur (Km)	Diamètre (pouces)	Capacité
Gazoduc	Hassi Rmel	Bordj Mnaïl	437	42	7 milliards de m ³ /an
Oléoduc	Béni Mansour	Alger	130	16	2,88 millions de tonnes/an
Oléoduc	Haoud El Hamra	Bejaia	688	24	15 millions de tonnes/an

Source : DRGB/SONATRACH

Un ouvrage est une canalisation avec tout ce qui lui est raccordé, comme les stations, les canalisations sans les bacs par exemple.

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

2-5. Organisation de la direction :**2-5-1 Description de l'organigramme :**

La DRGB est composée d'une sous-direction technique, d'une sous-direction administrative et d'autres structures dépendant directement de la direction générale

➤ La sous-direction technique :

Elle se propose de quatre départements :

❖ Département exploitation :

L'activité principale de la DRGB est l'exploitation ; la mission du département est d'organiser les programmes de transport du pétrole brut, du condensat et du gaz dans les meilleures conditions de sécurité et de coût. Ce département est aussi chargé des trois ouvrages précédents.

❖ Département maintenance :

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

❖ Département protection des ouvrages :

La mission de ce département, comme son nom l'indique, est de protéger les ouvrages contre la corrosion (protection cathodique) et les actions de la nature (glissement de terrain).

❖ Département travaux neufs :

Ce département est chargé de l'étude et du suivi des projets d'investissements de la DRGB dans les différents domaines.

➤ **La sous-direction administrative :**

Elle est composée de trois départements :

❖ **Département ressources humaines :**

Il a pour rôle la recherche et l'acquisition du potentiel humain, sa présentation et son développement qualitatif.

❖ **Département administratif et social :**

Ce département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail. Comme il gère le personnel de la DRGB.

❖ **Département moyens généraux :**

Ce département fournit le soutien logistique de l'entreprise.

➤ **Autres structures :**

Certains départements sont directement reliés à la direction générale, ces départements sont :

❖ **Département approvisionnement et transport :**

Ce département alimente la DRGB en matériels nécessaires a son fonctionnement, il doit faire a tous les achats ; il assure le transport du personnel.

❖ **Département finances :**

Il prend charge la gestion comptable et financière de la DRGB.

❖ **Département juridique :**

Le département juridique a chaque fois que les intérêts de la DRGB sont mis en jeu pour veiller à la légalité des transactions.

❖ Département sécurité :

Cette structure doit assurer la protection du patrimoine humain et matériel de la DRGB et le bon acheminement des hydrocarbures.

❖ Centre informatique :

Il représente le support d'exploitation et de développement des applications informatiques pour le compte de la DRGB et des autres directions régionales.

2-5-2 Présentation du Département Ressources Humaines et Communication :**❖ Effectif du Département par Catégories Socioprofessionnelle (CSP) :**

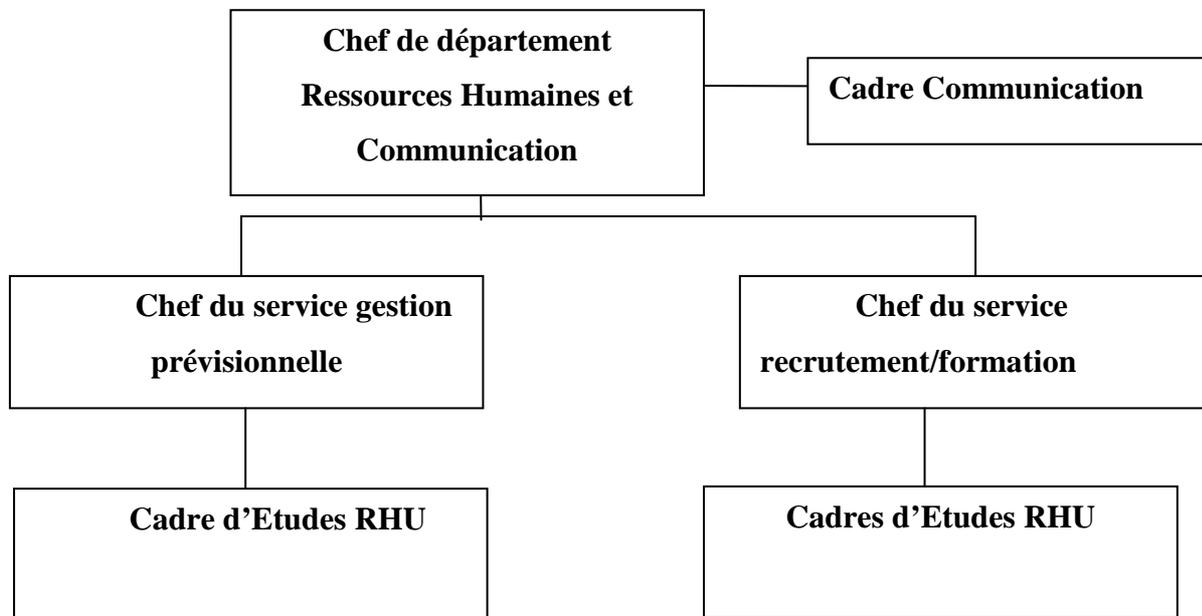
Tableau N°03 : Effectif de département des ressources humaines :

Le département des ressources humaines comptabilise en tout 15 personnes qui sont réparties comme suit :

CSP	Cadres	Maitrises	Exécution
Nombre	10	04	01

Source : DRGB/SONATRACH

❖ **Structure du Département des Ressources Humaines et Communication :**



Objectifs du Département des Ressources Humaines et Communication :

L'objectif stratégique du département RHC est la prospection et le recrutement du potentiel humain, sa préservation et son développement qualitatif en vue de réaliser la meilleure performance possible.

Ses objectifs sont les suivants :

- Rechercher et sélectionner le potentiel humain.
- Contribuer à l'optimisation de l'emploi.
- Assurer la planification et la gestion des carrières pour le personnel.
- Contribuer à l'épanouissement des travailleurs par des actions de formation (perfectionnement et spécialisation).
- Optimiser la gestion du centre de formation de l'entreprise.

❖ **Taches du Département des Ressources Humaines :**

Le département ressources humaines assure plusieurs tâches pour le bon fonctionnement de l'entreprise, parmi ces tâches, on peut citer :

- Gérer l'organigramme ;

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

SECTION II

LA FORMATION ET LES COMPÉTENCES AU SEIN DE LA DRGB/SONATRACH

1- La formation au sein de la DRGB/SONATRACH :

La formation à la DRGB consiste à améliorer la qualification et le comportement des agents en les rendant plus performants à leurs postes, c'est un outil de gestion et de développement dont l'objectif est de répondre aux nécessités de concilier les aspirations des individus aux besoins de l'entreprise.

Donc la formation est aperçue comme une nécessité, car l'environnement est en mutation rapide ou l'homme apprendre a mieux s'adapter à ce changement dans sa vie professionnelle. Ainsi, elle veille à maintenir les travailleurs à niveaux plus élevé et occuper une place de choix sur le marché internationale des hydrocarbures, et cela en développant les ressources humaines à fin que l'entreprise dispose d'une personnel qualifié répondant aux normes de qualification imposé par son activité et son développement.

2- Les objectifs de la formation au sein de la DRGB /SONATRACH :

- Améliorer les connaissances, les capacités et le potentiel individuel ;
- Rendre plus apte à utiliser pleinement les compétences et permettre l'accès a des postes plus importants ;
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser les attitudes positives qui permettront à réduire les couts et les pertes de production ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement changeant ;
- Former des spécialités dans les métiers critiques (forage, réservoir, engineering) ;
- Vulgariser la culture HSE (Heath, Security, Environnement) et développer les compétences dans le domaine du HSE et de la sécurité industrielle.¹

3- les types de formation :

3-1- Selon les finalités :

➤ Formation avant recrutement :

Ce type de formation consiste à établir un contact perpétuel avec les établissements scolaires et universitaires a fin de prendre en charge et parrainer des stagiaires, en cours de formation, les meilleurs éléments sélectionnés et recrutés.

¹ Document interne de la DRGB/SONATRACH.

➤ **Formation d'induction (mise en situation professionnelle) :**

Les nouveaux recrues subissent une induction avant qu'ils occupent les postes de travail à fin de se familiariser et de s'intégrer dans l'organisation et l'ambiance du travail en groupe. Cette formation dure douze (12) mois et elle se résume en :

- Formation théorique
- Adaptation au milieu et aux différentes actions concernant les tâches de travail à partir de la mise en application des modes théoriques à l'aide d'un encadreur interne à la DRGB SONATRACH ;
- Mise en situation professionnelle.
- Le formé doit remettre un projet concernant une problématique posée par la DRGB SONATRACH sous forme d'un mémoire avec soutenance.

➤ **Formation de perfectionnement :**

Son but est d'élever le niveau de qualification et d'aspiration des salariés qui peuvent bénéficier des promotions à des postes supérieurs

➤ **Recyclage professionnel :**

Il vise à acquérir des aptitudes nouvelles en vue de se déplacer à un nouveau poste de travail de même niveau.

➤ **formation de fournisseur :**

Cette formation entre dans le cadre d'un contrat accordé, avec un fournisseur, concernant le renouvellement des équipements ou l'entreprise exige une formation gratuite (c'est à un fournisseur de s'occuper de toutes les charges).

➤ **Formation de formateur :**

L'entreprise cherche à avoir ses propres formateurs selon les démarches :
-Faire-être (former des formateurs par des organisations extérieures) ;
-Faire-avec (les formés vont transmettre, à leur tour, leur savoir-faire acquis à un groupe avec une collaboration des organismes extérieurs).

➤ **Formation d'apprentissage :**

L'Etat exige à chaque entreprise de prendre en charge des apprentis dans le but de développer les compétences, dans cette perspective, la DRGB SONATRACH prend moyennement 750 jeunes pour des stages d'apprentissage.

3-2- Selon la durée :

3-2-1-La formation courte durée :

Toute action dont la durée globale est inférieure à six (06) mois en continu est considérée comme une formation de courte durée. Les formations de courte

durée ont pour objectif l'amélioration du niveau professionnel des agents en adéquation avec les exigences des postes occupés ou à occuper et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels assignés. On distingue les formes suivantes :

- **Séminaire :**

Ce sont des sessions de formation comprenant un échange d'informations et d'expériences sur un sujet homogène. L'apport de ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet et permet de se situer par rapport à l'état de l'art dans le domaine considéré. L'objectif de ces formations est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau. Ce type de formation touche en domaine homogène.

- **Perfectionnement de plusieurs semaines en discontinu :**

Ce sont des sessions de formation dont l'objectif est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir-être. Ce type de formation touche plusieurs domaines et vise la préparation à un poste de travail de complexité supérieure ou une polyvalence.

- **Formation continue qualifiante de durée inférieure à six (06) mois :**

Elle vise l'acquisition d'une qualification professionnelle initiale requise pour l'exercice d'un métier ou des actions de consolidation visant à mettre en adéquation les exigences du poste de travail et les compétences du titulaire.

- **Formation discontinue diplômante :**

Ce sont des actions de formation de type académique visant l'obtention d'un diplôme reconnu par le système éducatif national, dans des domaines utiles à l'entreprise, permettant la recalcification des bénéficiaires.

3-2-2- La formation langue durée :

C'est toute action dont la durée globale est égale ou supérieure à six (06) mois en continu, elle a pour objectif le développement personnel des agents ayant le potentiel requis et pouvant évoluer suivant un plan de carrière harmonieux entre les aspirations et les besoins de l'entreprises.

On distingue les types suivants :

- **Formation interne qualifiante :**

Elle est inscrite sur le plan de l'entreprise, elle permet l'acquisition de qualification et des compétences nouvelles pour les participants.

- **Formation externe diplômante :**

Elle est inscrite sur le plan de l'entreprise, elle permet l'acquisition de nouveaux savoirs visant l'obtention d'un diplôme, elle s'inscrit dans le cadre de développement personnel des agents avec un retour d'investissement pour l'entreprise, les responsables hiérarchiques recommanderont aux candidats, les filières d'enseignement en fonction de l'adéquation « profit des agents-exigences des postes occupés ou a occupés » après l'entretien d'appréciation.

4- Les lieux de formation :

Les actions de formation peuvent être réalisées à l'intérieur ou à l'extérieur de la DRGB/SONATRACH, au niveau national ou international.

4-1- Centre de formation de la DRGB/SONATRACH :

Les centres de formation de l'entreprise sont agréés par la direction des ressources humaines. Cet agrément est obtenu au vu de l'existence d'une infrastructure nécessaire et suite à une formation pédagogique des formateurs, leur certification, la validation des programmes de formation.

4-2- En Algérie :

- **Centre inter entreprises, organismes publics et organismes privés :**

Sur la base des rapports des participants et de la contribution des formations à la réalisation des objectifs, les structures de la formation de l'entreprise doivent procéder à une évolution des programmes. Une liste des centres et organismes agréés par l'entreprise sera publiée par la direction des ressources humaines.

4-3- A l'étranger :

Sur la base des rapports des participants et de la contribution des formations pour la réalisation des objectifs, les rapports avec les centres de formation à l'étranger doivent être régis par des conventions.

Ces centres doivent être agréés par les autorités éducatives de leurs pays avec une réputation pédagogique confirmée.

Le recours à l'envoi en formation à l'étranger ne peut se faire que lorsque les domaines de formation choisis ne sont pas disponibles en Algérie, alors les participants de ces formations sont obligés de faire une restitution et/ou une déclinaison de ces formations par les conférences ou des sessions de formation.

5- L'élaboration de plan de formation au sein de la DRGB SONATRACH :

L'élaboration du plan de formation, contient les étapes suivantes

5-1 Recueil et classification des besoins en formation :

Les responsables de chaque département expriment leurs besoins en formation par le biais d'une fiche de structure qui sera adressée au responsable chargé de la formation, celui-là procède au classement de ces besoins par catégories socioprofessionnelles (CSP) et par type de formation. Une fois que le classement est effectué, le responsable de formation évalue financièrement toutes les actions de formation exprimées.

Cette budgétisation comprend à la fois les dépenses prévisionnelles liées aux frais pédagogiques ainsi que les frais de transport, d'hébergement et de restauration.

5-2 les actions de formation :

Une fois la première étape est achevée, une concertation élargie sera organisée entre le Directeur régional, le responsable de formation et le chef de chaque structure a fin de finaliser les actions de formation programmées, après avoir eu l'accord du Directeur régional qui, seul peut accepter ou refuser une action de formation.

➤ La synthèse des actions de formation pour l'année 2014

-Action d'adaptation au poste de travail : il s'agit de formation nécessaire pour l'exécution des missions et tâches liées au poste de travail (adéquation homme/poste).

-Action liée à l'évolution des métiers et technologies : il s'agit de formations permettant le maintien dans un emploi ou le développement de l'employabilité de l'agent.

-Action liée au développement des compétences : il s'agit principalement de formations visant l'acquisition de nouvelles compétences.

5-3 Rectification du plan de formation :

Après que le plan de formation est approuvé par le directeur régional de la DRGB/SONATRACH, le chef du département des ressources humaines de la branche transport par canalisation intervient pour faire l'objet d'un pré-arbitrage pour d'éventuelles modifications ou rectifications, en prenant en compte des arguments évoqués lors de l'approbation du directeur régional de la DRGB.

5-4 Consolidation du plan de formation définitif :

Enfin, le responsable de la direction des ressources humaines va remettre à son tour le plan de formation qui a été déjà soumis à d'éventuelles rectifications à la direction générale des ressources humaines/SONATRACH, pour un arbitrage final afin de consolider le plan de formation définitif.

6- Suivi du plan de formation au sein de la DRGB :

Après l'approbation du plan de formation qui est notifié par la hiérarchie, l'entreprise DRGB SONATRACH va dé-globaliser les prévisions annuelles en objectifs mensuels, trimestriels et semestriels, ensuite elle procède à l'exécution du plan de formation de l'exercice en question. Le suivi permanent du plan est nécessaire durant tout l'exercice.

➤ **Rapport et bilan mensuel :**

Mensuellement, le service formation fait un suivi des réalisations physiques (agent) et financière des actions de formation en ressortissant et justifiant les écarts par rapport aux objectifs mensuels.

➤ **Bilans trimestriels :**

Ils regroupent l'ensemble des réalisations physiques et financières des trois mois, ressortissant et justifiant les écarts par rapport aux objectifs trimestriels.

➤ **Bilans semestriels :**

C'est le cumul de deux trimestres, ressortissant et justifiant les écarts par rapport aux objectifs semestriels.

➤ **Bilan annuel :**

Il englobe les réalisations physiques et financières de l'exercice, ressortissant et justifiant les écarts par rapport aux objectifs annuels.

Une fois le bilan est finalisé, il est transmis à la direction des ressources humaines de la branche pour validation par un contrôle et une consolidation.

7- Evaluation du plan de formation au sein de la DRGB :

Cette évaluation se fait en trois étapes :

- **Evaluation avant la formation :**

L'objectif est de constituer des groupes homogènes.

- **Evaluation à chaud (pendant la formation) :**

L'objectif est d'évaluer le degré d'assimilation des agents des connaissances enseignées. Ce type d'évaluation répond aux objectifs pédagogiques. Cette évaluation est effectuée par des tests contrôlés.

- **Evaluation a froide :**

Elle se fait a l'issu de la formation, elle répond aux objectifs d'impact. Ce type d'évaluation est qualitatif, il se traduit par le degré d'influence de la formation sur les comportements de l'agent lors de l'exécution de ses taches.

8- La détermination de budget de formation au sein de la DRGB :

Le budget de formation se détermine par les étapes suivantes :

- Quantification des besoins : hommes/jours, hommes/mois.
- Détermination du cout unitaire de formation par les formateurs.
- Calcul du cout de chaque action de formation.
- Calcul de cout global de toutes les actions de formation qui va concerner le plan de formation annuel.

Les dépenses des actions de formation sont réglées par autofinancement de la DRGB/SONATRACH , quand ils s'agit des actions de formation propres a elle, soit avec ses propres moyens (sous-traiter a d'autres organismes) ou a l'étranger.

En cas d'un contrat d'achat d'équipement, les fournisseurs s'occupent du paiement des actions de formation qui sera comptabilisé avec le cout total de l'équipement, la DRGB/SONATRACH, envoie des agents pour acquérir les techniques et les modes de fonctionnement des équipements ainsi que leur

maintenance, ces agents à former seront recueillis par des moyens propres aux fournisseurs.

Après que la DRGB/SONATRACH a élaboré le plan de formation, elle entame la phase opérationnelle qui se traduit par la mise en œuvre de ce qu'elle a prévu comme actions de formation et coûts sur terrain accomplis par des procédures de contrôle et de suivi.

9- Les compétences au sein de la DRGB/SONATRACH :

Il est indispensable pour repérer les compétences requises par la fonction actuelle et la fonction cible et apprécier le niveau acquis par le collaborateur pour chacune d'elles.

Au sein de la DRGB SONATRACH, la fiche de poste est le référentiel utilisé. La fiche de poste constitue un outil de gestion très bénéfique dans la gestion des ressources humaines. Cette fiche, une fois remplie, devrait fournir tous les renseignements requis par l'enquêteur et répondre aux questions de la grande majorité des interviewés.

Aujourd'hui la DRGB SONATRACH recherche à déterminer les caractéristiques personnelles, les qualités et les valeurs d'une personne en s'appuyant sur le modèle de Mac-Ber car la réussite de toute entreprise nécessite en premier lieu, le développement du savoir-être.

Donc il faut préparer l'individu d'abord, puis mettre à sa position les outils nécessaires pour mener à bien les missions qu'on lui a assignées.

Le référentiel s'élabore en commun avec les personnes concernées. C'est un outil de référence pour les hiérarchiques, les titulaires de poste ou le responsable ressources humaines car il donne une photographie claire et complète des activités d'un poste. Il doit décrire d'une manière factuelle l'ensemble des compétences requises pour un poste, un emploi et un métier.

10- L'acquisition des compétences au sein de la DRGB :

Il ne suffit effectivement pas d'utiliser de façon optimale les compétences, celles-ci peuvent être dépassées avec le temps ;

Donc s'impose la formation professionnelle comme un autre moyen de la gestion des compétences.

Les exigences concurrentielles de la modernisation technologique pousse les entreprises au développement des compétences pour s'adapter aux nouveaux besoins, les salariés doivent enrichir leur savoir, savoir-faire et savoir-être certaine doivent même changer l'emploi, la DRGB/SONATRACH applique une politique de formation qui permet a la plupart d'avoir sa place dans les nouvelles pratiques.

11- Reconnaissance des compétences au sein de la DRGB :

La notion de reconnaissance et de validation des acquis commence à être prise en compte, Au-delà de la qualification accordée par le diplôme de l'expérience professionnelle ou avec des titres professionnels.

Cette reconnaissance s'analyse en prenant en compte le marché interne et externe.

Ainsi, la reconnaissance des compétences au sein de la DRGB SONATRACH se traduit par le système d'évaluation qui est considéré comme un processus central de la GRH qui traverse la plus part de ses sous-systèmes (recrutement, formation, qualification et récompense des compétences comme forme de reconnaissance et promotion).

1- Présentation de la population d'étude :

Tableau N°04 : La répartition des enquêtés selon le sexe

Le sexe	Effectif	Pourcentage
Masculin	43	71.66%
Féminin	17	28.33%
Total	60	100%

La source : enquête sur le terrain

D'après l'analyse de ce tableau, nous constatons que la majorité des membres de notre échantillon sont de la catégorie de sexe masculin qui représente 71.66% face à un pourcentage 28.33% qui représente la catégorie féminine.

Ces résultats peuvent s'expliquer par la nature des tâches effectuées et la capacité du sexe masculin à mobiliser leur force de travail et de résister aux obstacles et aux difficultés imprévues qui nécessitent des compétences et des aptitudes supplémentaires, ainsi cette représentation faible de sexe féminin est due aux valeurs sociales dominantes, qui condamnent préalablement la femme de s'intégrer dans le monde de travail.

Tableau N°05 : la répartition des enquêtés selon l'âge.

L'âge	Effectif	Pourcentage
25-35 ans	12	20%
36-45 ans	33	55%
plus de 46 ans	15	25%
Total	60	100%

La source : enquête sur le terrain

Ce tableau montre que la catégorie d'âge la plus dominante est celle de (36-45 ans) avec un pourcentage de 55%, ensuite la catégorie de 46 ans et plus avec un pourcentage de 25%, et enfin la catégorie d'âge entre (25-35ans) avec un taux de 20% seulement.

Peut être le taux élevé de la catégorie d'âge moyenne (36-45 ans) revient à l'importance du facteur de l'ancienneté et d'expérience de l'entreprise, cette dernière cherche la maîtrise du travail et la qualification, qui peuvent porter une certaine nouveauté suite aux formations proposées par l'organisme, chose qui est marqué dans la catégorie la plus âgée, et la dernière qui a de faible pourcentage c'est la catégorie la plus jeunes dans la quelle la majorité d'eux n'ont pas d'expérience.

Tableau N°06 : la répartition des enquêtés selon le niveau d'étude.

Niveau d'étude	Effectif	Pourcentage
Moyen	6	10%
secondaire	12	20%
Université	42	70%
Total	60	100%

La source : enquête sur le terrain

Dans ce tableau ci-dessus, nous remarquons que la quasi-totalité des enquêtés ont un niveau d'étude universitaire qui représente un taux de 70%, tandis que le niveau d'étude secondaire représente un pourcentage de 20%, et le taux de ceux qui ont un niveau moyen est de 10% seulement.

La plus part des enquêtés ont un niveau universitaire, vue des exigences de poste dont la majorité des taches de l'entreprise DRGB SONATRACH exigent des hautes qualifications, mais aussi il existe des taches qui sont occupées par ceux qui ont un niveaux secondaire ou moyen.

Tableau N°07 : La répartition des enquêtés selon la catégorie

Socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	Pourcentage
Cadre	38	63.33%
Agent de maitrise	22	36.66%
total	60	100%

La source : enquête sur le terrain

Les données représentées dans ce tableau illustrent que 63.33% des enquêtés sont des cadres, tandis que 36.66% sont des agents de maitrise.

Nous pouvons déduire que la majorité des enquêtés de DRGB SONATRACH sont des cadres, cela s'explique la nécessité de leurs postes en matière de savoir et de savoir-faire, mais aussi il ya des taches qui sont occupées par des agents de maitrise.

2- Analyse des données et interprétation des résultats :

2-1- L'impact de la formation continue sur le développement des compétences des salariés de la DRGB/SONATRACH :

Tableau N°08 : La répartition des enquêtés selon l'utilité de la formation continue

L'utilité de la formation	Effectif	Pourcentage
Très utile	55	91.66%
Peut utile	05	8.33%
Total	60	100%

La source : enquête sur le terrain

Ce tableau ci-dessus montre que la majorité des enquêtés déclarent que la formation professionnelle continue est très utile en représentant un pourcentage de 91.66%, face à un pourcentage de 8.33% pour ceux qui ont répondu par peut utile.

A partir de ces données, nous pouvons déduire que la majorité des salariés de l'entreprise DRGB/SONATRACH, ont déclaré que la formation professionnelle est très utile pour une meilleure adaptation et réalisation de leurs tâches, vu que cette formation s'avère nécessaire pour acquérir des nouvelles compétences liées à l'activité de l'employé.

Tableau N°09 : La répartition des enquêtés selon les types de formation professionnelle suivit :

Les types de formation	Effectif	Pourcentage
Interne	18	30%
Externe	17	28.33%
Les deux	25	41.66%
Total	60	100%

La source : enquête sur le terrain

Les données de ce tableau font ressortir que la majorité des enquêtés soit 41.66% ont suivi des formations à l'intérieure et à l'extérieure de l'entreprise, tandis que 30% ont fait une formation à l'intérieure de l'entreprise par contre 28.33% d'eux ont bénéficié d'une formation à l'extérieure de l'entreprise.

Nous avons constaté que la DRGB/SONATRACH, favorise les formations internes et externes en tenant compte de la disposition des centres de

formation propre à elle (le centre de perfectionnement à Oran, centre de NAFTOGAZ à Hassi messoud et le centre de Boumerdes).

Tableau N°10 : La répartition des enquêtés selon le contenu de la formation

Le contenu de formation	Effectif	Pourcentage
Théorique	13	21,66%
Pratique	14	23,33%
Les deux	33	55%
Total	60	100%

La source : enquête sur le terrain

Les données de ce tableau indiquent que 55% des enquêtés ont suivi des formations théoriques et pratiques, cependant que 23.33% d'eux ont reçu une formation pratique et 21.66 ont eux une formation théorique.

Nous avons constaté que l'entreprise tient compte de deux type de formation pour pouvoir cerner les besoins des salariés en matière de formation et leurs permettre d'acquérir des nouvelles méthodes et technique au travail et les rend plus efficaces au travail, la DRGB/SONATRACH précise le contenu de la formation en fonction des exigences du poste du travail pour être au courant des innovations technologiques et en parallèle avec le développement .

Tableau N°11 : la répartition des enquêtés selon la durée de la formation suivie :

La durée de la formation	Effectif	Pourcentage
Courte durée	27	45%
Moyenne durée	26	43.33%
Longue durée	7	11.66%
Total	60	100%

La source : enquête sur le terrain

Ce tableau ci-dessus montre que 45% des enquêtés ont suivi de formation de courte durée ensuite ceux qui ont suivi de formation de moyenne durée représente un pourcentage de 43.33%, enfin un taux de 11.66% seulement pour ce qui ont suivi de formation de longue durée.

A partir de ces données, nous avons constaté que la plupart des salariés de l'entreprise DRGB/SONATRACH ont suivi des formations de courte et de moyenne durée, cela est expliqué selon le besoin de salarié en terme de compétences et de poste occupée, tandis qu'une petite catégorie de la population

a suivi des formations de longue durée en vue des besoins de l'organisation en terme d'une meilleure réalisation des tâches compliquées.

Tableau N°12 : La répartition des enquêtés selon le résultat d'une évaluation préalable suite à une formation :

L'évaluation préalable Des enquêtés	Effectif	Pourcentage
Oui	36	60%
Non	24	40%
Total	60	100%

La source : enquête sur le terrain

Le tableau ci-dessus illustre que 60% de nos enquêtés sont soumis à une évaluation préalable avant de les envoyer en formation, et 40% représente de ceux qui étaient pas soumis à une évaluation préalable avant leurs formations.

D'après ces résultats, nous constatons que la majorité de nos enquêtés sont soumis à une évaluation préalable, ce qui confirme que l'entreprise DRGB/SONATRACH évalue ses salariés avant de les envoyer en formation, cela va permettre de mieux connaître les besoins de salarié, en terme de compétences, ainsi celui de l'entreprise pour une meilleure maîtrise de poste.

Tableau N°13 : La relation entre l'évaluation préalable des enquêtés et la catégorie socioprofessionnelle:

La Catégorie socioprofessionnelle	L'évaluation préalable des enquêtés				Total	
	Oui		Non			
Cadre	22	57.89%	16	42.10%	38	100%
Agent de maîtrise	16	72.72%	06	27.27%	22	100%
Total	36	60%	24	40%	60	100%

La source : enquête sur le terrain

Les données de ce tableau montrent que 60% des enquêtés sont soumis à une évaluation préalable avant de les envoyer en formation, dont 72.72% sont des agents de maîtrise, et 57.89% représente les cadres.

Par contre 40% représente le taux de ceux qui n'étaient pas soumis à une évaluation préalable, dont 42.10% sont des cadres et 27.27% sont des agents de maîtrise.

A partir de ces résultats nous constatons que la majorité de nos enquêtés sont soumis à une évaluation avant de les envoyer en formation, et que la majorité de ces enquêtés sont des agents de maîtrise, cela est dans le but de connaître leurs besoins en matière de compétences et de connaissances pour l'exécution de leurs tâches.

Nous déduisons aussi que l'évaluation avant la formation est une phase importante qui permet à l'entreprise de connaître les besoins des salariés en formation concernant le type de formation, la nature de formation, la durée...etc.

Tableau N°14 : La répartition des enquêtés selon leurs identifications à la formation :

L'identification à la formation	Effectif	Pourcentage
Sur une demande personnel	12	20%
Sur la décision de la direction	48	80%
Total	60	100%

La source : enquête sur le terrain

Ce tableau ci-dessus illustre que la quasi-totalité des enquêtés sont identifiés à la formation par la décision de leurs directions avec un taux de 80%, en contrepartie 20% seulement pour ceux qui ont identifiés à la formation par une demande personnel.

A partir de ces résultats, nous avons remarqué que la majorité des salariés sont envoyés en formation par la décision de leurs responsables, cela explique que l'entreprise prend la formation de ses salariés parmi ses préoccupations les plus intéressantes. Selon le responsable de formation, la sélection à une action de formation se fait selon des critères comme le besoin de poste, la réalisation de projet...etc., mais aussi par une demande personnel qui doit être analysé en se référant à l'intérêt de personnel et à des objectifs de l'entreprise.

Tableau N°15 : La répartition des enquêtés par l'identification à la formation sur la catégorie socioprofessionnelle :

La Catégorie socioprofessionnelle		L'identification des salariés à la formation professionnelle.				Total	
		par demande personnelle	une %	Par la décision de la direction	de %		
	Cadre	6	15.79%	32	84.21 %	38	100%
	Agent de maitrise	6	27.26%	16	72.72 %	22	100%
Total		12	20%	48	80%	60	100%

La source : enquête sur le terrain

Les données de ce tableau montrent que 80% de notre échantillon est identifié à la formation sur la décision de la direction, dont 84.21% représentent les cadres et 72.72% sont des agents de maitrise.

Par contre ceux qui ont identifié à la formation selon une demande personnel ayant un pourcentage de 20%, dont 27.27% sont des agents de maitrise et 15.19% sont des cadres.

D'après ces résultats on constate que la majorité des salariés sont orientés vers la formation par leurs direction ce qui affirme que l'entreprise DRGB/SONATRACH prend la formation de ses salariés parmi ses préoccupations les plus intéressantes qui lui permet de répondre aux besoins de ses salariés afin de les rendre plus motivés et opérationnel, ainsi de remplir les lacunes existantes entre les compétences et les postes de travail.

On peut dire que la formation dans l'entreprise DRGB/SONATRACH, est un investissement qui doit porter ses fruits par l'amélioration et la qualification des salariés les rendent plus performant et plus compétents dans leurs postes de travail.

Tableau N°16 : La répartition des enquêtés selon l'objectif de la formation suivit :

Les objectifs de la formation suivie	Effectif	Pourcentage
Avoir plus de responsabilité	21	35%
Promotion	12	20%
Les deux	5	8.33%
Juste pour le développement des compétences	22	36.66%
Total	60	100%

La source : enquête sur le terrain

Le tableau ci-dessus montre que 36.66% représente le taux des enquêtés qui ont suivi de formation juste pour le développement de leurs compétences, et 35% pour ceux qui ont suivi de formation afin d'avoir plus de responsabilité, suite de 20% le taux de ceux qui ont suivi de formation pour promotion, enfin 8.33% représente le taux de ceux qui ont suivi de formation pour avoir plus de responsabilité et pour promotion.

Tableau N°17 : Le rapport entre l'objectif de la formation et la catégorie socioprofessionnelle :

La catégorie socioprofessionnelle		Est-ce que la formation que vous avez suivie a pour objectif de ?								Total	
		Avoir plus de responsabilité		promotion		Les deux		Juste pour Le développement des compétences			
	Cadre	13	34.21%	6	15.78%	2	5.26%	17	44.73%	38	100%
	Agent de maîtrise	8	36.36%	6	27.27%	3	13.63%	5	22.72%	22	100%
Total		21	35%	12	20%	5	8.33%	22	36.66%	60	100%

La source : enquête sur le terrain

D'après ce tableau, nous constatons que la majorité de nos enquêtés avec un pourcentage de 36.66% ont suivis des formations juste pour le développement de leurs compétences, dont 44.73% représentent les cadres alors que 22.72% sont des agents de maîtrise.

Par contre 35% de notre échantillon représente le taux de ceux qui ont suivis des formations afin d'avoir plus de responsabilité dans leurs postes de travail, duquel 36.36% sont des agents de maîtrise et 34.21% sont des cadres.

Par ailleurs, ceux qui ont suivis de formation afin d'accéder à un poste supérieur (promotion) représentent un pourcentage de 20%, dont 27.27% d'eux sont des agents de maîtrise et 15.78% sont des cadres.

Du l'autre coté, ceux qui ont suivis de formation pour des deux choses c'est-à-dire avoir plus de responsabilité et accéder à un poste supérieur représentent un pourcentage de 8.33% dont 13.63% sont des agents de maîtrise et 5.26% sont des cadres.

D'après ces résultats, nous constatons que la plus part des enquêtés n'ont pas pour objet ni d'avoir un poste supérieurs ni d'avoir plus de responsabilité,

mais ils ont suivis de formation pour développer leurs compétences, cela confirme que l'entreprise DRGB/SONATRACH forme ses salariés dans le but d'acquérir des nouvelles connaissances et d'améliorer à leurs postes de travail.

Ainsi nous déduisons que la formation au sein de l'entreprise DRGB/SONATRACH vise essentiellement à acquérir et adapter des nouvelles compétences qui lui permet de faire face à des changements professionnelles, aussi on peut dire que la formation est un moyen qui permet à son personnels de conserver leurs emplois et de leurs assurer ensuite une progression dans leurs parcours professionnelle afin de compléter les lacunes existantes aux postes à occuper.

Tableau N°18 : La répartition des enquêtés selon l'évaluation des compétences après la formation professionnelle suivie :

Est-ce que la formation suivit à améliorer vos compétences	Effectif	Pourcentage
Beaucoup	40	66.66%
Un peu	19	31.66%
Pas de tout	1	1.66%
Total	60	100%

La source : enquête sur le terrain

Ce tableau ci-dessus nous montre que la majorité des enquêtés ont jugé leurs compétences après la formation suivie sont beaucoup améliorés avec un pourcentage de 66.66%, ensuite 31.66% représente le taux de ceux qui ont jugé leurs compétences après la formation suivie sont un peu améliorer, et enfin 1.66% seulement pour ceux qui n'ont plus amélioré leurs compétences après la formation suivie.

Les données traitées dans ce tableau montrent que la majorité des enquêtés ont beaucoup amélioré leurs compétences après la formation suivie, cela veut dire que l'objectif principale de cette dernière est le développement et l'amélioration des compétences.

Tableau N°19 : Le rapport entre l'évaluation des compétences après la formation et le niveau d'étude :

Le niveau d'étude		L'évaluation des compétences après la formation professionnelle.						Total	
		Beaucoup		Un peu		Pas de tout			
	Moyen	6	100%	-	-	-	-	6	100%
	Secondaire	7	58.33%	5	41.66%	-	-	12	100%
	Universitaire	27	64.28%	14	33.33%	1	2.38%	42	100%
Total		40	66.66%	19	31.66%	1	1.66%	60	100%

La source : enquête sur le terrain

Les données de ce tableau montrent que la majorité des enquêtés avec un pourcentage de 40% ont beaucoup amélioré leurs compétences après la formation professionnelle suivie, du quel 100% de ceux qui ont un niveau d'étude moyen, en suite 64.28% représente ceux qui ont un niveau d'étude universitaire, enfin 58.33% d'eux ont un niveau d'étude secondaire.

Par contre 31.66% représente le taux de ce qui ont un peu amélioré leurs compétences après leurs formations, dont 41.66% représente les enquêtés qui ont un niveau d'étude secondaire et 33.33% pour les universitaire.

Par ailleurs 1.66% seulement pour les enquêtés qui n'ont plus amélioré leurs compétences en fin de formation représente 2.38% de niveau universitaire.

La majorité des enquêtés ont beaucoup amélioré leurs compétences après la formation suivie, cela veut dire que la formation au sein de l'entreprise DRGB/SONATRACH est une action qui permet d'acquérir des nouvelles méthodes et techniques de travail qui permet une meilleurs intégration et adaptation aux postes.

Aussi, l'objectif majeur de l'investissement de l'entreprise en formation est d'avoir un impact positif sur l'amélioration de ses salariés aux postes de travail.

En fin la formation des salariés est une opération bénéfique dans l'acquisition du bagage intellectuelle nécessaire pour l'adéquation aux taches exécutées.

Tableau N°20 : La répartition des enquêtés selon l'évaluation de la formation effectué :

Etes-vous évalué après formation effectué ?	Effectif	Pourcentage
Oui	37	61.66%
Non	23	38.33%
Total	60	100%

La source : enquête sur le terrain

Le tableau ci-dessus illustre que 61.66% des enquêtés sont soumis à une évaluation après avoir reçu une formation professionnelle, suivi d'un taux de 38.33% pour ceux qui étaient pas soumis à une évaluation à la fin de la formations reçue.

D'après ces résultats on constate que la majorité des enquêtés sont soumis à une évaluation après la formation suivie, ce qui confirme que l'entreprise DRGB/SONATRACH suit et évalue leurs salariés après la formation suivie qui sert essentiellement à mesurer l'impact de la formation sur les salariés et sur leurs connaissances, ainsi nous déduisons que l'évaluation permet aux personnel de confirmé ou infirmé son amélioration et à l'entreprise de garantir la qualification et l'aptitude de son personnel.

Tableau N°21 : La répartition des enquêtés selon les aspects pour les quelles ils souhaitent d'autres formations :

Les aspects pour les quelles les enquêtés souhaitent d'autre formation	Effectif	Pourcentage
Oui	37	61.66%
Non	23	38.33%
Total	60	100%

La source : enquête sur le terrain

Les données de ce tableau montrent que 61.66% des enquêtés ont déclaré qu'il ya des aspects pour lesquelles ils souhaitent d'autre formation, suite de 38.33% le taux de ceux qui ne souhaitent pas de suivre d'autre formation.

Tableau N°22 : La relation entre les aspects pour lesquelles les enquêtés souhaitent une autre formation et la catégorie socioprofessionnelle :

La catégorie socioprofessionnelle		Les aspects de suivre d'autres formations.				Total	
		Oui		Non			
	Cadre	22	57.90%	16	42.10%	38	100%
	Agent de maitrise	15	68.18%	7	31.81%	22	100%
Total		37	61.66%	23	38.33%	60	100%

La source : enquête sur le terrain

Selon les résultats indiqués dans ce tableau, nous constatons que la majorité de nos enquêtés, soit 61.66% ont déclaré qu'il ya des aspects du travail pour lesquelles ils souhaitent d'autres formations pour améliorer leurs compétences, dont 68.18% d'eux sont des agents de maitrise et 57.90% sont des cadres.

En contre partie, 38.33% de nos enquêtés ne souhaitent pas de suivre d'autre formations, du quel 42.10% représente les cadres et 31.81% représente les agents de maitrise.

La formation représente pour les travailleurs de l'entreprise DRGB/SONATRACH une occasion exceptionnelle d'évolution personnelle et professionnelle, c'est pour cette raison que la majorité des salariés ont déclarés leurs souhaits de suivre d'autres formations.

Ainsi, nous avons remarqué pendant le déroulement de notre questionnaire que la majorité des agents de maitrise qui souhaitent de suivre d'autre formation est dans le domaine de la maitrise des nouvelles technologies (l'informatique), alors que la majorité des cadres qui ont déclarés de leurs souhaits de suivre d'autre formation est dans les domaines de management ; les pratique de GRH ; les mises à jour et établir des cahiers des charges.

Finalement, le souhait des salariés de suivre d'autre formation révèle que cette dernière au sein de la DRGB/SONATRACH est un moyen concret pour les acteurs puisqu'elle est concernée par leurs avenir et elle conjugue la future l'avenir de l'entreprise à celui de chacun.

Tableau N°23 : La répartition des enquêtés selon les difficultés rencontrés pendant le déroulement de la formation :

Les difficultés rencontrées	Effectif	Pourcentage
Oui	4	6.66%
Non	56	93.33%
Total	60	100%

La source : enquête sur le terrain

Ce tableau illustre que la majorité des enquêtés avec un pourcentage de 93.33% n'ont pas rencontrés des difficultés pendant le déroulement de leurs formation, alors que 6.66% seulement représente le taux de ceux qui ont rencontré des difficultés pendant le déroulement de leurs formation professionnelle.

Tableau N°24 : La relation entre les difficultés rencontrés pendant le déroulement de la formation suivie et le contenu de la formation :

Le contenu de la formation suivie	Les difficultés rencontrés pendant le déroulement de la formation.				Total	
	Oui		Non			
Théorique	1	7.69%	12	92.30%	13	100%
	1	7.14%	13	92.85%	14	100%
	2	6.06%	31	93.93%	33	100%
Les deux	2	6.06%	31	93.93%	33	100%
Total	4	6.66%	56	93.33%	60	100%

La source : enquête sur le terrain

Ce tableau ci-dessus montre que 93.33% de nos enquêtés n'ont pas rencontrés des difficultés pendant le déroulement de la formation suivie, dont 93.93% de ceux qui avaient suivie des deux contenues de formation (théorique et pratique), 92.85% de ceux qui avaient suivie de formation de contenu pratique et 92.30% de contenu théorique.

Par contre ceux qui étaient rencontrés des difficultés pendant le déroulement de leurs formations représentent 6.66% seulement, dont 7.69% de ceux qui avaient suivie de contenue théorique et 7.14% de ceux qui avaient suivie de contenue pratique, et enfin 6.06% pour ceux qui avaient suivie les deux contenues de formation (théorique et pratique).

D'après ces résultats, on constate que la plus part de nos enquêtés n'ont pas rencontrés des difficultés pendant le déroulement de leurs formations, ce qui explique que la DRGB/SONATRACH met toutes les conditions favorables et choisit des formations qualifiantes qui permet aux salariés de valoriser le développement des habilités et des aptitudes afin de faire face aux changements multiples (politiques ; techniques ; humaines,...etc.) de l'entreprise.

Ainsi, nous déduisons que le contenu de la formation est l'un des facteurs de satisfaction qui met aux personnels une meilleure adaptation et acquisition des nouvelles connaissances (savoir et savoir-faire), donc pour les enquêtés qui avaient trouvé des difficultés peuvent être expliqués par leurs états psychologique.

2-2- L'impact de la formation professionnelle continue sur la performance de l'entreprise :

Tableau N°25 : La répartition des enquêtés selon l'importance qu'accorde l'entreprise à la formation :

L'importance qu'accorde l'entreprise à la formation	Effectif	Pourcentage
Moyenne	12	20%
Forte	48	80%
Total	60	100%

La source : enquête sur le terrain

D'après ce tableau, nous constatons que 80% des enquêtés constatent que l'importance qu'accorde l'entreprise à la formation est forte, alors que 20% est le taux de ceux qui constatent que l'importance qu'accorde l'entreprise à la formation est moyenne.

Tableau N°26 : La répartition des enquêtés par l'importance qu'accorde l'entreprise à la formation selon le niveau d'étude :

Niveau d'étude		L'importance qu'accorde l'entreprise à la formation.				Total	
		Moyenne		Forte			
	Moyen	5	83.33%	1	16.66%	6	100%
	Secondaire	4	33.33%	8	66.66%	12	100%
	Universitaire	3	7.14%	39	92.85%	42	100%
Total		12	20%	48	80%	60	100%

La source : enquête sur le terrain

Les données de ce tableau montrent que la majorité de nos enquêtés soit 80% constate que l'importance qu'accorde l'entreprise à la formation est forte, dont 92.85% de ceux qui ont un niveau universitaire et 66.66% de ceux qui ont un niveau secondaire, enfin 16.66% représente ceux qui ont un niveau moyen.

Par contre ceux qui pensent que l'importance qu'accorde l'entreprise à la formation est moyenne représentent 20% de notre échantillon, du quel 83.33% est le taux de ceux qui ont un niveau moyen et 33.33% pour ceux qui ont un niveau secondaire, enfin 7.14% seulement pour ceux qui ont un niveau universitaire.

D'après ces résultats, nous constatons que la majorité de nos enquêtés ont affirmés que leurs entreprise accorde une forte importance à la formation ceux qui est visible dans le taux du budget que consacre l'entreprise aux actions de formations, qui permet l'adéquation entre les exigences du postes et les capacités des salariés .

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

Ainsi, nous avons constaté que la majorité des salariés formés sont satisfaits à l'issue de leurs formations surtout pour ceux qui ont un niveau d'étude universitaire, cela reflète que la formation au sein de l'entreprise contribue au développement des compétences efficaces.

Tableau N°27 : Le rapport entre l'importance qu'accordent l'entreprise et la catégorie socioprofessionnelle :

La catégorie socioprofessionnelle		L'importance qu'accorde l'entreprise à la formation.				Total	
		Moyenne		Forte			
	Cadre	5	13.15%	33	86.84%	38	100%
	Agent de maîtrise	7	31.81%	15	68.18%	22	100%
Total		12	20%	48	80%	60	100%

La source : enquête sur le terrain

Les données de ce tableau montrent que la quasi-totalité des enquêtés soit 80% ont déclaré que l'importance qu'accorde l'entreprise à la formation est forte, dont 86.84% sont des cadres et 68.18% sont des agents de maîtrise.

Par contre, 20% représente le taux des enquêtés qui ont déclaré que l'importance qu'accorde l'entreprise à la formation est moyenne, d'eux 31.81% sont des agents de maîtrise et 13.15% sont des cadres.

D'après ces résultats, nous remarquons que la majorité des enquêtés soit cadre ou agent de maîtrise ont affirmés que l'importance qu'accorde l'entreprise DRGB/SONATRACH à la formation de ses salariés est très forte ce qui signifie que cette formation est l'une des politiques les plus nécessaire pour assurer son développement et sa performance.

Aussi, nous déduisons que la formation au sein de l'entreprise DRGB/SONATRACH n'est pas une fin en soi mais un moyen d'atteindre des objectifs et d'analyser les besoins globaux de l'entreprise.

Tableau N°28 : La répartition des enquêtés selon la nécessité de la formation pour la performance de l'entreprise :

La nécessité de la formation pour la performance de l'entreprise	Effectif	Pourcentage
Très importante	42	70%
Importante	18	30%
Total	60	100%

La source : enquête sur le terrain

Ce tableau ci-dessus montre que la plus part de nos enquêtés soit 70% ont constaté que la formation professionnelle est très importante pour la performance de l'entreprise, alors que 30% ont constaté qu'elle est juste importante.

Ces données, nous a permet de déduire que la DRGB/SONATRACH considère la formation comme moyen permet aux personnels d'acquérir de savoir et de savoir-faire efficace pour garantir leur performance, à savoir aboutir à un meilleur rendement dans le travail tout on garantissant sa compétitivité.

Nous pouvons résumer que quelque soit la formation suivie, l'objectif de l'entreprise est de garantir sa performance et sa survie dans le marché de travail.

Tableau N°29 : Le rapport entre la nécessité de la formation pour la performance de l'entreprise et le contenu de la formation :

Le contenu de la formation	La nécessité de la formation pour la performance de l'entreprise.				Total	
	Très importante		Importante			
Théorique	10	76.92%	3	23.07%	13	100%
Pratique	11	78.57%	3	21.42%	14	100%
Les deux	21	63.63%	12	36.36%	33	100%
Total	42	70%	18	30%	60	100%

La source : enquête sur le terrain

L'analyse de ces données montre que 70% représente le taux de ceux qui ont constaté que la formation professionnelle est très importante pour la performance de l'entreprise, dont 78.57% ont suivi de formation pratique, et 76.92% ont suivi de formation théorique, suite de 63.63% ont suivi de formation théorique et pratique.

Par conséquent, 30% représente le taux de ceux qui ont constaté que la formation est importante, dont 36.36% ont suivi de formation théorique et pratique, ensuite 23.07% pour ceux qui ont suivi de formation théorique, enfin 21.52% le taux de ceux qui ont suivi de formation pratique.

A partir de ces résultats, nous constatons que la majorité des enquêtés ont affirmé que le contenu de la formation est très important pour la performance de l'entreprise, selon eux la formation a un impact positif sur la performance, le développement et la survie de l'entreprise.

On conclue que la DRGB/SONATRACH investit dans le capital humain qui est un véritable facteur dans l'avenir de l'entreprise.

Tableau N°30 : La répartition des enquêtés selon la facilitation de la formation à l'adaptation aux changements de l'entreprise :

La facilitation de la formation à l'adaptation aux changements de l'entreprise	Effectif	Pourcentage
Oui	53	88.33%
Non	7	11.66%
Total	60	100%

La source : enquête sur le terrain

D'après les résultats de ce tableau, nous constatons que la quasi-totalité des enquêtés soit 88.33% résultent que la formation suivie à permet de s'adapter aux changements de l'entreprise, alors que 11.66% seulement dise le contraire.

Durant le déroulement de notre enquête au sein de la DRGB/SONATRACH, nous avons constaté que cette dernière choisit des formations qui permet à ses salariés l'acquisition des nouvelles connaissances et compétences qui permettent l'intégration et l'amélioration aux changements de l'entreprise ainsi pour une meilleur efficacité dans le poste de travail.

Tableau N°31 : Le rapport entre l'adaptation des enquêtés aux changements de l'entreprise et le niveau d'étude :

Niveau d'étude		L'adaptation des enquêtés aux changements de l'entreprise.				Total	
		Oui		Non			
	Moyen	6	100%	-	-	6	100%
	Secondaire	10	83.33%	2	16.66%	12	100%
	Universitaire	37	88.09%	5	11.90%	42	100%
Total		53	88.33%	7	11.66%	60	100%

La source : enquête sur le terrain

Les statistiques figurantes dans ce tableau indiquent que 88.33% des enquêtés ont postulé que la formation suivie leur permet de faciliter l'adaptation aux changements de l'entreprise, dont 100% des interviewés ont un niveau moyen, et 88.09% pour ceux qui ont un niveau universitaire, enfin 83.33% de ceux qui ont un niveau lycéen.

En contre partie, 11.66% des enquêtés disent que la formation ne facilite pas l'adaptation aux changements de l'entreprise, duquel 16.66% de ceux qui ont un niveau lycéen et 11.90% ont un niveau universitaire.

D'après ces résultats, nous remarquons que la majorité de notre échantillon ont constaté que la formation permet de s'adapter aux changements de l'entreprise, c'est une chose qui explique que l'entreprise DRGB/NONATRACH s'intéresse à son capital humain, à l'acquisition de savoir et de savoir-faire, aussi à l'adaptation de ses salariés aux postes de travail afin de les rendre plus motivés et plus performants.

Donc, la formation n'apparaît plus seulement comme une action curative aux problèmes d'emplois, mais comme un outil d'accompagnement face aux évolutions économiques de la DRGB/SONATRACH.

Tableau N°32 : Le rapport entre l'adaptation aux changements de l'entreprise et la catégorie socioprofessionnelle :

La catégorie socioprofessionnelle		L'adaptation aux changements de l'entreprise.				Total	
		Oui		Non			
	Cadre	32	84.21%	6	15.78%	38	100%
	Agent de maîtrise	21	95.45%	1	4.54%	22	100%
Total		53	88.33%	7	11.66%	60	100%

La source : enquête sur le terrain

Ce tableau ci-dessus montre que 88.33% représente le taux des enquêtés ont postulé que la formation professionnelle à permet de facilité l'adaptation aux changements de l'entreprise, dont 95.45% sont des agents de maîtrise, et 84.21% sont des cadres.

Par contre, 11.66% seulement représente le taux de ceux qui ont postulé que la formation professionnelle ne facilite pas l'adaptation aux changements de l'entreprise, d'eux 15.78% sont des cadres et 4.54% sont des agents de maîtrise.

A partir de ces résultats, nous déduisons que la quasi-totalité des enquêtés de tous catégories ont constaté que la formation professionnelle facilite l'adaptation aux changements de l'entreprise, cela explique que l'objectif de la formation professionnelle est d'atteindre les besoin de l'entreprise, aussi elle vise non seulement l'amélioration des salariés aux poste de travail, mais aussi de les préparer aux changements que ce soit économique, social ou culturel.

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

3- La vérification des hypothèses :

D'après l'étude de terrain menée auprès de l'entreprise DRGB/SONATRACH et avoir analysé les résultats des tableaux, on constate après les informations recueillit à travers notre questionnaire, et suivant la première hypothèse : « la formation professionnelle continue permet le

développement des compétences des salariés de l'entreprise DRGB/SONATRACH », nous avons obtenu les résultats suivants :

- L'analyse des réponses recueillies a révélé que la démarche de formation au sein de la DRGB/SONATRACH constitue un aspect incontournable de sa stratégie et cela se traduit par les actions de formation qu'elle émet au profit de ses employés dans le but d'avoir un capital humain répondant aux exigences et aux normes nouvelles imposées par ses activités ;
- Les résultats obtenus indiquent que la catégorie socioprofessionnelle, le niveau d'instruction et le type de formation suivie ont d'une manière générale une influence significative sur les pratiques et les tâches occupées par les salariés ;

Ces éléments peuvent se traduire par des pourcentages comme suite :

- 36.66% représente la majorité des enquêtés soit cadre ou agent de maîtrise ont confirmé que leurs formations visent essentiellement à développer leurs compétences, et à ce sens que la DRGB/SONATRACH investit beaucoup dans la formation afin de permettre à ses salariés l'adaptation et l'amélioration aux différentes mutations et aux exigences de leurs postes.
- 66.66% de l'échantillon ont postulé qu'ils ont beaucoup amélioré leurs compétences après leurs formations, cela est expliqué par la qualité des formations que la DRGB/SONATRACH offre ainsi la performance des centres de formation qu'elle choisit.
- 61.66% de nos enquêtés ont évalué après leurs formations qu'ils veulent dire que l'entreprise évalue et suit ses salariés afin d'assurer et garantir la qualification de son personnel.
- 61.66% représente la majorité des enquêtés soit agent ou cadre de maîtrise ont déclaré leurs souhaits de suivre d'autres formations à côté des précédentes afin de mettre à jour des connaissances est une meilleure conduite.
- 93.33% des interviewés n'ont pas rencontré de difficultés pendant le déroulement de leurs formations parce que la DRGB/SONATRACH met toutes les dispositions favorables et choisit des formations qualifiantes qui permettent aux personnels de valoriser le développement de leurs compétences.
- 80% de notre échantillon ont suivi des formations sur les décisions hiérarchiques car le pouvoir hiérarchique au sein de la

DRGB/SONATRACH est considéré comme acteur principal de ces décisions et capable de faire bénéficier un employé d'une formation ou non.

A la lumière de la théorie de capital humain qui explique le phénomène de formation et son impact sur le développement des compétences et à partir de ces résultats, notre première hypothèse est confirmée donc la formation professionnelle continue est une action qui consiste à développer les compétences des salariés de la DRGB/SONATRACH, aussi à garantir l'acquisition de nouveaux savoir et savoir-faire qui permet la maîtrise des tâches occupées.

Pour la deuxième hypothèse « la formation professionnelle continue permet la performance et le développement de l'entreprise DRGB/SONATRACH ».

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

- La DRGB/SONATRACH face aux multiples défis, prend conscience de l'importance de la formation dans son développement et son ajustement avec des mutations de temps, ainsi l'intégration de son personnel qui est une grande étendue dans la vie de l'entreprise, dès lors cette dernière investie dans la formation et explore tout ces champs ;
- Quelque soit le type et la durée de la formation, l'objectif principal des actions de formation au sein de la DRGB/SONATRACH vise en premier lieu une meilleure intégration et adaptation aux multiples changements (technologique, économique...etc.) en effet cette organisation adopte des moyens attractifs afin d'assurer sa performance et sa survie dans un marché concurrentiel ;

Ces résultats peuvent se traduire en pourcentage comme suite :

- 80% de nos enquêtés ont affirmé que l'entreprise DRGB/SONATRACH accorde une forte importance à la formation professionnelle malgré les différents niveaux ce qui est visible dans le taux de budget qu'elle investit en formation de ses salariés (un million trois cent mille dinars entre 2013 et 2014 d'après le responsable de formation).
- 88.33% de nos enquêtés affirment que la formation professionnelle continue facilite l'adaptation aux changements de l'entreprise ce qui

signifie que l'entreprise favorise l'adaptation de son personnel aux exigences de l'environnement.

- 70% des enquêtés ont affirmé que la formation professionnelle est très importante pour la performance de l'entreprise, veut dire que la DRGB/SONATRACH favorise tous les moyens qui permises une meilleurs formation afin d'assurer et garantir son développement.

Suite aux théories de la gestion stratégique des ressources humaines et d'après les résultats obtenues, notre deuxième hypothèse est confirmée, donc la formation professionnelle continue permet le développement et la performance et garantir la survie de l'entreprise DRGB/SONATRACH.

Finalement, nous constatons que quelque soit la formation professionnelle, l'objectif de l'entreprise est le développement des compétences de ses salariés pour faire face aux exigences de poste ce qui assure sa performance, son développement, sa productivité et sa position sur un marché concurrentiel.

CONCLUSION

Conclusion:

Notre recherche avait pour objectif l'étude de la formation professionnelle continue au sein de l'entreprise DRGB/SONATRACH à travers la quelle on vise principalement à savoir quel est l'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences des salariés?

A travers ce travail, voulu traiter l'une des aspects important qui permettent de réaliser le bien-être des salariés et celui de l'entreprise qui est la formation.

A partir de la nous avons constaté que la formation est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises, leurs productivités; elle est partie intégrante de la politique de gestion des ressources humaines. Elle constitue également un condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement, dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les compétences des travailleurs en fonction des évolutions des emplois, du contexte et de connaissance dans les différents domaines.

Nos hypothèses de recherche, selon la formation professionnelle continue permet le développement des compétences et connaissances des salariés et assure la performance et la survie de l'entreprise, sont vérifiées ou nous avons constaté que la formation dans l'entreprise est un facteur d'ajustement et d'adaptation, car elle peut être une clés de conciliation entre le sociale et l'économie, dans la mesure elle contribue à apporté aux salariés un meilleure adaptation et intégration au travail et d'améliorer la performance économique de l'entreprises.

A travers notre étude réalisée au sein de la DRGB/SONATRACH nous avons constatés que cette dernière donne beaucoup d'importants à la formation de leurs salariés, dans le but d'acquisition des nouvelles connaissances, méthodes, et techniques de travail qui permet le développement des compétences, l'intégration et l'efficacité dans leurs postes de travail.

Donc, la formation est indispensable actuellement au niveau de l'entreprise cette dernière doit impérativement investir dans le capital humain qui est un véritable gisement de la valeur ajoutée pour l'avenir de l'entreprise.

Finalement selon les résultats obtenus nous concluons que la DRGB/SONATRACH représente un exemplaire des entreprises Algériennes dans la bonne gestion de son potentiel humain, ce qui incite les autres entreprises à adopter aux différentes mutations du marché qui devient de plus en plus concurrentiel.

La liste bibliographique :

Ouvrages méthodologiques :

- 1-AKTOUF Omar, Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations, Presse de l'université de Québec, Montréal, 1990.
- 2-ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie de science humaine édition casbah, Alger, 1997.
- 3-GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 7^{ém} édition, Dalloz, Paris, 2000.
- 4- ROBERT, J, Gavel, Guide méthodologique de la recherche, édition université de Québec, septembre, 1980.

Ouvrages sur la formation et les compétences :

- 1-ARDUINT Heirry, ingénierie de formation, édition Dunod, Paris, 2003.
- 2-BATAL Cristian, La DRH dans le secteur public, Tom I, édition Organisation, Paris, 1998.
- 3-CADIN Loic et autres, Gestion des ressources humaines, 3^{ém} édition, Dunod, Paris, 2010.
- 4- DEMITIRI, W, les ressources humaines, 2^{em} édition, organisation, Paris, 2003.
- 5-D.PEMARTIN, Gérer par les compétences ou comment réussir autrement, édition management, Paris, 1999.
- 6-GUANter-Coudrec Martine et BORDERES Charles, évaluation des services de gestion, édition CEDIP, Paris, 2004.
- 7-GUITET André, développement des compétences, édition E.S.F, paris, 1994.
- 8- GUY lebotter, construire les compétences individuel et collectives, 2^{ém} édition, Organisation, Paris, 2003.
- 9- J.N.Paul Jués, Gestion des ressources humaines principes et points clés, édition Ellipses marketing S.A, 2002.

- 10- JAQUE Soyer, fonction formation, édition organisation, Paris, 1999.
- 11- JEAN, Marie, Peretti, ressources humaines, 11^{ém} édition Vuibert, 2009.
- 12- JEAN, Marie, Peretti, ressources humaines, Dunod, Paris, 2006.
- 13- J.P.Citeau, gestion des ressources humaines, édition Masson, Paris, 1992.
- 14- J.P.Citeau, gestion des ressources humaines, 3^{ém} édition, Dalloz, Paris, 2000.
- 15- J.P.Citeau, gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique, édition Armond Colin, Paris, 1994.
- 16-LAOURT Pierre, Gestion des ressources humaines, édition EY Rolle, Paris, 1991.
- 17- LEDEFF, Robert, Encyclopédie de la gestion et de management, édition DALLOZ, Paris, 1999.
- 18- LOETITIA Lethielleux, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5^{ém} édition, Lextenso, Paris, 2011.
- 19- MEIGNANTA, Quel est le rôle pour le DRH dans la responsabilité sociale de l'entreprise ? Luxembourg, aout, 2004.
- 20- SEKAUL et autres, la gestion des ressources humaines, édition Debollec, Québec, 1993.
- 21- TOUATI Seudik, la formation des cadres pour le développement, nouvelle édition Hydra, Alger
- 22- VATIR Raymond et autres, Gestion des ressources humaines, édition De Boek university de canada, 1993.
- 23- VILLA Gralino, VIALE Settimio, Aperçu sur l'enseignement professionnel et la formation, rapport nationale, édition, P.U.F, Alger, 2000.

24- ZARFIAN.P, objectif compétence pour une nouvelle logique, édition liaisons, Paris, 1999.

Les revues et articles:

1-BECKER.G.S, investment in capital: theoretical analysis, journal of political economy, the University of Chicago, press 1962.

2- J.ATHUR, effet of human resource systems on manufacturing performance and turnover, academy of management journal, vol 37.

3- SMITH.A et HAYTON.G, what drives enterprise training? Evidence from Australia, the international journal of human resource management, vol 10, N°2, April 1999.

Dictionnaires et Encyclopédies :

1-AKOUN André et ANSART Pierre, Dictionnaire de la sociologie, le Robert/Seuil1999.

2-Dictionnaire de la rousse de poche, édition la rousse, Paris 1996.

Site internet:

1- [http:// www.alyotis.com/cecrsp/document/divers](http://www.alyotis.com/cecrsp/document/divers).

ANNEXES

Organigramme de la direction Régionale TRC/source : DRGB/SONATRACH

