

Université A. Mira de Bejaia



**Faculté des sciences économique, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion**

Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion
Option : Management

THEME

**Les pratiques de la formation au sein de
SONATRACH/TRC/DRGB : état des
lieux.**

Réalisé par :

M^{lle} Lydia DJERRAH
M^{lle} Sirine CHIBANE

Encadré par :

Dr. Lounis OUAOUDIA

Promotion : Juin 2022.



REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier en tout premier lieu Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la volonté et la patience d'accomplir ce Modeste travail.

Nous adressons nos vifs remerciements à notre encadreur, Dr. OUAOUDIA pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter notre réflexion.

Nous exprimons notre gratitude à notre promoteur, Mr. SAIDANE pour nous avoir accordé des entretiens et avoir répondu à nos questions.

Nous remercions également les membres du personnel de SONATRACH/DRGB qui nous ont aidé réaliser ce stage dans les meilleures conditions.

En fin, nous tenons à remercier tous les professeurs qui nous ont accompagné et guidé durant toute notre vie scolaire et universitaire.



DEDICACES

Je dédie ce travail à :

Mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi, et qui m'ont donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance.

Mes chères sœurs Wahiba, Saloua et Sonia pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral,

Toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire,

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infailible, Merci d'être toujours là pour moi.

Lydia



DEDICACES

*À mes très chers parents, pour tous leurs sacrifices,
leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs
prières tout au long de mes études,*

À mes chers frères Oualid et Rayane,

À toute ma famille,

À mes amis.

Sirine

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Introduction

Chapitre I : un bref aperçu sur la gestion des ressources huma

Section 01 : Généralités sur la gestion des ressources humaines.....13

Section 02 : Les fonctions de base de la gestion des ressources humaines.....19

Chapitre II : La fonction formation

Section 01 : Généralités sur la formation.....24

Section 02 : Les types et les fonctions de la formation.....33

Section 03 : Les objectifs et les difficultés de la formation.....38

Chapitre III: Le processus de la formation

Section 01 : Les enjeux et les acteurs de la formation.....42

Section 02 : La politique de la formation.....47

Section 03 : Le plan de la formation.....50

Chapitre IV : La formation à SONATRACH

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....64

Section 02 : Les pratiques de la formation à SONATRACH.....72

Section 03 : Cadre méthodologique et enquête par questionnaire.....81

Conclusion.....96

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

Liste des figures

Numéro	Désignation	Page
01	L'évolution de la fonction ressources humaines	17
02	Les activités de base de la GRH	22
03	Le système de formation	36
04	Les acteurs de la formation	47
05	Les parties de la politique formation	48
06	Processus d'élaboration du plan formation	62
07	Organigramme du groupe SONATRACH	67
08	Organigramme de la TRC- Bejaia	68
09	Organigramme du département RHC	70
10	Répartition de l'échantillon par genre	83
11	Répartition de l'échantillon par tranches d'âge	83
12	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	84
13	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	85
14	Répartition de l'échantillon selon l'effectif formé	85
15	Répartition de l'échantillon selon le type de formation	86
16	Répartition de l'échantillon selon le lieu de formation	87
17	Répartition de l'échantillon selon la voie de sélection de formation	87
18	Répartition de l'échantillon selon le besoin d'être formé (e)	88
19	Répartition de l'échantillon selon la connaissance des objectifs	88
20	Répartition de l'échantillon selon la participation à l'élaboration des objectifs	89
21	Répartition de l'échantillon selon le recensement des besoins	89
22	Répartition de l'échantillon selon la durée de la formation	90
23	Répartition de l'échantillon selon le suivi de la formation	91
24	Répartition de l'échantillon selon la forme d'évaluation de la formation	91
25	Répartition de l'échantillon selon l'impact de la formation sur les compétences	92

26	Répartition de l'échantillon selon la mise en pratique des acquis de la formation	92
27	Répartition de l'échantillon selon les raisons de la non mise en pratique des acquis de la formation	93
28	Répartition de l'échantillon selon l'importance accordée à la formation par SONATRACH.	94

Liste des tableaux

Numéro	Désignation	Page
01	les objectifs de la formation	38
02	Les besoins de la formation d'une retranscription d'une nébuleuse à une demande	52
03	Effectifs formé par rapport à l'effectif permanent de la DRGB	78
04	Actions réalisées par fonction	79
05	Actions de formation par catégorie socioprofessionnelle	79
06	Cout de la formation par rapport à la masse du personnel	80
07	Affectation des apprentis par site de travail	80
08	Répartition de l'échantillon par genre	82
09	Répartition de l'échantillon par tranches d'âge	83
10	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	84
11	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	84
12	Répartition de l'échantillon selon l'effectif formé	85
13	Répartition de l'échantillon selon le type de formation	86
14	Répartition de l'échantillon selon le lieu de formation	86
15	Répartition de l'échantillon selon la voie de sélection de formation	87
16	Répartition de l'échantillon selon le besoin d'être formé (e)	88
17	Répartition de l'échantillon selon la connaissance des objectifs	88
18	Répartition de l'échantillon selon la participation à l'élaboration des objectifs	89
19	Répartition de l'échantillon selon le recensement des besoins	89
20	Répartition de l'échantillon selon la durée de la formation	90
21	Répartition de l'échantillon selon le suivi de la formation	90
22	Répartition de l'échantillon selon la forme d'évaluation de la formation	91
23	Répartition de l'échantillon selon l'impact de la formation sur les compétences	92
24	Répartition de l'échantillon selon la mise en pratique des acquis de la formation	92

25	Répartition de l'échantillon selon les raisons de la non mise en pratique des acquis de la formation	93
26	Répartition de l'échantillon selon l'importance accordée à la formation par SONATRACH.	94

Liste des abréviations

Abréviation	Libellé complet
ART	Approvisionnement et Transport
ASI	Assistent Sécurité Intérieur
ASL	Administration et Social
BCG	Budget et Contrôle de Gestion
DG	Direction Générale
DFP	Direction de la Formation Professionnelle
DRGB	Direction Régionale de Bejaia
DRH	Direction des Ressources Humaines
EXG	Département Exploitation Gaz
EXL	Département Exploitation Liquide
FNC	Département Finances et Comptabilité
FPC	Formation Professionnelle Continue
FRH	Fonction Ressources Humaines
GPL	Gaz de Pétrole liquéfié
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GSRH	Gestion Stratégique des Ressources Humaines
HSE	Hygiène et Sécurité de l'Environnement
JUR	Juridique
MEDA	Mesures d'accompagnement à la réforme des structures économiques et sociales dans les pays méditerranéens non membres
MOG	Département Moyens Généraux
MTN	Département Maintenance
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PTO	Département Protection des Ouvrages
RE	Responsable Formation
RH	Ressources Humaines
RHC	Ressources Humaines et Communication
SDA	Sous-Direction Administratif

SDE	Sous-Direction Exploitation
SDFJ	Sous-Direction Finance et Juridique
SDT	Sous-Direction Technique
SGT	Statut Général du Travailleur
SNTM-HYPROC	Société Nationale du Transport Maritime des Hydrocarbures et des Produit Chimique
SOPEG	Société Pétrolière de Gérance
TEP	Tonne d'Equivalent Pétrole
TRC	Transport par Canalisation
TWI	Training Within Industry (formation au sein de l'industrie)
US	United States (États-Unis)

Introduction Générale

Introduction générale

A partir des années 1980, la fonction Personnel se transforme en fonction Ressources humaines. Le changement d'appellation est un changement de perspectives et de pratiques. La conception traditionnelle du personnel perçue comme une source de coûts qu'il faut minimiser laisse place à la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation. **C.H. BESSEYRE DES HORTS** note : « *La DRH est une vision contemporaine de la fonction, les femmes et les hommes de l'entreprise sont des ressources qu'il faut mobiliser, développer, sur lesquelles il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise, la fonction elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction* ». ¹

Les entreprises ont commencé à prendre conscience de l'importance des ressources humaines dans leur réussite et celles-ci ont fini par considérer le facteur humain comme une ressource à part entière dont il faut mobiliser et développer, pour ce faire il s'agit d'investir sainement et intelligemment dans le levier d'action le plus rentable qu'est : la formation.

La formation n'est pas une activité qui existe indépendamment de toute autre. Plusieurs années de pratique et d'évolution du secteur ont montré que la formation professionnelle est intimement liée au travail, à la conjoncture économique, au marché de l'emploi et à son évolution. Dans ce cadre, plusieurs notions ont notamment fait évoluer la formation : l'emploi, la qualité, les projets, ... nourrie de ces apports, aujourd'hui, la formation ne peut plus être considérée comme une seule activité, ni même comme une fin en soi. Il s'agit d'un moyen qui, pour être pleinement utilisé, est découpé en plusieurs parties : prévoir et analyser des besoins, construire des actions en fonction d'un plan, puis réaliser et enfin évaluer.

La formation professionnelle est ancrée dans une économie du savoir ou « *l'investissement dans le développement des hommes par la connaissance, la formation et l'expérience devront prendre de plus en plus de place par rapport à l'investissement matériel* ». ² Longtemps considérée comme une simple obligation de dépense pour l'entreprise, la formation a évolué qualitativement et quantitativement au cours de ces trois dernières décennies. Elle a importé progressivement les pratiques et les méthodes d'ingénierie industrielle,

¹Besseyre C.H., « Vers une gestion stratégique des ressources humaines », Editions d'organisation, Paris, 1987, p. 172.

² Parmentier C., « L'ingénierie de la formation », édition organisation, Paris, 2008, p. 01.

l'analyse, la conception, la mise en œuvre et enfin l'évaluation pour les mettre au service de son propre développement.

L'entreprise devra, dans son intérêt, intégrer la formation dans sa stratégie et lui accorder une grande place. Elle doit l'intégrer dans un processus méthodique, organisé et permanent. Pour cela, elle devra être dotée d'un plan de formation annuel bien adapté à ses besoins afin que l'entreprise puisse faire de la formation une véritable stratégie volontariste pour la poursuite de ses objectifs.

Au cours des dernières années, l'orientation de l'Algérie vers une économie de marché a engendré de profondes mutations économiques. La signature fin 2001 de l'accord d'association entre l'Algérie et l'union européenne, suite logique de cette ouverture, prévoit l'intégration du marché algérien dans la zone MEDA de libre échange économique. Ce programme engage l'état algérien dans une véritable mutation économique fondée sur des principes nouveaux et la mise en œuvre de modalités entrepreneuriales modernes.

Il s'agit de dynamiser les entreprises pour qu'elles améliorent leur niveau compétitif et concurrentiel au plan national comme au plan international, ce qui nécessite le renforcement des compétences, facteur clé pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Dans ce contexte, la formation constitue un domaine de coopération déterminant pour le développement du capital humain.

L'entreprise SONATRACH occupe aujourd'hui une place particulière dans le pays, elle joue un rôle économique-social très important puisqu'elle représente l'unique patrimoine national.

En matière des ressources humaines, il semble qu'elle porte une considération au salariés, notamment quand on observe la qualité des œuvres sociales et rémunérations qu'elle procure à son personnel, cependant, il reste de savoir si SONATRACH valorise la formation professionnelle qui est un outil efficace pour motiver et développer le capital humain.

Pour cela, nous avons choisi d'aborder le thème suivant :

« Les pratiques de la formation au sein de la SONATRACH/TRC/DRGB : état des lieux ».

Notre travail de recherche sur le terrain concerne particulièrement la société nationale de transport, transformation et commercialisation des hydrocarbures « SONATRACH », direction régionale de Bejaia.

L'objectif de notre travail est de déterminer l'importance de la formation au sein de cette entreprise. Pour développer notre étude, nous avons jugé utile de poser cette problématique :

« A travers ses pratiques en la matière, la SONATRACH/DRGB accorde-t-elle de l'importance à la formation ? »

Pour mieux répondre à cette problématique, il est utile de répondre aux questions secondaires suivantes :

- La démarche de formation est-elle respectée à travers toutes ses étapes ?
- La formation assurée par la SONATRACH correspond-t-elle aux besoins réels de ses salariés ?
- Les compétences acquises lors de la formation sont-elles mises en valeur lors de la réalisation du travail ?

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basées sur les hypothèses suivantes :

H01 : SONATRACH/DRGB est attentive au respect des étapes de la démarche formation ;

H02 : L'offre de la formation est en adéquation avec les besoins des employés ;

H03 : Les acquis de la formation sont mis en pratique dans l'entreprise.

Pour répondre donc à notre problématique, confirmer ou non nos hypothèses, nous avons choisi un certain nombre de méthodes, de techniques et d'approches :

- **La recherche documentaire** a été la première opération qui concerne la partie théorique et qui nous permettra de présenter un bref aperçu sur la GRH et la formation pour avoir une vision générale du sujet.
- **Une enquête de terrain** a été plus qu'indispensable, nous avons mené des discussions avec le responsable formation et confectionné un questionnaire destiné à un échantillon représentatif des salariés de la SONATRACH.

Pour répondre à toutes les questions posées, nous avons précédé à la répartition de ce mémoire en quatre chapitres qui sont :

- Le premier chapitre traite des concepts théoriques sur la gestion des ressources humaines ainsi que ses fonctions ;
- Dans le second chapitre, nous nous intéressons aux concepts, évolution, types et fonctions de la formation ;
- Dans le troisième chapitre, nous aborderont principalement la démarche de la formation (plan de formation) ;
- Enfin, le quatrième et dernier chapitre est consacré, d'une part, aux actions de la formation adoptées par SONATRACH, et d'autre part, à l'analyse et l'interprétation des résultats du questionnaire.

Au final, nous terminerons par une conclusion générale dans laquelle nous déterminerons si nous avons confirmé nos hypothèses ou non et pourquoi.

Chapitre I

Un bref aperçu sur la gestion des ressources humaines

Introduction

La capacité d'une entreprise à se développer et à rester en phase avec la demande des clients a toujours été fortement tributaire de la qualité de son personnel. Aujourd'hui, cette relation est encore plus pertinente. En termes de résultats, les employés représentent le capital intellectuel qui peut faire ou défaire les efforts d'une entreprise pour rester compétitive. Les entreprises reconnaissent aujourd'hui, plus que jamais, qu'une main-d'œuvre hautement qualifiée et motivée est essentielle à leur réussite. Par conséquent, la gestion des ressources humaines n'a donc jamais été aussi indispensable qu'aujourd'hui.

Section 01 : Généralités sur la gestion des ressources humaines

Bien que très récente dans sa conception, la GRH est une discipline qui a attiré l'attention de la communauté scientifique et suscité divers travaux et points de vue en raison de son importance et de sa pertinence dans l'entreprise d'aujourd'hui.

Dans ce qui suit, nous aborderons des généralités sur la GRH telles que les définitions, les objectifs, les activités, etc.

1.1. Définition de la gestion des ressources humaines

Définir la GRH n'est pas aussi simple qu'il y paraît, en dépit d'une pléthore d'informations : multiplication des manuels et des formations, médiatisation des modes managériaux, profusion d'outils et de méthodes diffusés par les consultants et la presse spécialisée. Tous les acteurs engagés dans la production de ces informations concourent à des titres divers à la définition de la GRH.

- **Selon G. LACONO** : « *La GRH est une discipline récente, elle dérive de plusieurs champs disciplinaires : de l'économie du droit, de la gestion, elle se situe également à la confluence de la philosophie, de la psychologie et de la sociologie. Ces emprunts successifs et multiformes font la richesse et l'intérêt de la discipline, mais révèlent également sa fragilité* ». ³
- **O. Meier** quant à lui définit la GRH comme étant : « *La gestion des ressources humaines est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience* »

³Lacongo G., « Gestion des ressources humaines », Edition CASBAH, ALGER, 2002, p. 08.

en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc. ».⁴

- **Pour L. Cadin [et al]**, gérer les ressources humaines c'est : *« faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin ».*⁵
- **D'après P. Louart** : *« la GRH est un ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs et une somme de tâches d'autant plus complexes qu'elles sont réparties dans l'organisation et que la fonction qui est chargée officiellement en contrôle, elle-même qu'une partie. Contrairement à d'autres ressources, les hommes ne sont pas de simples paramètres de l'action, ce sont des êtres autonomes qui interviennent activement où relativement dans le processus de gestion ».*⁶
- Et pour terminer, **P. Roussel** affirme que : *« La GRH, est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. Efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des R.H en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH. Les modes de financement organisationnels et la logistique de gestion afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise ».*⁷

Ainsi, d'après les définitions précédentes, on peut déduire que la gestion des ressources humaines est la fonction organisationnelle qui gère tous les aspects liés au personnel d'une organisation. Cela comprend, sans s'y limiter, la rémunération, le recrutement et l'embauche, la gestion des performances, le développement de l'organisation, la sécurité, le bien-être, les avantages sociaux, la motivation des employés, la communication, l'administration des politiques et la formation.

La gestion des ressources humaines est également une approche stratégique et globale de la gestion des personnes ainsi que de la culture et de l'environnement de travail. Bien menée,

⁴Meiro O., « Dico du management : 500 clés pour comprendre et agir », Dunod, Paris, 2009, p. 12.

⁵Cadin L [et al.], « Gestion des ressources humaines », Dunod, Paris, 1997, p. 3.

⁶Louart P., « Gestion des Ressources Humaines », Editions Eyrolles, Paris, 1991, p. 17.

⁷Roussel P., « Management des ressources humaines », De Boeck, Paris, 2005, p.28.

elle permet aux employés de contribuer de manière efficace et productive à l'orientation générale de l'entreprise et à la réalisation des buts et objectifs de l'organisation.

1.2. Historique de la fonction des ressources humaines

Contrairement aux autres fonctions (commerciale, financière, production etc.), la fonction ressources humaines est une discipline neuve, elle ne s'est structurée que récemment. Cependant, ceci ne signifie pas que les préoccupations des salariés n'étaient pas jusqu'alors traitées par un service dédié à la gestion des hommes à partir d'un certain seuil d'effectifs, mais il faut véritablement attendre le 18ème siècle (les années 1970) pour qu'émerge une fonction ressources humaines proprement dite.

a) Jusqu'à la seconde guerre mondiale : un rôle essentiellement administratif

Cette période connaît une véritable émergence de service du personnel qui apparaît notamment, dans les grands centres de production comme les usines Schneider du Creusot (1874), les Houillères de Béthune (1880), Schneider (1858), les banques, comme le Crédit Foncier de France (1854), la Société générale (peu après 1864), le Crédit Lyonnais (1879), les groupes automobiles (Renault) qui jouent un rôle significatif à la fin du XIXe siècle (19 siècle). Cela correspondait à l'avènement de la révolution industrielle et les premières traces qui structurent la vie salariale du salariat. Cette organisation impose la division du travail et le contrôle afin d'accroître la productivité et les performances de l'entreprise :

- Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail ;
- Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève ;
- En 1910 apparaît le code du travail ;
- En 1919 le régime des conventions collectives.

Et aussi, ce contexte a marqué les premières activités du service personnel :

- Le contrôle du travail;
- L'application du droit social;
- L'affectation des personnes dans les ateliers ;
- La gestion des conflits et des relations avec les salariés ;
- La sélection et la fidélisation des meilleurs employés.

b) La période 1945-fin des années 1980 : préoccupations sociales et professionnalisation de la fonction

À partir des années 30 et surtout après la Seconde Guerre Mondiale, la fonction se développe d'une part avec l'apparition des nouvelles préoccupations relatives aux conditions de travail qui met l'accent sur le facteur humain dans l'entreprise, et d'autre part avec l'association des salariés aux objectifs et performances de l'entreprise. A ceci s'ajoute l'impact des facteurs psychosociologique et les travaux de l'école des relations humaines (Mayo, Maslow, Herzberg...) qui conduiront à une meilleure productivité et performances au travail. À cette époque, les principes d'organisation du travail japonais sont particulièrement influents et se traduisent par la mise en place d'une gestion participative et d'une responsabilisation des individus autour des objectifs de l'entreprise, cette période correspond aussi au développement de la législation sociale et à la reconnaissance des actions des partenaires sociaux :

- Lois sociales de 1936 ;
- Institution du comité d'entreprise puis des délégués du personnel en 1945-46 ;
- Apparition des outils et techniques des formations et qualification.
- Reconnaissance du droit syndical.⁸

c) Les années 1980 : la fonction RH une fonction stratégique de l'entreprise

« La GRH est considérée comme un moyen d'atteindre la performance de l'organisation. La GRH est alors qualifiée de stratégique – d'où son appellation, GSRH ou gestion stratégique des ressources humaines – et ce, à plusieurs niveaux. »⁹

Cette époque donne à la GRH la portée stratégique qu'on lui connaît aujourd'hui. La FRH doit être cohérente avec la stratégie de l'entreprise. Dans ce contexte on note :

- Les changements sociaux en particulier l'élévation des qualifications et la féminisation de l'emploi ;
- L'évolution du cadre réglementaire ;
- La crise des années 70-80 qui pousse les entreprises à revoir l'organisation peu productive du travail pour s'adapter à une économie ouverte.

⁸Dietrich A., « Gestion des ressources humaines », édition la découverte, Paris, 2005, p. 18.

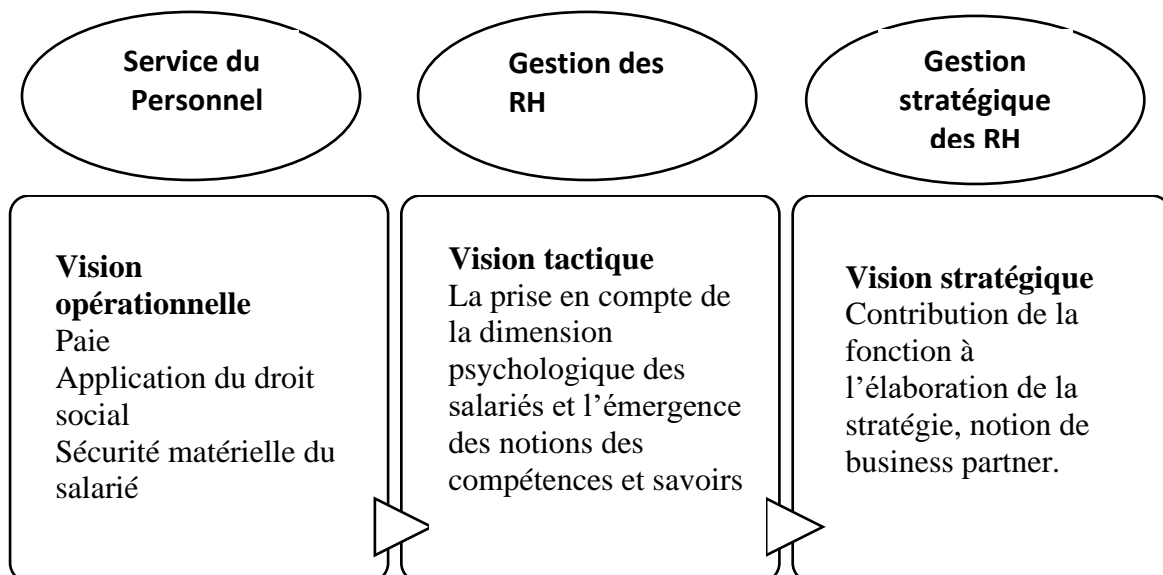
⁹Benchemam F. et Galindo G., « Gestion des ressources humaines », Lextenso éditions, Paris, 2013, p. 23.

À partir de la fin des années 1980, cette fonction prend le terme de **Gestion stratégique des ressources humaines**, reflétant la prise de conscience de l'importance d'une gestion des compétences face aux défis technologiques et à l'instabilité de l'environnement économique qui est devenue plus concurrentielle. Elle est considérée comme un facteur de compétitivité. Ces transformations de la FRH sont à la fois quantitatives et qualitatives :

- **Quantitatives** car les effectifs de la FRH ont régulièrement progressé.
- **Qualitatives** car les problématiques et les missions confiées à la FRH se sont progressivement élargies en même temps que l'influence de la fonction s'est développée dans les processus de décisions stratégiques.

L'évolution de la GRH peut ainsi être schématisée :

Figure 01: L'évolution de la fonction ressources humaines.



Source : Benchemam F. et Galindo G., « Gestion des ressources humaines », Lextenso éditions, Paris, 2013, p. 23.

Il faut noter que ces différentes phases de l'évolution de la GRH ne sont cependant pas exclusives les unes des autres. Les pratiques actuelles de GRH sont plutôt le résultat d'une sédimentation successive des différents principes qui ont historiquement prévalu.

1.3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines

L'objectif premier de la GRH est de garantir la disponibilité d'une main-d'œuvre compétente ayant de la volonté pour une organisation. Au-delà de cet objectif, il existe d'autres

objectifs. Plus précisément, les objectifs de la GRH sont au nombre de quatre : Sociétal, Organisationnel, Fonctionnel et Personnel.

a) Objectifs personnels

Aider les employés à atteindre leurs objectifs personnels, du moins dans la mesure où ces objectifs améliorent la contribution de l'individu à l'organisation. Les objectifs personnels des employés doivent être maintenus, conservés et motivés.

b) Objectifs fonctionnels

Pour maintenir la contribution du département à un niveau approprié, l'organisation doit répondre aux besoins. Les ressources sont gaspillées lorsque la GRH est plus ou moins sophistiquée pour répondre aux demandes des organisations.

c) Objectifs organisationnels

Pour reconnaître le rôle de la GRH dans l'efficacité organisationnelle, la GRH n'est pas une fin en soi, mais seulement un moyen d'aider l'organisation à atteindre ses principaux objectifs.

d) Objectifs sociétaux

Être socialement responsable des besoins et des défis de la société tout en minimisant l'impact négatif de ces demandes sur l'organisation. Utiliser ses ressources au profit de la société de manière éthique peut entraîner des restrictions.

e) Autres objectifs :

- Atteindre les objectifs fondamentaux de l'organisation en créant et en utilisant une main d'œuvre compétente et motivée ;
- Établir et maintenir une structure organisationnelle et des relations de travail souhaitables entre tous les membres de l'organisation ;
- Développer la coordination entre les individus et les groupes au sein de l'organisation pour assurer l'intégration de l'organisation ;
- Créer des facilités et des opportunités pour le développement des individus ou des groupes afin de les faire correspondre à la croissance de l'organisation ;
- Assurer une utilisation efficace des ressources humaines dans la réalisation des objectifs de l'organisation, ...

Section 02 : Les fonctions de base de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est une fonction à caractère multiple puisqu'elle englobe plusieurs activités à la fois : le recrutement, la rémunération, la formation, la communication, la GPEC, les conditions de travail, évaluation de la performance la gestion des compétences.

2.1. Le recrutement

Le recrutement est l'une des activités décisives des ressources humaines, qui contribue directement à la performance de l'entreprise. Elle consiste à identifier les besoins de l'entreprise et à trouver les talents qui pourront les combler. De la définition d'une fiche de poste pertinente à la sélection de la personne idéale, une procédure de recrutement bien structurée offre l'efficacité nécessaire.

Pour Jean-Marie Peretti le recrutement est une « démarche rentrant dans le processus d'acquisition des ressources humaines d'une organisation, qui a pour but de pourvoir un poste »¹⁰. On distingue deux (02) types de recrutement : interne et externe.

- a) **Le recrutement interne** : Il est défini comme une « opération ayant pour but de pourvoir un poste en interne, c'est-à-dire en sélectionnant le candidat retenu parmi les salariés actuels ». ¹¹ En d'autres termes, c'est un processus qui consiste à recruter un ou des candidats directement au sein de l'entreprise, c'est-à-dire directement auprès des salariés déjà en poste.

- b) **Le recrutement externe** : c'est lorsque l'entreprise décide d'engager des personnes qui ne font pas partie du personnel de l'entreprise. Cette méthode permet l'accès à un réseau de candidats plus diversifié.

¹⁰Peretti J.M., « Dictionnaire des ressources humaines », Editions Vuibert, Paris, 2001.p. 185.

¹¹ibid.

2.2. La rémunération

La rémunération c'est « *la somme en espèces, dues par un employeur à un travailleur, en vertu d'un contrat de travail ou des dispositions légales. Elle comprend le salaire et les accessoires convenus* ». ¹² On distingue la rémunération directe et la rémunération indirecte.

- a) **La rémunération directe** : est la forme la plus connue et reconnue. La rémunération directe correspond au montant versé directement aux employés en échange de leur travail. Celle-ci comprend le salaire horaire, les primes, les pourboires et les commissions.
- b) **La rémunération indirecte** : appelée également avantages sociaux ou éléments sociaux, elle comprend toute somme versée à un employé qui n'est pas comprise dans la rémunération directe.

2.3. La formation

La formation répond aux aspirations des salariés, aux besoins de l'entreprise, c'est « *un facteur d'ajustement et d'adaptation* » ¹³ qui permet de s'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.

2.4. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La GPEC peut être aujourd'hui définie comme : « *les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés* ». ¹⁴ C'est donc une démarche de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement en adaptant – à court et moyen termes – les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements.

2.5. L'évaluation de la performance

L'évaluation des performances peut être définie comme une procédure formelle et productive visant à mesurer le travail et les résultats d'un employé en fonction de ses responsabilités professionnelles. Elle est utilisée pour mesurer la valeur ajoutée par un employé

¹²Makindu H., « Cours de Gestion des Ressources Humaines », G3 FASE/UPC-Kinshasa, 2005-2006, p. 10.

¹³Meignant A., « Manager la formation », les éditions Liaisons, Paris, 1991, p. 101.

¹⁴Cerdin J. L., « Gérer les carrières », édition EMS, Paris, 2000, p. 27.

en termes d'augmentation des revenus de l'entreprise, par rapport aux normes industrielles et au retour sur investissement global de l'employé.

D'après Benchemam et Galindo, l'évaluation est un « *processus par lequel on arrive à jugement sur la performance passée et présente, ainsi que sur le potentiel futur d'un salarié à l'égard de l'environnement de son travail* ». ¹⁵ Cette définition met l'accent sur le fait que l'évaluation ne concerne pas seulement la performance effective d'un individu mais aussi son potentielle. Ainsi, la terminologie employée diffère selon les entreprises, puisque certaines préfèrent le mot appréciation pour insister sur le potentiel du salarié, tandis que d'autres utilisent l'expression « entretien professionnel » pour insérer cette pratique dans une démarche d'anticipation et de mobilité.

2.6. La communication

Les définitions de la communication sont assez diverses, nous retiendrons celle de Bruno Joly qui considère cette dernière comme étant un moyen qui « *permet l'échange d'information entre les personnes (échange interpersonnel) mais aussi à travers notre société par le biais des acteurs de la communication, ainsi l'entreprise dispose de moyens et de techniques lui permettant de véhiculer ces informations, elle adapte des stratégies de communication afin de pouvoir se développer* ». ¹⁶

Pour les professionnels des RH, la communication est un processus à double sens qui implique la diffusion descendante des plans de RH et les questions ascendantes des employés. Lorsque la communication est fluide, les employés comprennent clairement leurs avantages, tandis que les responsables RH reçoivent des informations sur l'efficacité des programmes RH.

2.7. La qualité de vie au travail (Les conditions de travail)

Également partie intégrante de la gestion des RH, le bien-être au travail comprend toutes les dispositions prises pour améliorer les conditions de travail, et favoriser la productivité des collaborateurs. Le terme « *conditions de travail* » se définit comme « *l'ensemble des facteurs physiologiques, psychologiques et organisationnels résultant de l'exercice des missions du salarié à son poste de travail* ». ¹⁷

Prendre soin du capital humain, c'est aussi assurer la performance de l'entreprise. Cette attention portera sur des sujets tels que :

¹⁵Benchemam F. et Galindo G., op.cit, p. 63.

¹⁶Joly B., « La communication », édition De Boeck, Bruxelles, 2009, p. 13.

¹⁷Benchemam F. et Galindo G., op. cit, p. 121.

- La motivation,
- La gestion du stress,
- La prévention des risques,
- Les avantages offerts aux salariés, etc.

2.8. La Gestion des relations collectives

« Industrial relations », qui peut être traduit en français par « relations sociales » ou bien « relations collectives de travail », définissent « l'ensemble des rapports individuels et collectifs qui se nouent à l'échelon d'une organisation ou à celui d'une économie globale à propos du travail ; ces relations traduisent plus ou moins des conflits d'intérêt entre les différents acteurs impliqués ».¹⁸

Une bonne gestion des relations sociales améliore très souvent les conditions de travail des salariés. Les relations professionnelles au travail peuvent parfois être tendues. Un conflit au travail peut à tout moment se manifester, les responsables RH doivent donc intervenir afin de remédier à la situation et recentrer l'attention des collaborateurs sur leur travail.

Figure 02: Les activités de base de la GRH.



Source : réalisé par nous-mêmes à partir de la revue de littérature.

¹⁸Benchemam F. et Galindo G., op.cit, p. 160.

Conclusion

La gestion des ressources humaines telle que nous la connaissons, aujourd'hui, n'existe que depuis une vingtaine d'année puisqu'elle a subi des mutations importantes. Avant on parlait de l'administration du personnel qui consistait à considérer le salarié comme étant un cout, et du coup elle se contentait de d'exécuter des taches purement administratives, alors que maintenant on parle la gestion stratégique des RH qui considère le salarié comme étant une ressource indispensable, un facteur de compétitivité qu'il faut gérer et développer à travers des activités RH qui renforcent la stratégie globale de l'entreprise.

Nous pouvons conclure que la gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques du mangement ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande performance de l'organisation.

Chapitre II

La Fonction formation

Introduction

A l'exemple de toutes les autres activités de la gestion des ressources humaines, la formation est devenue une option pour tous les salariés désireux d'acquérir plus d'informations au milieu des différentes évolutions culturelles, économiques et technologiques. Elle est considérée comme la clé qui doit apporter une réponse éducative appropriée aux besoins de développement de l'entreprise et de ses salariés.

La formation est très centrale dans les organisations RH, elle est le principal moyen d'améliorer les compétences générales de l'équipe, ainsi que faire face aux changements et répondre aux problèmes d'adaptation.

A présent, toutes les entreprises s'accordent à dire que la formation est une ressource importante pour l'entreprise, elle représente un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer les compétences des travailleurs et de renouveler les qualifications et les dispositions requises pour le poste, ou une autre profession.

La formation est donc est un capital précieux et une principale richesse de l'entreprise.

Section 01 : Généralités sur la formation

Dans cette section nous aborderons des généralités sur la formation à savoir sa définition, son évolution historique d'une manière générale et en Algérie d'une manière spécifique.

1.1. Définition de la formation

Il existe plusieurs définitions de la formation qui diffèrent d'un auteur à l'autre, nous allons répertorier quelques une d'elles afin de nous permettre de mieux circonscrire le concept de la formation.

- **LOUART Pierre** définit la formation professionnelle comme étant celle qui permet: « *de désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail, les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles* ». ¹⁹

¹⁹Louart P., op.cit, p. 130.

- Selon **VALTIER**, la formation est « *l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation* ». ²⁰
- Pour **SEKIOU**, la formation est « *un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés ont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures* ». ²¹
- **PERETTI** souligne que: « *par la Formation professionnelle on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs comportements au travail ; les actions proposées renforcent leurs connaissances, attitudes et ceux de l'organisation afin de s'adapter à leur environnement* ». ²²
- Pour **P. CANDAU** : « *la formation est toute activité qui essaye délibérément d'améliorer ou de compléter les connaissances, aptitudes et attitudes d'une personne dans son travail* ». ²³
- D'après les travaux de **GUYLEBOTERF** en collaboration avec **SERG BARZUCHETTI** et **FRANCINEVINCENT** : « *La formation est l'un des moyens de production des compétences nécessaires à la maîtrise des situations professionnelles et de leurs évolutions, elle ne peut donner de son plein effet que dans la mesure où elle est combinée avec d'autres moyens de production des compétences et des emplois* ». ²⁴
- Selon **l'Encyclopédie de la Gestion et Développement** : la formation est le moyen de produire des compétences. Dans ce sens, elle peut être considérée comme une fonction

²⁰Vatier R., « Département de l'entreprise et promotion des R.M », éd. Entreprise Moderne, Paris, 1960, p. 90.

²¹Sekiou L. al, « gestion des ressources humaines », Edition Debeck Université, Bruxelles, 2001, p. 336.

²²Perretti A., « organiser des formations », Editions Hachette, Paris, 1991, p. 28.

²³Candau P., « audit social : méthodes et techniques pour un management efficace », Edition Vuibert, 1897, p. 333.

²⁴Le Boterf G. et al, « comment manager la qualité de la formation », Editions d'Organisation, Paris, 1995, p. 18.

de production. L'approche économique de la Formation s'exprime principalement par la notion d'Investissement Formation.

A partir de ces définitions, on peut conclure que la formation est un ensemble d'actions, de méthodes et de techniques destinées à faciliter la transmission des connaissances, l'apprentissage de savoir-faire, le développement des individus et l'évolution des comportements. Elle est considérée comme :

- **Un facteur d'efficacité** qui permet d'accroître les compétences des personnes pour mieux maîtriser leurs activités actuelles et futures.
- **Un facteur de motivation** des salariés qui répond aux besoins de développement personnel et de réussite, elle leur permet de conserver leur emploi et leur assurer une progression dans leur parcours professionnel.
- **Un moyen de développement économique**, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, le chômage et l'inadaptation de l'individu au travail.
- **Un facteur d'ajustement et d'adaptation**, ainsi qu'un **facteur de régulation social**, qui peut être l'une des clés de la réconciliation sociale et économique dans la mesure où elle contribue à fournir des services professionnels satisfaisants aux salariés et à améliorer la performance économique de l'entreprise.

La formation, d'une manière générale, est l'action de l'amélioration de la compétence d'une personne en savoir, savoir-faire et savoir être. Une personne formée est apte à accomplir une tâche, la perfectionnée ou bien la maintenir.

- **Savoir** : Ce sont les grands domaines de savoirs théoriques à maîtriser pour exercer tel métier.
- **Savoir-faire (compétences opérationnelles)** : Il s'agit de la capacité, éprouvée par la pratique, à réaliser concrètement une tâche.
- **Savoir-être (compétences comportementales)** : Appelées aussi soft skills, ce sont les qualités personnelles et comportementales.

1.2. L'évolution de la formation

Dans ce cadre, nous allons voir l'évolution chronologique de la formation au fil du temps.

1.2.1. L'évolution historique de la formation

A) La période des corporations jusqu'au début du XX^{ème} siècle :

La formation professionnelle était une forme d'apprentissage, qui était pratiquée autrefois, dans le temps des anciens Egyptiens, des Grecques et au moyen Age.

Au cours des siècles, cette forme d'apprentissage s'est modifiée, car à l'époque des corporations et des compagnes, la formation reçue par les salariés du temps limité à une seule forme ; « l'apprentissage sur le tas ».

L'apprentissage « sur le tas » : était la forme la plus répandue, elle persiste jusqu'au milieu du XX^{ème} siècle, c'était le seul moyen pour assurer une évolution des compétences des ressources humaines.

B) Du début du XX^{ème} siècle jusqu'à la fin des années 1950 :

Après la seconde guerre mondiale, la formation devient une réalité (Training Withing Industry. TWI) aux pays européens.

Toutes les grandes entreprises créent des services de formation et les moyens entrepris désignent au moins un cadre pour animer l'action de formation.

Jusqu'à la fin de la décennie 1950, un individu pouvait envisager de se faire carrière avec son bagage acquis à l'école ou comme apprenti avec son entrée sur le marché du travail.

C) Les années 60:

Au début des années 60, l'accélération du progrès technologique à crée des difficultés d'adaptation immédiates dans l'organisation. Cette accélération a changé l'état des rapports de force, car elle a vite dépassé les compétences des salariés. Former les salariés pour l'organisation c'est la seule façon de faire face à ce changement.

Jusqu'à la fin des années 60, une attitude de méconnaissance prime à l'égard de la formation à l'exception des entreprises qui se sont engagées dans des activités exigeant l'application de technologies et une formation professionnelle spécifique.

Les années 1960 représentent une phase de réflexion pour tous les agents économiques des pays industriels.

D) Les années 70:

La vague de formation : la formation professionnelle est nécessaire dans les pays industriels. Plusieurs de salariés qui sont étudié par eux-mêmes et de diverse façon, dans les organisations de grandes tailles, ils ont eu des possibilités, des programmes spécifiques de formation permanente, et des promotions.

La formation comme palliatif : jusqu'à la fin des années 70, la formation s'est poursuivie sans apporter des modifications profondes dans la structure du travail dans les organisations, car malgré la crise du pétrole des années 74, la production était stable, les conditions de développement étaient prévisibles pour parer à des soubresauts majeurs dans l'organisation.

La structure générale des compétences s'est changées à un rythme moderne, ce qui permet une adéquation qualitative convenable entre la formation et l'emploi, de façon à coïncider les contenus des tâches et ceux de la formation.

E) Les années 80:

Dans les débuts des années 80, un déséquilibre entre l'offre et la demande de la main d'œuvre s'est trouvé augmenté, ce qui a affecté le milieu de travail. La qualité du savoir et du savoir-faire d'un individu se croit à un rythme sérieux d'année en année pour la majorité de profession exercée.

Il est très nécessaire de recourir à la formation en milieu organisationnel pour répondre adéquatement au marché du travail.

F) Aujourd'hui:

La formation est aujourd'hui un atout Stratégique, ou un Investissement même si on continue d'observer les différences persistantes quant à l'importance des moyens engagés et à l'approche de la formation entre secteurs d'activités, entre PME et Grande Entreprises.

Au présent, la formation est considérée comme un espoir pour tous les agents économiques, celui que chaque salarié diversifie ses compétences pour s'adapter au changement technologique.

La formation est essentielle pour les cadres et les professionnels et aussi pour les salariés dans la structure hiérarchique de l'organisation.

Se former, c'est de pouvoir suivre l'évolution qui concerne l'organisation et qui touche les secteurs d'activités et bien être de la collectivité, c'est important aujourd'hui d'avoir une main d'œuvre flexible et adaptable.

Enfin, il est nécessaire de se miser sur la qualité de la formation de base pour s'adapter aux besoins spécifiques de l'organisation, et de mettre en œuvre une formation continue pour répondre aux croissances de l'emploi.

1.2.2. Evolution de la formation en Algérie

D'après Mongi Bedoui la formation professionnelle en Algérie a connue plusieurs évolutions²⁵

Depuis un demi-siècle, les entreprises algériennes soulignent leurs efforts de modernisation à tous les niveaux selon les périodes, les contextes, et les réformes prônées par les pouvoirs publics.

Durant les années 1960, tout a été consacré à la construction de l'Etat et de ses institutions. La formation devient très difficile sachant que 95% de la population était ignorante, et que le peu de savoir-faire existant était emporté par l'occupant colonial en quittant l'Algérie.

En 1966, la stratégie algérienne de développement économique et social axée sur le développement industriel et la création d'emplois, ainsi que le constat de l'insuffisance en capacités de formation.

Pendant les années 70, le chômage ne posait pas de problème puisque 92% de la demande additionnelle de travail était absorbée. Les investissements se sont multipliés et les grandes entreprises nationales ont été construites.

Pour faire face aux problèmes de qualifications, le ministère de l'énergie crée ses propres instituts de formation rattachés à SONATRACH, en l'occurrence de l'institut algérien du pétrole, et l'institut national des hydrocarbures, mais cela ne suffisait pas, la formation à l'étranger est très sollicitée.

La formation dans **les années 60 et 70**, même si elle n'a pas constitué l'aspect le plus important de la gestion des ressources humaines (à l'époque, le recrutement était considéré comme la solution massive pour combler le manque énorme en ressources), elle a tout au moins constitué un axe majeur de la politique de construction de l'Algérie nouvelle.

Le début des années 80, était marqué par la domination du parti unique qui venait s'ingérer dans le monde économique.

L'autogestion et la dynamique d'autonomie appartiennent au passé. C'est, par le biais de la loi SGT (statut général du travailleur), l'état est le propriétaire des entreprises publiques

²⁵ Mongi B., « La formation en milieu professionnelle en Algérie », Edition d'organisation, Paris, p. 15-21.

algériennes, et le premier employeur du pays. Des textes, lois et décrets ont été dictés pour réguler la cotation de chaque poste, les niveaux de rémunération, les systèmes de la formation et les modalités de recrutement, la gestion d'entreprise est élaborée à l'extérieur.

A partir des années 85, près de 50 entreprises du secteur industriel disposaient déjà de 106 structures de formation avec une capacité totale d'environ 15 000 postes de formation et un public formé de près de 94 000 salariés.

En 1986, après la baisse des prix du pétrole et du dollar, les recettes de l'Algérie connaissent alors une baisse brutale ; les investissements ralentissent, les emplois se dégradent, et baisse d'effectifs.

En 1988, un éclatement social sans précédent a eu lieu, caractérisée par des contestations du système politique dans son ensemble.

Durant cette période, les rebondissements connus, n'ont malheureusement pas contribué à la conception des systèmes de gestion, ni à la préparation du dialogue social.

Le système de rémunération mis en place par le statut social du travailleur est opposé à celui de l'entreprise concurrentielle sur le plan international.

Durant cette période, la politique de formation devient alors un processus de marchandages et de négociations entre des groupes et des parties prenantes, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, souvent aux intérêts divergents.

À partir des années 90, l'Algérie est entrée dans une phase de transition vers une économie de marché. La situation macro-économique de l'Algérie s'est sensiblement améliorée, faisant suite aux programmes d'ajustement structurels et à l'évolution favorable du prix des hydrocarbures.

Depuis les années 95, l'Etat a mis en place une politique de rééquilibrage financier exprimée par une réduction du déficit public, la restructuration de la dette et le maintien de l'inflation à des taux bas.

Durant cette période les investisseurs étrangers sont encouragés par le pouvoir en place.

Dans la plupart des entreprises publiques et privées, des programmes de formation en gestion des RH sont approfondie, les règlements intérieurs sont développés et les outils de gestion de carrière, rémunération et communication sont connus. Des études sont lancées pour accroître la motivation des salariés, et l'application des systèmes de rémunération basés sur la compétence.

La présence des entreprises étrangères et le développement des écoles et instituts de management ont favorisé la professionnalisation.

Depuis l'indépendance jusqu'à ce jour, l'Algérie a beaucoup dépensé dans le système de formation. Elle n'arrive toujours pas à atteindre les standards internationaux en termes de compétences et de qualité des ressources humaines.

La crise économique a fait chuter l'offre de formation des entreprises publiques algériennes, sans toutefois les détourner de leur mission de formation. **Les années 2000**, ont vu des groupes poursuivre le développement de leur politique de formation.

Aujourd'hui, en Algérie, on ne s'arrête de dire et de croire que pour être au consonance de l'universel et pour préparer le décollage économique, l'investissement sur des programmes de développement des compétences par le biais de la formation doit être inscrit comme une priorité incontournable pour l'entreprise et pour le pays.

1.2.3. Les dispositifs législatifs et réglementaires de la formation en Algérie :

Selon la réglementation, la formation est conçue comme un moyen de satisfaction des besoins de l'entreprise en main d'œuvre qualifiée et d'adaptation permanente des travailleurs à leurs postes de travail, compte tenu des mutations des techniques et des conditions de travail, afin de la promotion sociale et professionnelle des travailleurs et du développement de l'entreprise.

Textes relatifs à la formation professionnelle en Algérie sont apparus depuis les années soixante, particulièrement en 1964, par le décret n°64-214 du 03 août 1964 portant obligation aux entreprises de posséder un service de formation professionnelle et de promotion ouvrière.

La loi n° 78-12 du 05 août 1978 relative au SGT, notamment les articles 171 à 179.

Le décret n° 80-17 du 14 février 1981 fixant les conditions de mise en œuvre de la formation et du perfectionnement à l'étranger.

La loi n° 81-07 du 27 juin 1981 relative à l'apprentissage.

Le décret n° 82-298 du 4 septembre 1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise.

Le décret 82-299 du 4 septembre 1982 relatif aux modalités de sanction de la formation professionnelle en entreprise.

Les articles 57 à 60 de la loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail.

A) Les différents articles (loi n° 90-11 relatives aux relations de travail) :

• **Les travailleurs ont droit:**

- ✓ À la formation professionnelle (Article 6) ;
- ✓ De bénéficier d'absence sans perte de rémunération (Article 54) ;
- ✓ De bénéficier d'une adaptation du temps de poste de travail ou d'un congé spécial avec réservation de son poste de travail (Article 60).

• **Les travailleurs ont les obligations suivantes :**

- ✓ De participer (Article 7), de suivre (Article 58), et de contribuer (Art.59) aux actions de formation.

• **Droits et obligations de l'entreprise :**

- ✓ L'entreprise peut exiger à ses travailleurs de participer, de suivre ou de contribuer aux actions de formation quelle lance (Articles 7, 58, 59) ;
- ✓ Autoriser ses travailleurs de bénéficier d'une absence rémunérée (Art.54) ;
- ✓ L'employeur est tenu de réaliser des actions de formation (Article 57). Cet article souligne aussi les points suivants :
 - L'entreprise doit réaliser des actions de formation en direction de ses employés;
 - Ces actions seront organisées selon un programme, et donc l'établissement d'un plan de formation est une obligation légale ;
 - Ce programme sera soumis à l'avis du comité de participation.
- ✓ Le dernier article (Article 94), fait référence aux prérogatives du comité de participation qui a le droit d'être informé et consulté mais il n'a qu'un rôle consultatif.

B) Les organismes soumis à l'obligation de formation

Les organismes soumis à l'obligation de formation sont les organismes employeurs à l'exclusion des institutions et administrations publiques. Institutions publiques : universités, hôpitaux, ...etc. et administrations publiques : ministère, wilayas, communes, ...etc.

C) Les taux prévus par la loi en matière de FPC et d'apprentissage :

Les employeurs sont assujettis au versement d'une taxe constituée par la différence entre le taux légal :

- ✓ De 1% et le taux réel consenti aux actions de formation professionnelle continue ;

- ✓ De 1% et le taux réel consenti aux actions d'apprentissage (Décret n°82-298 du 04 septembre 1982 relatif à l'organisation et au financement de la formation professionnelle en entreprise) ;
- ✓ La taxe est payée lorsque les employeurs n'ont pas consacré un montant au moins égal à 1 % de leur masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue.
- **L'effectif de travailleurs requis pour soumettre l'entreprise à l'obligation de la taxe de la FPC :**

L'entreprise qui occupe un nombre de travailleurs égal ou supérieur à vingt (20) à l'exclusion des institutions et des administrations publiques.

- **La domiciliation de la taxe :**

Compte d'affectation spéciale n° 302-090 intitulé " Fonds de Promotion de la Formation Professionnelle Continue".

D) L'évaluation de l'effort de formation :

Ce sont les commissions spécialisées ou directions de la formation professionnelle de Wilaya (DFP).

L'effort de formation est évalué sur la base d'un dossier composé de l'ensemble des pièces justificatives transmis à la DFP où l'entreprise est implantée. Après étude du dossier par la commission, une attestation justifiant l'effort fourni, signée par le directeur de la formation professionnelle (en double exemplaire). Cette dernière est importante lors du dépôt du G n° 50, reporté sur la rubrique "Impôts et Taxes non repris ci-dessus".

E) Les périodes de paiement:

- ✓ Avant le 20 juillet pour le 1er semestre de l'année en cours ;
- ✓ Avant le 20 janvier de chaque année pour le 2ème semestre de l'année N- 1.

F) Le calendrier de dépôt des demandes et de retrait des attestations justifiant l'effort de formation professionnelle :

- ✓ Le 1er semestre, le dépôt des demandes : du 30 juin au 10 juillet de l'année en cours ;

- ✓ Le 2ème semestre, le dépôt des demandes : du 31 décembre au 10 janvier de l'année n+1 ;
- ✓ Le 1er semestre, le retrait des attestations : du 11 au 19 juillet de l'année en cours ;
- ✓ Le 2ème semestre, le retrait des attestations : du 11 au 19 janvier de l'année n+1.

Après l'aspect réglementaire, la formation doit être conçue comme un investissement. Ce dernier est engagé dès que l'entreprise se retrouve en quête du maintien ou d'extension de ses actifs, recherchant par cela une conservation ou une chasse aux opportunités du marché.

Section 02 : Les types et les fonctions de la formation :

Dans cette présente section nous allons aborder les différents types de la formation professionnelle auxquels l'entreprise pourrait faire appel, ainsi que ses fonctions.

2.1. Les types de la formation

Il existe cinq types de formation ²⁶ :

A) La formation Adaptation (adaptation initiale et recyclage) :

C'est l'entreprise qui cherche toujours à améliorer ses aboutissements opérationnels, à partir d'une analyse des dysfonctionnements et d'une recherche d'amélioration des unités de travail que se réalise le recueil de besoins de formation d'adaptation. Ce pilotage est assuré par le Responsable Formation ou un Groupe Pilote.

Action « adaptation » a pour but de faciliter l'accès des travailleurs à un premier ou à un nouvel emploi (formation professionnelle).

La formation adaptation est pratiquée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour accomplir une mise à jour des techniques. La personne formée garde le même type d'emploi, reste dans le même cadre professionnel, et dans le même métier.

B) La Formation Gestion prévisionnelle du personnel ou de mobilité :

Elle consiste à projeter dans le moyen et le long terme les besoins en ressources humaines d'une entreprise.

²⁶Soyer J., « Fonction formation », Edition d'organisation, Paris, 2003, p. 48.

Le pilotage de ce type de formation doit être assuré soit par un groupe de pilote consistant le Responsable Emploi de l'entreprise, soit par le Responsable Formation-Emploi si cette fonction existe et enfin par un Directeur des Ressources Humaines. La collaboration entre les deux domaines : Formation et Emploi est nécessaire.

Dans ce type, il existe des changements de métiers, soit à l'occasion d'une promotion qui permet aux travailleurs d'acquérir une qualification plus élevée, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial.

Cette formation est longue et implique un apprentissage complet de l'utilisation de nouveaux outils. Elle vise à maintenir l'emploi du personnel et à développer la motivation par le biais de la promotion interne.

C) Formation outil intellectuel de base ou culture générale :

Elle concerne une formation générale (langues, Mathématique, Analyse logique de situation, prise de décision) qui permettra d'augmenter le niveau du personnel, et qui est surtout utilisé avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité ».

Elle est appelée aussi formation « pré professionnelle » qui fonctionne sur la base du volontariat et les inscriptions se font à partir d'un catalogue.

Ces deux types ; « outils intellectuels de base » et « culture générale » sont très proches et leur mode de fonctionnement correspond à « la formation catalogue ».

Le pilotage de ce type de formation est exercé par le Responsable Formation ou un groupe pilote qui définit le contenu du catalogue et répond aux besoins de l'entreprise.

D) La Formation culture d'entreprise ou culture commune :

Dans ce cas, la direction de l'entreprise définit de manière centralisée ce qu'elle considère être la culture commune de la société et propose des activités de formation à l'ensemble des salariés qui peuvent s'inscrire à la base du volontariat.

Le pouvoir du supérieur hiérarchique sera plus faible car il sera difficile de s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise déterminé par la direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel de droits d'inscription.

E) La formation projet d'entreprise:

Ce dernier type de formation implique des actions dont l'initiative est généralement centralisée. Après avoir décidé de lancer un projet dans l'entreprise, la Direction décide de mettre en place une formation pour l'accompagner, par exemple :

- Une formation à la meilleure compréhension de l'entreprise et à l'économie en accompagnement d'un projet de lancement d'un actionnariat pour les salariés ;
- Une formation de tous les présentateurs des cercles de Qualité à l'occasion du lancement d'un projet Qualité dans l'entreprise ;
- Une action qui vise une meilleure coopération entre les unités en lien avec l'évolution d'une valeur de la charte d'entreprise ;
- Un aide mutuel entre les diverses unités de la société ;
- La réalisation d'un plan d'amélioration de l'utilisation de certaines ressources.

L'objectif ici est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs pour générer un maximum d'efficacité.

Pour ces opérations on recherche souvent un mode de fonctionnement de formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes ou du moins toutes les personnes qui auront une influence sur la réussite du projet.

2.2. Les fonctions de la formation :

De façon générale, le système formation doit assurer quatre grandes fonctions ²⁷ :

a) Fonction de pilotage:

La fonction de pilotage permet de mettre en place une stratégie pour identifier les besoins en formation, de construire le plan de formation (axes, priorités, budgets...) et de la gérer financièrement, ainsi de rendre cohérentes les actions de la formation... ;

Elle est assurée par un ou plusieurs personnes et permet de maintenir le système en fonction de l'environnement, en assurant :

- La survie du système ;
- Être en adéquation avec les objectifs à atteindre ;
- L'harmonie avec les autres systèmes pour organiser, structurer et prévoir.

b) Fonction de régulation:

La fonction de régulation met en place des arbitrages et assure les ajustements nécessaires.

²⁷Soyer J., op.cit., p.18.

Dans ce cas, la gestion des réalisations dans le cadre des besoins définies est en rapport avec cette fonction du fait qu'elle est chargée de l'assurance de la programmation des actions et de l'adaptation de la fonction de réalisation lorsque les variables d'environnement varient.

c) Fonction de réalisation:

La fonction de réalisation permet la réalisation pragmatique des actions de formations prévues au plan formation et assure la transformation des entrées en sorties.

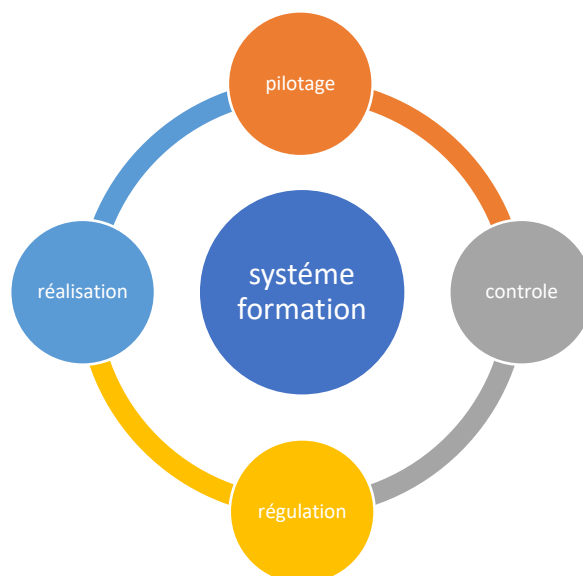
Elle consiste à faire le recueil des besoins, construire les ingénieries de formation et accomplir les interventions préventives et correctives nécessaires.

d) Fonction de contrôle :

La fonction de contrôle vise à contrôler chaque action de formation et à mesurer l'efficacité du plan de formation (absentéisme, annulation...) et comparer par rapport au plan initial et aux objectifs, ainsi à la détection et la prévention d'erreurs et d'irrégularités.

Son objectif s'articule autour de l'axe du rassemblement et de la transformation de toutes les informations utiles aux fonctions de pilotage et régulation en saisissant l'information et comparant aux standards et en transmettant les écarts constatés au régulateur et au pilote.

Figure 03 : Le système de formation.



Source : réalisé par nous-mêmes à partir de la revue de littérature.

Successivement, ARDOUIN distingue les fonctions suivantes²⁸ :

a) Fonction de conseiller d'orientation professionnelle :

Le conseiller d'orientation est un conseiller professionnel qui donne un conseil individuel pour chaque collaborateur et s'occupe de les aider à identifier le meilleur parcours formatif à suivre et à planifier leur carrière professionnelle sur la base d'une meilleure connaissance de soi, de ses habitudes et des objectifs professionnels.

b) Fonction de chef de projet formation :

Le chef de projet c'est celui qui organise et conduit le projet formation. Son objet est la construction et la réalisation du plan de formation, il assume la responsabilité des différentes périodes depuis la traduction des besoins utilisateurs en spécifications fonctionnelles et techniques jusqu'à la recette utilisateur et la mise en production.

c) Fonction d'ergonome de la formation :

Cette fonction d'ergonome a pour objectif l'amélioration des conditions de travail et d'utilisation des outils (machines, interfaces, etc.), elle assure l'adéquation individu-travail et à la prévention des accidents dans l'entreprise. Il intervient lorsque les conditions de production sont jugées dangereuses.

d) Fonction de consultant:

Le consultant est un expert de son domaine d'activité, son rôle est d'accompagner les évolutions socio-organisationnelles de l'entreprise ou de l'activité, il va poser un diagnostic, rechercher et proposer des solutions pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

Nous pouvons conclure que la formation professionnelle a évolué rapidement et fortement au cours des dernières décennies afin de satisfaire les besoins de l'entreprise et ceux des travailleurs, ces évolutions ont conduit à multiplier les types et les tâches de cette fonction.

²⁸Ardouin T., « Ingénierie de formation », Dunod, Paris, 2017, p. 49.

Section 03 : Les objectifs et les difficultés de la formation

Nous représentons ici les objectifs principaux de la formation, ainsi que les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre de cette dernière.

3.1. Les objectifs de la formation

Les objectifs de la formation doivent être définis en fonction des stratégies organisationnelles, Louart²⁹ a essayé de résumer ces différents objectifs en deux principaux axes : des objectifs de la formation pour l'organisation et des objectifs de la formation pour l'individu.

On les distingue dans ce tableau suivant :

Tableau 01 : les objectifs de la formation.

Pour l'organisation	Pour l'individu
<ul style="list-style-type: none"> - Permettre une promotion pour les salariés les plus compétents ; - Amplifier la compétitivité de l'organisation à travers le renforcement technique et l'ajustement des savoirs ou des savoir-faire des salariés ; - Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ; - Améliorer le statut du salarié par les promotions ; - Faire face à toute perturbation qui peut affecter le fonctionnement de l'organisation ; - Faire progresser les compétences suite d'une embauche, d'une promotion, ou d'une mutation interne ; - Adapter les employés à des tâches déterminées et au changement dans les emplois ; - Suivre le développement des connaissances pour adapter les qualifications aux besoins de l'organisation ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation de l'employé à des changements professionnels et des mutations internes ; - Mieux comprendre l'organisation où l'employé effectue son travail ; - Une meilleure maîtrise du métier actuel ; - Accroître l'estime de soi chez chaque employé ; - La prévention et la protection des employés dans des situations spécifiques ; - Aider les chômeurs à s'intégrer plus aisément dans de nouvelles organisations ; - La création d'un climat convivial avec les collègues et les amis, et de nouvelles connaissances dans des lieux extérieurs à ceux du travail ; - Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, de la gestion et au management ;

²⁹Louart P., op.cit, p. 47.

-Maintenir un degré de compétence nécessaire au progrès de l'organisation ; -maîtriser certains instruments d'analyse et d'action afin de maintenir l'action collective.	-suivre des formations dans les périodes où l'individu veut faire des connaissances et qui peuvent être sans rapport direct avec le travail ; -Créer un sentiment d'appartenance des employés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur lieu de travail.
---	--

Source : Louart P., op.cit, p. 47.

3.2. Les difficultés de la formation :

La formation est adaptée aux personnes qui souhaitent développer leurs compétences et connaissances, c'est la meilleure méthode pour évoluer et atteindre les objectifs professionnels et personnels. Cependant, les salariés et les équipes peuvent rencontrer quelques problèmes lors du suivi de la formation, tels que :

a) Des problèmes de concentration:

Le problème avec le personnel est le manque et la baisse de concentration pendant la formation. En fait, avec les modules d'apprentissage, l'enthousiasme et l'intérêt diminuent jusqu'à disparaître complètement. Cette réalité devient encore plus compliquée lorsque le sujet est complexe.

Ceci face à diverses distractions comme le téléphone, les ordinateurs et même les séries, la concentration au travail diminuera. Cependant, les tâches professionnelles, le suivi de la formation professionnelle est également impacté.

b) Le temps de formation:

La durée de la formation joue un rôle important, lorsque le temps d'apprentissage est trop long, la rétention de l'information est faible, les employés seront constamment distraits et démotivés et cela peut affecter le succès et le suivi de la formation.

La formation doit garantir des résultats rapides et efficaces car les employés ne veulent pas attendre de nombreux mois pour obtenir une certification.

c) Des Difficultés de compréhension orale et écrite :

Dans certains cas, notamment lors de formations spécialisées en langues étrangères comme l'anglais, l'allemand ou le chinois, les collaborateurs peuvent avoir des difficultés de compréhension orale et écrite. Face à cette difficulté, la communication et l'échange d'informations par le formateur ne peuvent pas avoir le résultat escompté. Certaines personnes peuvent se sentir mal à l'aise et cela rend difficile la mémorisation des informations.

d) Des difficultés techniques

Dans le cas des formations en ligne, les collaborateurs peuvent être confrontés à certaines difficultés techniques qui peuvent être liés au système d'exploitation, aux navigateurs, à la comptabilité avec les smartphones, à la rapidité de chargement et l'ignorance d'utilisation de la plateforme de formation en ligne... Ces différents soucis techniques peuvent freiner l'apprentissage et l'envie de suivre la formation.

e) La formation par vidéo

Si la formation propose des vidéos, certains critères doivent être vérifiés : la qualité du son et d'images pour faciliter la compréhension, le temps de chargement pour éviter la frustration, la durée des cours... Si ces critères sont confirmés, les collaborateurs vont prendre du plaisir à travailler mais dans le cas contraire, ils vont abandonner et n'auront plus aucune envie de suivre la formation.

f) Manque d'interaction:

La formation en ligne peut faire peur les collaborateurs qui ont besoin d'un contact humain pour apprendre, car ils assimilent qu'une personne seule face à son ordinateur et ceci peut créer des barrières entre eux. Mais en réalité la formation en ligne est très interactive et motive les échanges entre collaborateurs à travers des forums, des chats qui permettent le partage d'expériences et des histoires personnelles.

g) Manque dans la pratique:

L'une des difficultés d'apprentissage en formation est le manque de pratique. Les lectures et les visionnages permettent de transmettre des informations pertinentes et stratégiques mais l'assimilation ne se fait pas car les salariés n'arrivent pas à s'appropriier les idées.

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis de savoir les points essentiels sur la formation, elle est l'une des instruments qui permettent d'accroître le niveau de compétences des salariés et la productivité de l'entreprise, et un moyen d'évoluer professionnellement pour l'individu.

Aujourd'hui, la formation est un des aspects essentiels des ressources humaines modernes. Elle permet aux travailleurs d'élargir leurs connaissances et d'évoluer dans l'entreprise.

Malgré ses difficultés et ses défis qui peuvent parfois décourager les entreprises, les avantages inestimables de la formation surpassent ses inconvénients et font qu'elle en vaut la peine.

De ce fait, les dirigeants d'entreprises ne doivent pas considérer la formation comme une obligation légale à laquelle ils doivent satisfaire ou comme un coût à minimiser, mais plutôt de la percevoir comme un moyen d'amélioration de la performance de l'entreprise.

Chapitre III

Le processus de la formation

Introduction

Aujourd'hui, la formation représente un enjeu capital pour l'avenir productif des entreprises.

Certaines entreprises l'ont bien compris et ont donné à la formation beaucoup plus d'importance qu'auparavant allant même jusqu'à dépasser les obligations légales.

La mise en place d'une démarche formation consiste à élaborer le plan de formation par étapes successives dans les meilleures conditions possibles tout en tenant compte des différents acteurs, de la politique et des objectifs de l'entreprise.

Section 01 : Les enjeux et les acteurs de la formation

Cette section sera axée sur les enjeux et les acteurs de la formation.

1.1. Les enjeux de la formation

Avant de procéder à l'énonciation des enjeux de la formation, il convient d'abord de souligner la différence entre les objectifs et les enjeux, deux notions différentes qui sont souvent confondues.

1.1.1 Distinction entre objectifs et enjeux

Enjeux et objectifs sont deux termes qui sont souvent employées de manière interchangeable malgré que s'agit bien de deux concepts différents.

Le mot enjeu est composé à partir du mot jeu, et signifie littéralement : « *Ce que l'on risque dans un jeu, en particulier une somme d'argent, et qui revient au gagnant* »³⁰. Dans un sens plus large, les enjeux englobent tout ce que l'on peut gagner ou perdre à l'issue d'une action ou d'une entreprise : argent, avantages en nature, capital, ...

Un objectif désigne un but établi, « *un résultat vers lequel tend l'action de quelqu'un, d'un groupe* »³¹, à travers des actions concrètes. Un objectif peut être quantitatif (mesurable à travers une unité) ou qualitatif (par exemple améliorer les conditions de travail, diminuer le stress etc.).

Les enjeux conditionnent les objectifs, ce sont les raisons pour lesquelles on s'efforce d'atteindre un but, un objectif. L'enjeu est en quelque sorte une récompense, et l'objectif est le moyen de l'obtenir. Pour un même enjeu, on pourra établir plusieurs objectifs.

³⁰<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/enjeu/29621> (page consultée le 23 avril 2022).

³¹<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/objectif/55357> (page consultée le 23 avril 2022).

1.1.2. Les principaux enjeux de la formation

Après avoir clarifié la différence entre les deux notions précédentes maintenant nous allons citer les principaux enjeux de la formation.³²

- Du point de vue de l'économie et des emplois, la formation constitue un outil fondamental d'adaptation, car elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers ou des pratiques professionnelles. Les entreprises l'utilisent pour anticiper les changements, ou pour réagir rapidement à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir.
- Du point de vue des organisations, la formation correspond à deux types d'enjeux les premiers consistent à l'entretien et au développement des qualifications du personnel, en l'aidant à acquérir des connaissances et des savoir-faire nouveaux. Les deuxièmes consistent à faire évoluer les comportements et les attitudes des salariés.

1.1.3. Les enjeux spécifiques de la formation interne

a) Les enjeux stratégiques :

Former ses collaborateurs va permettre à l'entreprise de disposer des compétences pour la mise en place de son plan stratégique, donc de s'assurer de son futur. Accompagner le développement des compétences des équipes est d'autant plus important que l'entreprise est innovante et détentrice de savoir-faire protégés. Cela va améliorer encore ses capacités de réactivité et d'adaptabilité.

b) Les enjeux culturels

Développer la culture de l'entreprise, c'est faire partager un certain nombre de valeurs par les collaborateurs. La formation interne va favoriser les échanges et permettre de faciliter la mise en place d'un « code de conduite commun et partagé ». On voit donc ici qu'il est très important que le management s'implique fortement dans la politique de formation interne et dans le suivi des acquis.

c) Les enjeux en matière de communication et de motivation

La formation interne est un véritable outil de communication vers les collaborateurs de l'entreprise. Toute formation est signifiante. Elle communique sur les orientations de l'entité

³²Louart P., op.cit., p62.

(via les sujets de formations), sur sa culture (méthodes de formation, profils des formateurs...), sur son état d'esprit (volonté de faire progresser les compétences) ... Les salariés décodent bien tous ces facteurs. Ce sont des éléments de motivation et d'amélioration du climat social de l'entreprise.

1.2. Les acteurs de la formation

Chaque acteur doit, à la lecture de la politique formation, comprendre les rôles qu'il aura à effectuer. Pouvoir et responsabilité sont partagés en matière de formation.

a) La direction générale (DG)

*« La direction générale d'une entreprise (DG) est un organe directif. Il donne les orientations stratégiques de l'entreprise, coordonne les responsables de services et gère les difficultés. Il prend position sur des sujets tels que les finances, le marketing, la politique sociale et commerciale ou la gestion du personnel. Son rôle premier est de préparer l'avenir de la société ».*³³

Rien ne peut se faire de sérieux et dans la durée sans l'implication et l'accord de la direction générale, en effet c'est elle qui prend la décision d'engager l'entreprise dans cette démarche.

Une démarche formation n'est efficace que lorsqu'elle est intégrée dans la stratégie des ressources humaines (mobilités, reconnaissances des acquis, gestion prévisionnelles des emplois et des compétences...) qui, à son tour, doit être intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise.

Cette analyse a amené les auteurs à formuler les tâches fondamentales de la DG dans la démarche formation :

- a) Décider de la politique d'orientation et de la stratégie ;
- b) Arbitrer et valider les projets et la hiérarchisation des priorités de formation ;
- c) Décider sur les changements et les recommandations proposées.

b) Direction des ressources humaines (DRH)

La Direction des Ressources Humaines est impliquée dans tous les aspects du processus formation. Elle définit et pilote les stratégies et politique RH en adéquation avec la stratégie

³³<https://www.demos.fr/blog/engager-ses-collaborateurs-ca-sapprend> (page consultée le 24 avril 2022)

globale de la DG. Elle vise à satisfaire les besoins (quantitatifs et qualitatifs) en ressources humaines de l'établissement pour le court et le moyen terme.

La DRH doit, avec le responsable emploi formation, déterminer les modalités concrètes de l'évolution du professionnalisme des collaborateurs. Ils doivent aussi, et surtout, en assurer la réalisation et le suivi régulier en termes de connaissances, de compétences (techniques ou comportementales) et de performances.

Le rôle de la DRH consiste à :

- Proposer le lancement des projets de formation ;
- Informer de l'évaluation qualitative des différentes actions de formation ;
- Donner son avis sur le bilan périodique des acquis effectués par la hiérarchie ;
- Faire appliquer les décisions de la direction générale.

c) Les responsables hiérarchiques (Les managers des unités)

Le recensement des besoins est une responsabilité essentiellement managériale, le responsable hiérarchique ne peut se contenter de maîtriser les processus de commercialisation, d'analyser parfaitement les circuits de financement ou d'appliquer les consignes de la direction générale. Il doit rentabiliser également l'investissement intellectuel des collaborateurs qu'il dirige. Ses tâches essentielles :

- Il fournit les informations pour le plan d'action ressources humaines entreprises ;
- Il étudie les besoins, les demandes et les priorités ;
- Il détermine les objectifs à atteindre ;
- Il décide des participants à l'action de formation ;
- Il effectue l'évaluation des performances et examine les plus-values réalisées.

d) Le responsable formation

Le responsable formation (RF) a pour rôle de concevoir les formations destinées aux groupes de salariés. C'est-à-dire qu'il doit faire une analyse et une évaluation des besoins en compétences de l'entreprise. Il va s'occuper de la rédaction et du suivi du cahier des charges pour son projet. Le responsable formation :

- Recense les projets et détermine les priorités ;
- Rédige le plan de formation de l'entreprise ;
- Valide les cahiers de charges ;

- Effectue les appels d'offres ;
- Participe au lancement de la formation ;
- Analyse les documents d'évaluation qualitative.

e) Les formés

Etre acteur de sa propre formation est une condition essentielle de sa réussite. Etre animé d'une forte volonté de progresser, d'évoluer dans son métier permet d'absorber avec plus de facilité les risques de déstabilisation essentiels à tout processus de formation.

Les tâches des formés, dans le cadre du référentiel décisionnel de formation sont :

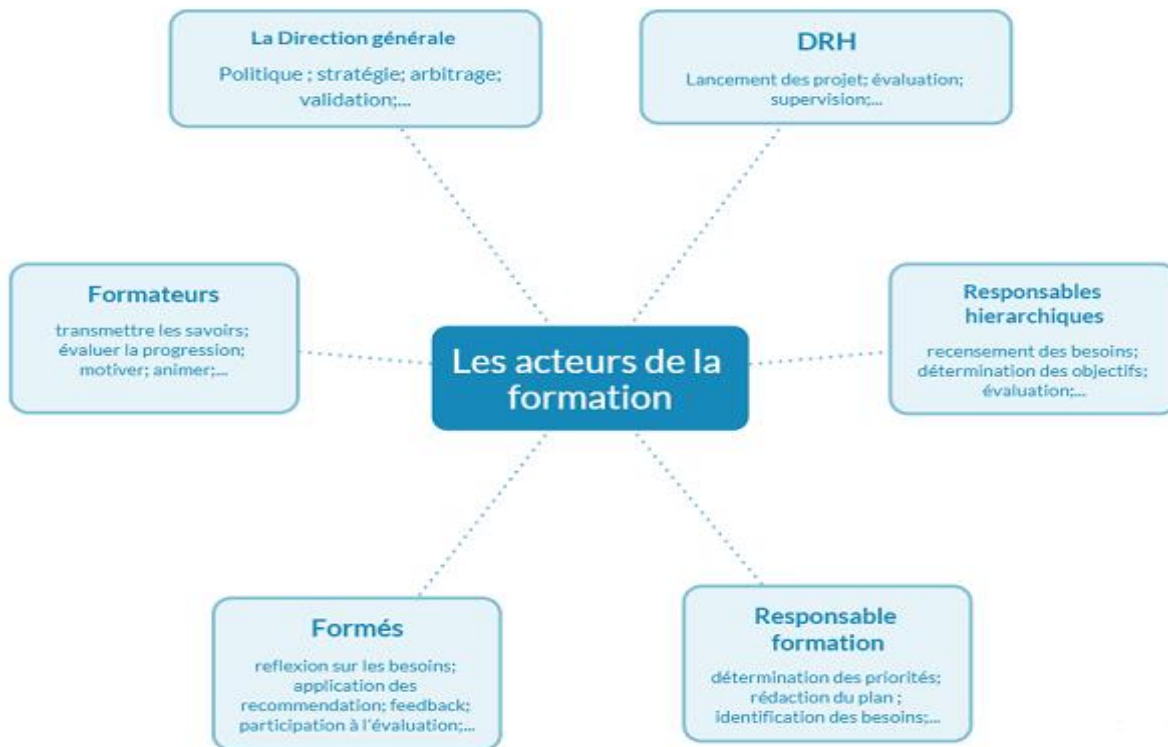
- Participation à la réflexion sur les besoins et les demandes personnalisées en formations ;
- Appréciation sur la valeur qualitative du séminaire ;
- Consultation et mise en œuvre des recommandations décidées.

f) Les formateurs et les consultants

Experts reconnus, ils ont comme responsabilité de prendre des risques en apportant des idées nouvelles et en permettant aux formés d'améliorer réellement leurs compétences professionnelles. Ils apportent également leur savoir-faire. Ils s'assurent, tout au long du processus décisionnel, de l'adéquation de la formation aux objectifs pédagogiques et adaptent, si besoins est, le contenu et les méthodes au niveau réel des formés. Leurs tâches :

- Ils répondent à l'appel d'offre et font des propositions ;
- Ils animent le stage et se soucient de la qualité de leurs prestations ;
- Ils proposent des supports d'évaluation qualitative.

Figure n°04 : Les acteurs de la formation.



Source : réalisé par nous-mêmes à partir de la revue de littérature.

Section 02 : La politique de la formation

Chaque grande fonction de l'entreprise possède sa politique, Il est fréquent de rencontrer des politiques commerciales, financières, marketing, humaines...etc. La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise. La politique de formation est une conséquence. Elle dépend de la situation de l'entreprise, de ses projets, de sa stratégie.

La politique de formation fait le lien entre la stratégie de l'entreprise, l'impact de cette stratégie sur les activités (leur nature, leur organisation, les moyens dont elles bénéficient), l'impact des évolutions des activités sur les emplois (contenu des emplois, nombre d'emplois) et l'impact des évolutions des emplois sur les compétences nécessaires (compétences requises par l'évolution des emplois, compétences possédées par les salariés).

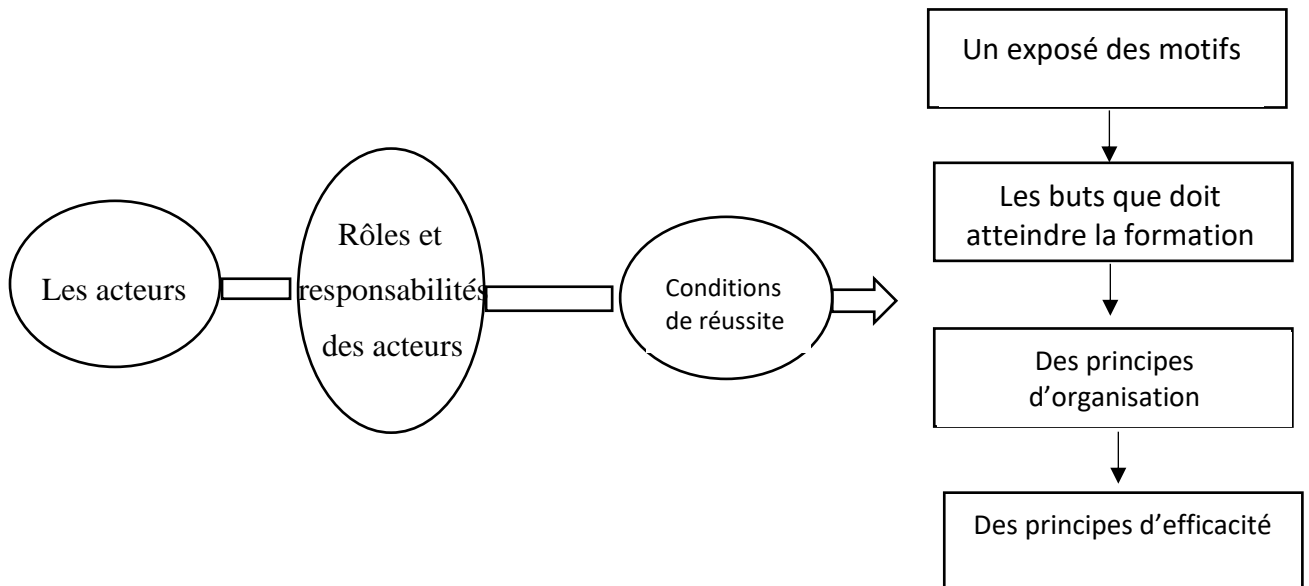
Jaques Soyer définit la politique de formation comme étant « l'une des politiques humaines de l'entreprise. Elle ne s'écrit pas chaque année ; sa durée de vie est de plusieurs

années (d'environ 5 à 7 ans) alors que les orientations formation sont redéfinies ou aménagées chaque année ».³⁴

Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document comportant 3 parties :

1. Les buts que l'entreprise se veut atteindre par le biais de la formation ;
2. Les principes d'organisation à respecter, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;
3. Les conditions de réussite et les principes d'efficacité.³⁵

Figure 05 : Les parties de la politique formation.



Source : Soyer J., « Fonction formation », Edition d'organisation, Paris, 2003, p. 49.

2.1. Les éléments constitutifs de la politique formation

Comme toute autre politique, celle de la formation est aussi bien structurée. Elle se caractérise par des composantes liées aux acteurs de l'entreprise, des composantes liées aux autres politiques de l'entreprise, et des composantes liées à la législation.

³⁴ Soyer J., op.cit, p. 32.

³⁵ Soyer J., op.cit, p. 48.

a) Les éléments liés aux acteurs

« Pour que la formation puisse être effective, un certain nombre d'acteurs jouent un rôle à des degrés divers et à des niveaux de responsabilité différents. Cependant, le rôle de chacun est essentiel pour la réussite de la formation ».*³⁶

Les valeurs de l'entreprise et son style de management vont déterminer le pouvoir, les responsabilités et les rôles de chaque acteur de façon spécifique.

b) Les éléments liés aux autres politiques

A l'occasion de l'établissement de la politique formation, les membres de la Direction des ressources Humaines vérifieront sa cohérence avec les autres politiques humaines, si nécessaire les autres politiques évolueront. Exemple « liaison entretenue avec les politiques du personnel : politique recrutement-emploi, politique de récompense et de rémunération, politique d'appréciation et d'évaluation du potentiel, politique de communication interne, politique des relations sociales, politiques de management.

Le texte de la politique peut comporter des éléments indiquant clairement les liaisons avec ces autres politiques.

c) Les éléments liés aux valeurs de la culture d'entreprise

*« Chaque entreprise présente une culture qui lui est propre. Toutes les politiques mises en œuvre doivent tenir compte de cette culture, faute de quoi elle risque d'être vouées à l'échec ».*³⁷

Les valeurs de l'entreprise devront trouver leur expression dans la politique de formation. Par exemple une entreprise qui proclame sa « croyance en l'Homme » n'oubliera pas de reprendre ce thème au niveau de sa politique formation. Il en sera de même pour celles qui se mettent pleinement au service de leurs clients ou celles qui prônent l'efficacité.

* Les différents acteurs de la formation sont mentionnés précédemment.

³⁶ De Miribel M., « Se former à l'accueil : éthique et pratique », Éditions du Cercle de la Librairie, Paris, 2012, p. 55.

³⁷ Soyer J., op.cit, p. 49.

d) Les aspects législatifs

L'entreprise dispose d'une entière liberté sur la mise en place de sa stratégie de formation. Sur quelles compétences investir et à travers quels dispositifs, ces questions sont au discernement du chef d'entreprise.

Celui-ci doit seulement respecter deux obligations légales en termes de formation professionnelle.

- Il doit participer au financement de la formation professionnelle ;
- Il doit consulter le comité d'entreprise ou les représentants du personnel pour la mise en place du plan de formation.

La politique de formation a donc pour objectif la mise en œuvre d'une culture de formation selon les besoins des parties impliquées et oriente les actions à prendre dans le développement professionnel des travailleurs.

Section 03 : Le plan de la formation.

Le plan de formation facilite l'atteinte des objectifs de l'entreprise, pas uniquement les objectifs généraux mais également ceux des diverses unités, c'est pourquoi la construction tout comme le suivi de sa réalisation ne sont pas uniquement l'affaire du responsable formation, mais concernent plusieurs acteurs de l'entreprise.

Le plan correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés : la Direction, les managers, le responsable formation, les futurs formés et les représentants du personnel.

3.1. Définition du plan de formation

Le plan de formation est composé de l'ensemble des actions de formation qui seront suivies par les collaborateurs d'une entreprise au cours d'un exercice donné. Il est généralement construit sur une base annuelle et mis en œuvre par les départements RH, dans le cadre de leur politique de gestion du personnel.

Selon Alain MEIGNANT, le plan de formation est : « *la traduction opérationnelle et budgétaire des choix du management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte dans une période donnée au développement de la compétence individuelle et collectives des salariés* ». ³⁸

Pour mieux comprendre cette définition, il est utile de développer les termes suivants :

- **Opérationnelle** : (c'est ce que l'on va faire), les actions projetées, leurs objectifs et les effets attendus ;
- **Budgétaire** : le plan de formation indique les ressources financières allouées Prévisionnelle à l'exécution du plan.
- **Les choix du management sur les moyens qu'il affecte** : le plan de formation est résultat de choix des responsables de l'organisation, ce n'est pas une addition des demandes, mais l'aboutissement d'un processus d'arbitrage, en fonction des priorités ;
- **Les moyens affectés** : il s'agit des moyens financiers, mais aussi du temps ;
- **Dans une période donnée** : le plan de formation est souvent annuel ;
- **Au développement de la compétence individuelle et collective des salariés** : les actions de formation ont pour finalité d'apporter aux équipes les compétences qui leur sont nécessaires pour améliorer leurs résultats.

3.2. La construction du plan de formation

La construction du plan de formation est un processus complexe constitué de plusieurs étapes destinées à produire des compétences.

3.2.1. Le recensement des besoins de formation

Le recueil des besoins en formation est une pratique qui consiste à déterminer les domaines dans lesquels les salariés manquent de compétences pour accomplir efficacement leur travail.

a) La notion de besoin de formation

D'après Jacques Soyer le « besoin de formation » n'est qu'une expression pour "faire court" utilisée par les organisations, cette dernière doit être remplacée par « *objectif à atteindre avec l'aide de la formation ou par problème à résoudre avec l'appui de la formation* ». ³⁹

³⁸Meignant A., « Manager la formation », P.64.

³⁹ Soyer J., op.cit, p. 32.

Meignant souligne que « *La notion de « besoin » est ambiguë, si on la comprend comme quelque chose qui existerait indépendamment de son contexte (...) en réalité, il n’y a pas un gisement de “besoins de formation” plus ou moins cachés, qui ne demanderaient que l’arrivée d’un spécialiste armé des méthodologies pertinentes pour le repérer et procéder à leur extraction (...) il ne suffit pas de demander directement aux gens quels sont leurs besoins pour qu’ils les expriment de façon fiable. (...) le fait qu’un salarié n’exprime rien ne peut être interprété comme une absence de besoin.* ».⁴⁰

Et enfin, pour G. Le Boterf « *les besoins de formation expriment l’écart de connaissances ou de compétences existant entre le profil professionnel requis et le profil professionnel réel. Les besoins de formation sont exprimés en termes d’objectifs opératoires de formation.* ».⁴¹

De ce fait, un besoin de formation représente un écart constaté entre les compétences déjà acquises et celles à acquérir ou à développer, pour atteindre des objectifs donnés. La formation des salariés permet de développer les compétences au sein de l’entreprise pour réduire ou supprimer ces écarts. L’analyse des besoins met en avant trois types de besoin : besoins collectifs, besoins individuels et besoins personnels.

Parler de « besoins » correspond à différentes réalités, cela peut être un manque, un dysfonctionnement, une attente ou une demande.

Tableau 02 : Les besoins en formation de la retranscription d'une nébuleuse à une demande.

Situation-Problème Objectifs formation	Non visible Implicite	Visible explicite
Non exprimé	Manque	Dysfonctionnement
Exprimé	Attente	Demande

Source : Ardouin T., « *Ingénierie de formation* », Dunod, Paris, 2013, p. 79.

b) Les types de besoins

On identifie deux types de besoins en formation :

⁴⁰Meignant A., op.cit, p. 73.

⁴¹ Le Boterf G., « *L’ingénierie et l’évaluation de la formation* », Éditions d’Organisation, Paris, 1990, p.56.

- Les **besoins collectifs en formation** qui concernent la totalité ou un groupe de salariées, la plupart du temps générés par :
 - ✓ Des changements technologiques ou légaux qui impactent l'entreprise et son marché ;
 - ✓ Des formations obligatoires, notamment dans certains secteurs en matière d'hygiène et de sécurité ;
 - ✓ Un ou plusieurs nouveaux logiciels doivent être utilisés à grande échelle ;
 - ✓ Une nouvelle stratégie adoptée qui nécessite de se former pour être pleinement déployée.

- Les **besoins individuels en formation** qui sont liés au poste ou aux projets d'évolution d'un collaborateur, et peuvent être :
 - ✓ Génériques (exemple d'un besoin en formation générique : « amélioration des compétences en développement informatique ») ;
 - ✓ Spécifiques (plutôt que « amélioration des compétences en développement information », on dira « apprendre à coder en langage Java »).

- Les **besoins personnels en formation** qui sont en rapport avec les souhaits d'évolution d'une personne en dehors d'un rapport direct avec l'emploi ou l'unité de service. Ce type ne sont pas gérés directement par le service formation qui a seulement un rôle de facilitateur pour ces actions.

c) Les modalités de recueil des besoins en formation

Le recueil des besoins de formation est à la croisée de deux chemins, de deux logiques: « Une logique *top down*, ou descendante, construite à partir des orientations définies par le management opérationnel et une logique *bottom up*, ou ascendante, élaborée à partir du recueil des besoins individuels des salariés, voire des équipes ». ⁴²

1. Le recueil « Top down »

Cette démarche descendante part de l'initiative du management. Elle est donc particulièrement adaptée aux besoins en formation collectifs, pour les raisons évoquées un peu plus haut.

⁴²Parmentier C., op.cit, p. 151.

Il s'agit donc, ici, de s'entretenir avec la direction afin de déterminer ensemble les formations collectives à mettre en place dans l'entreprise, qu'elles soient obligatoires ou particulièrement recommandées pour des raisons de compétitivité et d'adéquation avec la stratégie de l'entreprise.

2. Le recueil « Bottom up »

Cette démarche ascendante part donc cette fois des collaborateurs. Elle permet donc plus de précision et la prise en compte des besoins et souhaits individuels des collaborateurs pour développer leurs compétences.

d) Les méthodes de recueil des besoins en formation

Il existe de nombreuses méthodes de recueil des besoins en formation, c'est à l'entreprise de choisir celles qui lui conviennent. Les méthodes les plus efficaces et les plus utilisées par les organisations sont les suivantes.

1. La veille externe

Utilisée à l'occasion d'identification des besoins en formation collectifs, bon nombre d'événements externes à l'entreprise peuvent impacter la formation comme les changements de législation, les avancées technologiques, une crise sanitaire ou économique, etc.

La formation est de ce fait un moyen efficace de s'adapter aux changements constants. Aussi, il est de la responsabilité de l'entreprise d'anticiper ces événements dans la mesure du possible afin qu'elle ne se retrouve pas sur le fait accompli, d'autant plus que former prend beaucoup de temps.

Ainsi, effectuer une veille du marché est essentiel pour capter ces événements avant qu'ils impactent l'organisation. L'entreprise peut déléguer cette responsabilité en interne, et demander à être tenu au courant de chaque changement qui pourrait impacter le département formation.

2. L'analyse du terrain

Comprendre le travail et le métier des collaborateurs quotidien est indispensable pour identifier leurs besoins en formation.

Cela peut passer par l'analyse :

- Des fiches métier ;
- Les savoir-faire et savoir-être ;
- De l'exécution de leurs missions directement sur le terrain ;
- Des entretiens individuels de performance pour voir les domaines à perfectionner.

Il est également important d'observer le comportement des salariés eux-mêmes. (Exemple : Sont-ils à l'aise avec le digital ? Seront-ils plus réceptifs à une formation en ligne ou en présentiel. Des questions à garder en tête au moment de l'observation).

3. Les entretiens individuels

Afin que l'entreprise complète ses observations, rien de mieux que de demander l'avis des principaux concernés.

Les discussions en one-to-one permettent de faire émerger des pistes jusqu'alors non envisagées. L'entreprise peut pour cela :

- Profiter de l'entretien annuel pour aborder la question des besoins en formation ;
- Ou planifier des entretiens spécifiques sur ce sujet.

Quant au format de l'entretien, l'entreprise a le choix :

- De manière formelle ou informelle ;
- En face à face ou à distance ;
- Avec ou sans support, etc.

Bien que l'entretien individuel mobilise du temps en amont, pendant et après, son format « confidentiel » permet de libérer une parole plus riche et spontanée que s'il fallait parler devant d'autres personnes.

4. Les enquêtes par questionnaires

Cette méthode vise le perfectionnement individuel et collectif, le suivi des évolutions des métiers et éventuellement le recherche d'un feed-back sur le milieu concerné pour faciliter un changement.

Les acteurs concernés (les salariés interrogés par questionnaire, le responsable chargé de l'analyse, les responsables des secteurs dans lesquels va se dérouler l'enquête).⁴³

⁴³Meignant A., op.cit, p 198.

Le questionnaire est un instrument qui vise à recueillir des informations de natures diverses.

On distingue généralement deux (02) grands types de questions :

- **Les questions ouvertes** : proposant des formulaires généraux et permettant à chacun de développer les commentaires qu'il juge opportuns.

Exemple : quelles(s) formation(s) souhaiteriez-vous recevoir ?

Ce type de question assure une parfaite liberté du destinataire et donne des résultats très satisfaisants auprès d'une population motivée.

- **Les questions fermées** : proposant en ensemble de réponses possibles, celui qui y répond devra (selon la consigne qui lui est donné) choisir, classer, ordonner, échelonner les réponses proposées.

5. Animation d'un brainstorming

L'idée est de former un groupe de discussion pour réunir des personnes aux profils variés et les faire interagir, confronter leurs points de vue et trouver ensemble des pistes et des solutions.

En guidant habilement les échanges, il y a fort à parier que l'intelligence collective fera émerger des idées nouvelles. Aussi, cela donne également une forte impression de proactivité.

e) La classification des besoins

La classification des besoins de fait selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au projet de la formation.

Elle indique : les exigences en ressources humaines, la capacité des salariés en place, les besoins exprimés par chaque individu le diagnostic global permettant la mise en place d'un programme de formation.

3.2.2. La conception du plan de formation

« Avec la nécessité de rechercher ou d'élaborer si nécessaire des référentiels, mais aussi de construire des scénarios différents ou hiérarchisés afin de dégager les faiblesses techniques et financières et de déterminer des priorités ». Ces étapes sont réalisées de manière itérative ou il s'agit de :

a) Localiser et décrire les actions de formation

À partir de la reprise des cahiers de charges de la demande, en prenant en compte la priorité des objectifs, les contraintes (techniques, financières et pédagogiques) et la description des actions qui déclinent chaque objectif, il n'est pas forcément utile de donner un descriptif détaillé, on indique :

- **Les thèmes de formation** qui traduisent l'objectif de perfectionnement, le contenu des programmes. « Toute formation se définit par ses objectifs, ceux-ci se traduisent enfin de compte par contenu et un niveau de formation ». ⁴⁴

Les questions concernant les contenus doivent être du type suivant :

- S'agit-il d'acquisition de connaissances générales, professionnelles ?
- S'agit-il d'amélioration des aptitudes ?
- S'agit-il d'évolution des attitudes ?

Les questions concernant le niveau doivent être du type suivant :

- En fonction de l'emploi à occuper, quel niveau doit atteindre le formé ?
- En fonction des capacités du formé, du temps accordé pour réaliser la formation, des dépenses investies, jusqu'à quel point aboutir la formation ?
- S'arrêtera -t-on aux connaissances indispensables estimées suffisantes ?
- Poussera-t-on au-delà jusqu'à des connaissances utiles ?
- Poursuivra -t-on pour atteindre des connaissances souhaitables ?

La distinction entre l'indispensable, l'utile et le souhaitable fixe donc les limites de la formation, compte tenu des contraintes du potentiel humain, du temps et de l'argent.

La réponse à ces questions doit conduire à la rédaction d'un contenu détaillé et le plus précis possible, le contenu des programmes doit donc être adapté à l'objet et au niveau de formation recherché. Faute d'adaptation, la formation sera insuffisante, soit au-dessous des capacités du formé qui dès lors, s'en désintéressera, donc la formation sera à la fois inefficace et coûteuse et l'action de formation se traduira par un échec.

- **Une estimation du nombre de personnes intéressées**

Ou bien le nombre de stagiaires, pour cette donnée, il y a peu de marge de manœuvre, sauf si les managers acceptent de répartir sur plusieurs années la totalité des personnes à former.

- **Définition des priorités**

⁴⁴Meignant A., op.cit, p. 227.

Pour préparer la décision de la direction générale sur le plan annuel de formation, le cadre formateur présente à celle-ci les états :

- De récapitulation des besoins de formation ;
- De personnalisation de ces besoins ;
- Du coût global de la formation.

La direction générale retiendra définitivement les priorités pour l'année, le résultat de choix ne peut être qu'un compromis entre besoins présents et futurs, les besoins sociaux et économiques (individuels ou collectifs), le volume de stages imposés par l'entreprise et le volume de ceux demandés par personnel, effectif au travail et effectif au stages, stage de longue et courte durée.

Le choix des priorités nous donne un aperçu sur la politique générale de l'entreprise dictée par ces problèmes :

- D'impact commercial face à la concurrence ;
- De son souci à l'égard des problèmes sociaux ;
- Ou des problèmes nécessitant une solution urgente.

• **Choix des programmes temps de formation**

Une fois les contenus définis, le cadre formateur doit déterminer la durée de l'action de formation en fonction de l'ambition des objectifs à atteindre, elle influence directement le coût de la formation, un équilibre est à trouver.

b) Hiérarchiser les actions de formation

En fonction des priorités et du niveau de faisabilité, les actions non réalisables sur le plan à venir sont classées chronologiquement, à ce moment, les actions proposées sont mises en regard avec la cohérence de l'organisation (politique générale, politique de formation, objectifs spécifiques, culture ...). Le service formation s'occupe de cette étape.

c) Budgétisation prévisionnelle des actions et le plan

A partir de l'ensemble des cahiers des charges de la demande, le responsable de formation retire les informations qualitatives et quantitatives (nombre de personnes, types de formation, nombre jours, nombre de sessions ...) nécessaires, pour mieux cerner ces coûts, quelques entreprises distinguent entre deux (02) types de frais :

- **Frais directs de formation** : (coûts pédagogiques, salaires des stagiaires, frais de déplacement ...etc.).
- **Frais de fonction formation** : (coûts de gestion, frais de qualité formation, équipements, locaux ...etc.).

« Toutes ces Informations sont croisées avec celles des formations et les organismes de formation, afin de réaliser le budget prévisionnel ou les scénarios qui permettront de décider ». ⁴⁵La direction générale et le service formation mettent une budgétisation prévisionnelle des actions de formation, cette budgétisation comprend les frais des formations (coûts pédagogiques, salariés des futurs stagiaires, frais de déplacement éventuels), mais elle a aussi intérêt à prévoir les frais de fonctionnement de la formation (coûts de gestion, budgétisation des opérations amener en terme de qualité de la formation, amortissement des équipements et des locaux dédiés à la formation ...etc.).

Une discussion fréquente dans des milieux spécialisés porte sur l'opportunité de calculer le manque à gagner dû à l'absence des personnes en formation et les éventuels coûts de remplacement, il est favorable à l'introduire dans le plan de formation.

Dans la mesure où cette budgétisation est directement du ressort des opérationnels responsables du budget de leur unité, et que c'est à eux qu'il appartient de faire des estimations de l'effet de la formation sur leur production et leurs coûts de main-d'œuvre.

Cette budgétisation peut être pluriannuelle, mais il faut être conscient alors de son caractère assez approximatif compte tenu des montants toutefois, pour permettre aux responsables de l'entreprise de décider en connaissance de cause du montant des dépenses nécessaires pour mener la politique qu'ils préconisent. Beaucoup d'entreprises font une estimation pluriannuelle globale et une estimation beaucoup plus fine pour la première année, la technique du plan glissant permet alors de reconsidérer chaque année les estimations faites.

Le plan ou budget prévisionnel est établi par confrontation de trois (03) types de données, ce qui remonte du terrain, les priorités de la direction générale et l'enveloppe budgétaire envisagée, cette confrontation permet de définir des choix, des priorités, des délais, de traduire les intentions en objectifs de formations personnalisées et d'établir une synthèse chiffrée de cet ensemble et les cahiers des charges correspondants aux actions (notamment les nouvelles) envisagées.

d) Arrêter les actions et le plan

⁴⁵Ardouin T., op.cit, p 149.

C'est-à-dire transcrit le choix définitif des actions à mener et leur organisation dans le temps en vue de leur inscription dans le plan de formation.

Après la connaissance des priorités retenues et le montant dépensé dont l'engagement est autorisé, le cadre formateur peut :

- Etablir le plan annuel de formation, se réservant une marge de manœuvre, lui permettant d'intégrer les besoins de formation imprévisibles, qui pourraient se manifester en cours d'année ;
- Elaborer ces actions de formation, dresser un calendrier tenant compte du volume d'absence du poste de travail et des disponibilités en moyens de formation.

e) La validation

*« Du plan/budget prévisionnel par la direction des affaires sociales fait l'arbitrage entre les pertinences, la cohérence, la faisabilité, l'opportunité des actions proposées, les orientations de la direction générale et la politique de développement des ressources humaines, les budgets sont négociés avec la direction et la direction financière ».*⁴⁶

Une fois les choix et orientation décidés et planifiés, les cahiers des charges sont finalisés par le service formation et la communication et mise en œuvre à partir de la présélection des organismes et de la connaissance du secteur, la question essentielle qui se pose « Pourquoi valide-t-on le plan de formation ? » c'est pour favoriser l'adhésion de l'ensemble des acteurs et l'élimination des résistances qui pourraient se manifester lors de la mise en œuvre des actions de formation, on trouve qu'il y a nécessité d'un engagement politique et pratique.

3.2.3 La réalisation du plan de formation

Avec la mise en œuvre effective des actions de formation et la communication qui s'est rattachée, avec l'information de l'encadrement et des salariés sur les formations, aussi les inscriptions et les convocations, les aspects administratifs et l'organisation générale. La phase de réalisation se fait en deux (02) étapes :

- **La communication** : institutionnelle, affichage, convocations et la diffusion des informations dans les services, la communication est assurée par le service formation ;
- **L'action régulation** : par la mise en œuvre des actions de formation. (Tableaux de bord de la formation, information et communication des modifications conjoncturelles du

⁴⁶Meignant A., « Manager la Formation », p. 231.

plan de formation), l'action régulation est assurée par le service formation, services concernés, personnels en utilisant la gestion informatique comme meilleur instrument.

3.2.4. L'évaluation de la formation

La question de l'évaluation est de loin la plus sensible en matière de formation. En effet, si l'évaluation est désormais une pratique courante dans les processus de gestion de l'entreprise au point d'être institutionnalisée, elle interroge foncièrement l'efficacité et la rentabilité des actions de formation menées par l'entreprise.

L'évaluation de la formation consiste à examiner la valeur d'un programme pour savoir s'il y a des écarts significatifs entre ce qui a été prévu et ce qui a été obtenu. La connaissance de ces écarts permettra de juger la valeur d'un programme de formation en relation avec les objectifs préétablis.

*« La démarche d'évaluation répond à plusieurs objectifs, elle permet de mesurer les effets de la formation dans le temps et d'identifier les causes de dysfonctionnements à l'intérieur du processus de formation par un recueil d'avis systématique (...) et aussi de travailler sur la dimension globale de la formation, que ce soit au niveau d'une action de formation professionnelle ou d'un plan de formation ».*⁴⁷

Le plan de formation étant stabilisé, il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer leur suivi et de les évaluer. Le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation.

En fonction de la programmation des actions, il faudra prévoir, avec l'encadrement concerné, les départs en formation d'un certain nombre de collaborateurs afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé le fonctionnement de l'entrepris. L'importance accrue de la formation a conduit les entreprises à développer de véritables outils, tels que le tableau de bord, pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leur action.

⁴⁷Citeau J M., « Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques », A. Colin, Paris, 2002, p 108.

❖ Les types d'évaluation de la formation

On distingue deux types d'évaluation, celles qui visent à déterminer si le programme a été mis en œuvre selon les intentions, et celles qui servent à établir la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints.

a. Évaluation des processus (formative)

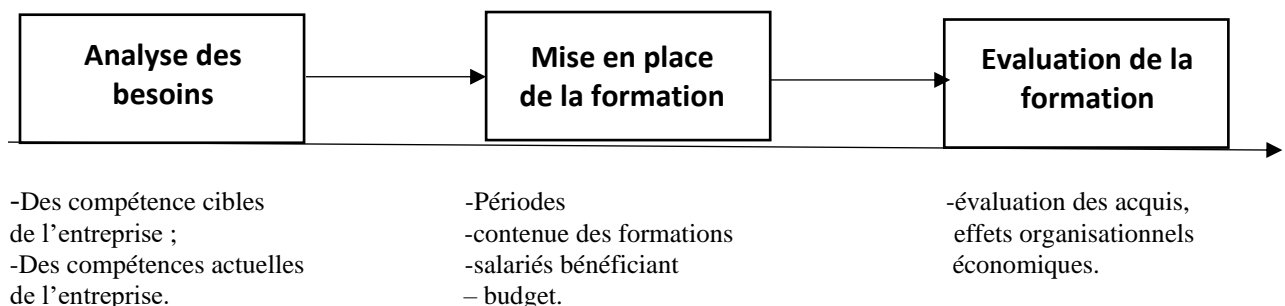
Il s'agit principalement d'indiquer aux gestionnaires si le programme est réalisé conformément aux intentions et d'une manière efficiente. L'évaluation est habituellement assortie de conseils visant la modification du programme pour qu'il atteigne ses objectifs. Avec ces renseignements, on peut modifier le programme pour qu'il soit exécuté selon les intentions, ou on peut modifier le plan comme tel si on constate qu'il présente des lacunes.

b. Évaluation sommative (l'évaluation de l'effet)

Dans l'évaluation sommative, on cherche à déterminer l'effet du programme, c.-à-d. la mesure dans laquelle il atteint ses objectifs et répond aux besoins du groupe cible. L'évaluation doit aussi comporter des conseils visant la modification du programme pour qu'il réponde mieux aux besoins de sa clientèle et que son rapport coût/efficacité soit amélioré.

Pour en résumer le processus de construction du plan de formation suit plus ou moins linéairement cette démarche :

Figure 06 : Processus d'élaboration du plan de formation.



Source : Benchemam F. et Galindo G., *op.cit*, p. 154.

Conclusion

Un plan de formation complet et bien anticipé est un véritable outil de performance pour l'entreprise. C'est le moyen de pallier aux besoins en formation tout en restant flexible et adaptable. C'est un outil favorisant également la motivation et l'implication des salariés par la revalorisation de leurs emplois et/ou par l'accompagnement aux projets professionnels. Il est donc primordial pour les entreprises de prendre le temps afin de le concevoir avec toute la rigueur nécessaire.

Chapitre IV

La formation à

SONATRACH/DRGB

Introduction

SONATRACH est la plus importante compagnie d'hydrocarbures en Algérie et en Afrique. En raison d'un environnement économique concurrentiel, SONATRACH a récemment procédé à une actualisation de sa politique ressources humaines.

Elle s'articule autour de la mise en place d'objectifs et d'indicateurs de performance adaptés, et la mise en œuvre de projets de développement afin d'assurer une allocation optimale des ressources.

Un effort important de perfectionnement et de spécialisation est réalisé en matière de formation dans le cadre de se rapprocher du niveau d'efficacité atteint par les compagnies les plus performantes du secteur pétrolier dans le monde.

Section 01 : Présentation de la SONATRACH

SONATRACH (société nationale pour le transport, la transmission et la commercialisation des hydrocarbures) est un acteur majeur de l'industrie pétrolière. Elle emploie environ 50 000 salariés (150 000 avec ses filiales) et produit à elle seule 30 % du PNB de l'Algérie avec une production annuelle (2005) de 232.3 millions de TEP, dont 11.7% (24 millions de TEP) pour le marché intérieur.

Avec un chiffre d'affaires de près de 64.975 milliards de dollars US\$ réalisé en 2008, SONATRACH est classée 1^{ère} compagnie en Afrique et 12^{ème} compagnie dans le monde.

1.1. Le groupe SONATRACH

1.1.1. Activités

Les principales activités du groupe SONATRACH se résument en trois aspects essentiels :

- a) **L'activité amont** : elle prend en charge la recherche, l'exploitation et la production des hydrocarbures. Ses missions sont axées principalement sur le développement des gisements découverts, l'amélioration du taux de récupération et la mise à jour des réserves.
- b) **L'activité transport des hydrocarbures** : l'activité transport des hydrocarbures liquides et gazeux par canalisations a en charge le développement, la gestion et

l'exploitation du réseau de transport, de stockage, de livraison et de changement des hydrocarbures.

- c) **L'activité aval** : cette activité prend en charge l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de développement et d'exploitation de l'aval pétrolier et gazier. Elle a pour mission essentielle l'exploitation des installations existantes de liquéfaction de gaz naturel et de séparation de GPL, de raffinage ainsi que la commercialisation.

L'activité de commercialisation est celle du management des opérations de vente et de shopping dont les actions sont menées en coopération avec les filiales telles que NAFTAL pour la distribution des produits pétroliers, SNTM HYPROC pour le transport maritime des hydrocarbures, etc.

• **Activité de Transport par canalisation**

Pour assurer le transport du pétrole produit par les sociétés françaises (de l'époque), un premier oléoduc reliant les gisements du sud algérien (principalement les champs de Hassi Messaoud) au port de Bejaia a vu le jour en 1959 dont la gestion était confiée à la société pétrolière de gérance (SOPEG).

Après la nationalisation du secteur des hydrocarbures en 1971, d'autres pipe-lines ont été réalisés par SONATRACH à travers le territoire national, d'où la naissance des directions régionales dédiées au transport des hydrocarbures. La société pétrolière de gérance SOPEG est devenue depuis, La Direction Régionale de Bejaia (DRGB), elle-même devenue Région Transport Centre (RTC).

Ainsi, sept régions de l'activité transport par canalisation ont été créées à savoir :

- Région Transport Centre - Bejaia (RTC) ;
- Région Transport de Haoud el- Hamra(RTH) ;
- Région Transport d'In Amenas (RTA) ;
- Région Transport Est -Skikda (RTE) ;
- Region Transport Ouest Arzew (RTO);
- Gazoduc Espagne/Maroc (GEM) ;
- Gazoduc Tunisie/Italie (GTI).

1.1.2. Organisation du groupe SONATRACH

Le schéma macrostructural de la SONATRACH s'articule autour de trois (03) principales structures :

- ✓ La direction générale ;
- ✓ Les activités opérationnelles ;
- ✓ Les directions fonctionnelles.

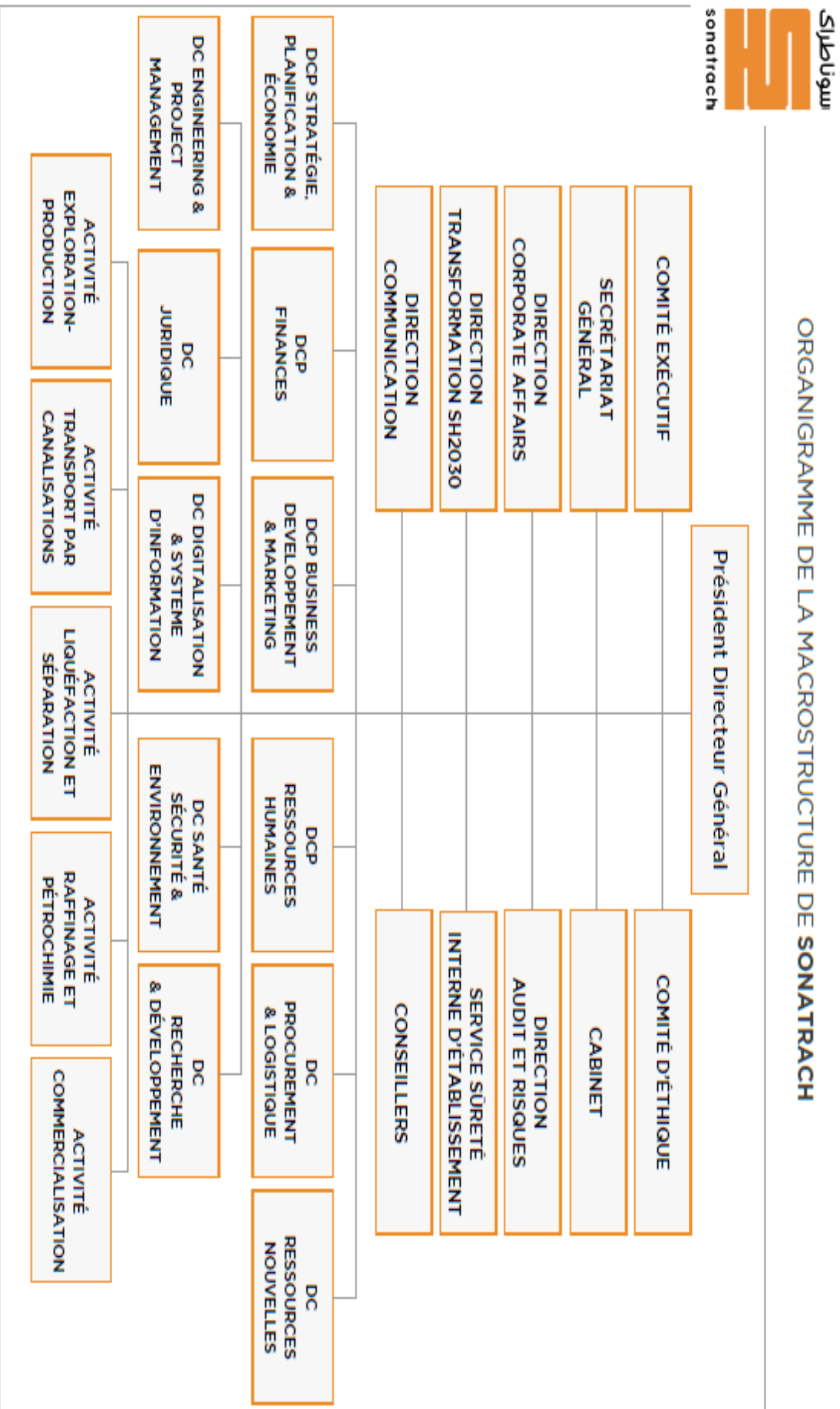


Figure 07 : Organigramme du groupe SONATRACH. Source : les données fournis par l'entreprise.

1.2. La Région Transport Centre-Bejaia (RTC)

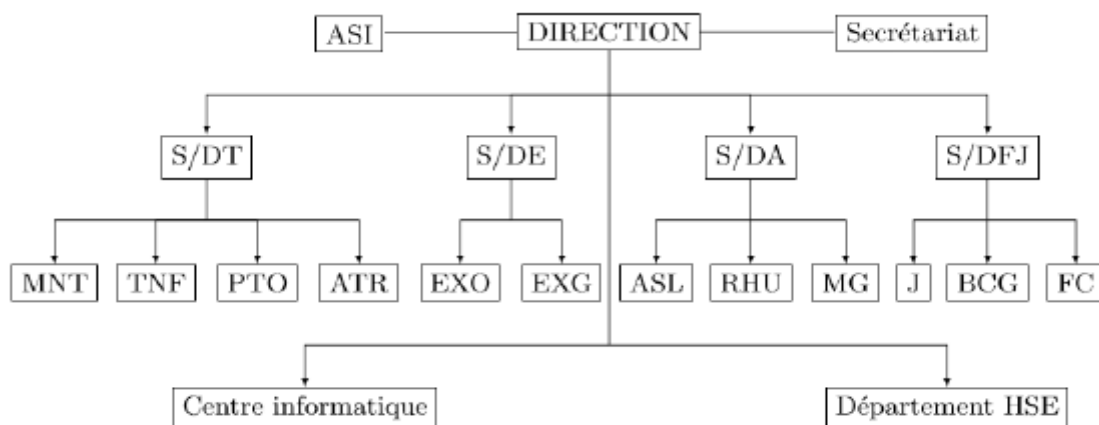
La région transport centre de Bejaia est l'une des sept directions opérationnelles composant l'activité transport par canalisation de SONATRACH. Elle est chargée du transport, du stockage et de la livraison des hydrocarbures (pétrole et gaz naturel), elle a en charge l'exploitation d'un port pétrolier, d'un gazoduc (GG1) et de deux oléoducs (OB1 et OG1).

1.2.1. Organigramme de la DRGB

La région transport centre de Bejaïa est composée de quatre sous-directions divisées chacune en départements.

L'organigramme suivant donne la structuration hiérarchique fonctionnelle de la région transport centre de Bejaïa.

Figure 08 : organigramme de la RTC-Bejaia.



Source : les données fournées par l'entreprise.

- **SDT** : Sous-Direction Technique ;
- **SDE** : Sous-Direction Exploitation ;
- **SDA** : Sous-Direction Administratif ;
- **SDFJ** : Sous-Direction Finance et Juridique
- **PTO** : Département Protection des Ouvrages ;
- **EXL** : Département Exploitation Liquide ;
- **MOG** : Département Moyens Généraux ;
- **EXG** : Département Exploitation Gaz ;

- **RHU** : Ressources Humaines et communication ;
- **ASL** : Administration et Social ;
- **ART** : Approvisionnement et Transport ;
- **TNF** : Département Travaux Neufs ;
- **MTN** : Département Maintenance ;
- **FNC** : Département Finances et Comptabilité ;
- **BCG** : Budget et Contrôle de Gestion ;
- **JUR** : Juridique ;
- **HSE** : Hygiène et Sécurité de l'Environnement ;
- **ASI** : Assistant Sécurité Intérieur.

1.2.2. Présentation des différentes structures de la DRGB

a) Sous-direction Exploitation (SDE)

La sous-direction Exploitation chapeaute deux départements qui sont :

➤ Département Exploitation Liquide (EXL)

Ce département est chargé des missions suivantes :

- ✓ Transport de pétrole brut de Haoud El Hamra vers les terminaux de Bejaïa et la raffinerie de Sidi Arcine-Alger ;
- ✓ Chargement de bateaux en pétrole brut ;
- ✓ Livraison de pétrole a la raffinerie de Sidi Arcine-Alger ;
- ✓ Stockage de pétrole brut ;
- ✓ Gestion des stations de pompage et des terminaux énumérés précédemment.

➤ Département Exploitation Gaz (EXG)

Département crée en 2004, il est chargé de l'exploitation du gazoduc allant de Hassi R'mel a Bordj Menaiel. Le gaz est livré directement a Sonelgaz pour l'alimentation des centrales électriques et pour les consommations domestiques. Il gère deux stations qui sont :

- ✓ Station de compression Medjedel ;
- ✓ Terminal GG1 Bordj Menaiel.

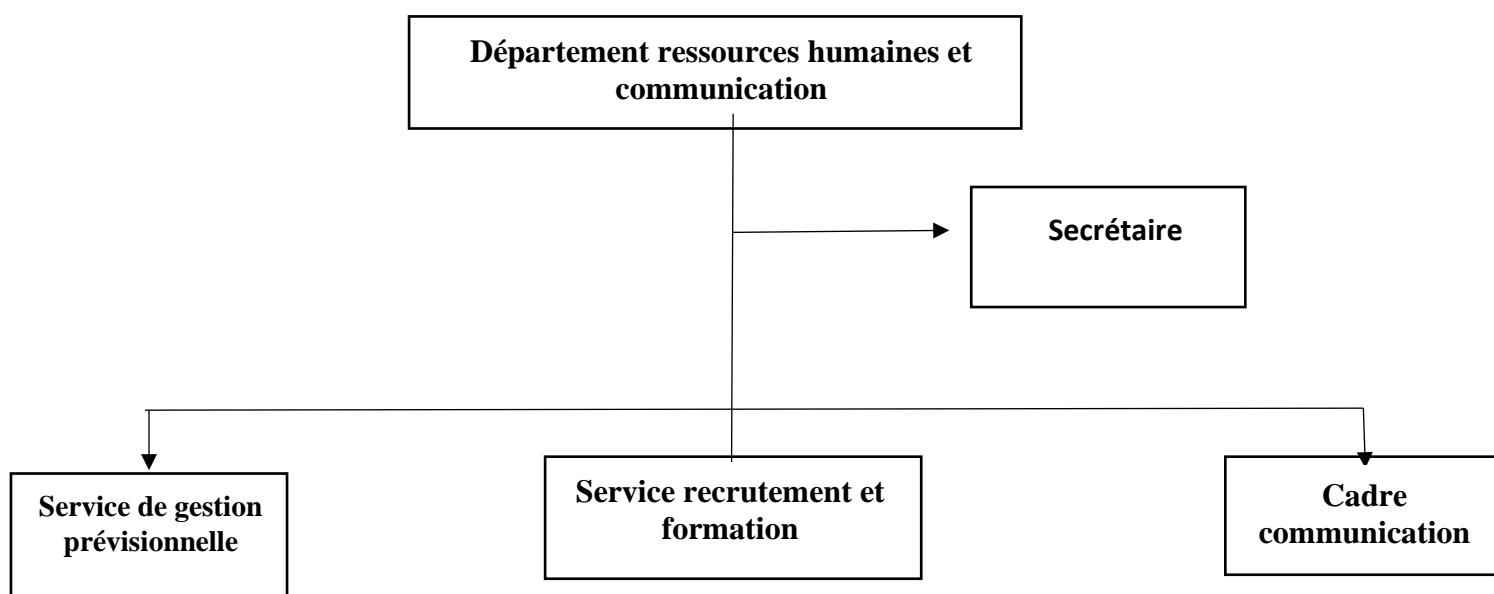
b) Sous- Direction Administratif (SDA)

La sous-direction administrative est composée de trois départements, qui sont :

➤ Département ressources humaines et communication (RHC)

La mission de ce département est d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évolution de leurs carrières et de planifier les besoins à court et moyen terme, tant en effectifs qu'en besoins de formation. Pour ses besoins, ce département dispose d'un cadre de communication qui anime une cellule de communication.

Figure 09 : Organigramme du département RHC.



Source : Données fournies par l'entreprise.

➤ Département administratif et social (ASL)

Ce département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail. Il est aussi chargée de la gestion du personnel de la RTC.

➤ Département Moyens Généraux (MOG)

Ce département assure le soutien logistique de l'entreprise (restauration, hébergement des missionnaires, entretien des bâtiments et des espaces verts, achat de fournitures de bureau, etc.).

c) Sous- Direction Finance et Juridique (SDFJ)

La sous-direction finance et juridique est composée de trois départements :

➤ **Département Finance et Comptabilité (FIN)**

Prend en charge la gestion comptable et financière de la RTC. Il assure l'enregistrement chronologique des informations de comptabilité et la gestion de la trésorerie comme il fait des appels de fonds à la division de commercialisation des hydrocarbures.

➤ **Département Budget (BDG)**

Ce département était l'un des services du département finances, devenu département dans la cadre du nouvel organigramme. Il est chargé :

- ✓ D'élaborer le budget prévisionnel de l'année à venir, en se basant sur les prévisions élaborées par chaque structure de la RTC ;
- ✓ D'élaborer le plan de gestion à court et moyens termes.

➤ **Département Juridique (JUR)**

Ce département veille sur la l'égalité des transactions, lance des appels d'offre nationaux et internationaux, traite les litiges nés entre la RTC et les tiers et s'occupe aussi des assurances du patrimoine de l'entreprise.

d) Sous- Direction Technique (SDT)

La sous-direction technique se compose de quatre départements, qui sont :

➤ **Département Approvisionnement et Transport (ATR)**

Ce département comme son nom l'indique assure les approvisionnements nécessaires pour la bonne exploitation des installations, le stockage des pièces de rechange nécessaires pour une année minimum d'utilisation et le transport en tout genre.

➤ **Département Maintenance (MTN)**

La mission principale de ce département est de veiller au maintien du bon état de fonctionnement des équipements et des installations techniques de la région.

➤ **Département Protection des Ouvrages (PTO)**

Ce département est chargé de la réparation des canalisations et des ouvrages de génie civil y afférents, ainsi que de la protection cathodique des installations.

➤ **Le département travaux neufs**

Ce département est chargé des études, de l'assistance technique et du suivi de réalisation des projets et d'investissement de la région. Il prend aussi en charge les travaux de rénovation des installations, exprimés par les différentes structures de la région.

Le département travaux neufs gère environ quatre-vingt pourcent (80%) du budget global de la région.

e) **Autres structures de la RTC**

Les structures suivantes sont rattachées directement à la direction régionale :

➤ **Centre informatique (CI)**

Il a pour mission de :

- ✓ Développer, installer et exploiter des applications informatiques ;
- ✓ Maintenance du parc informatique de la région.

➤ **Département hygiène et sécurité de l'environnement (HSE)**

Le Département hygiène et sécurité de l'environnement a pour mission :

- ✓ Protection et sauvegarde du patrimoine humain et matériel de la région ;
- ✓ Veille au respect strict des normes et standards en matière d'hygiène.

➤ **Assistant sécurité interne (ASI)**

Veille à la sécurité et à l'intégrité des installations et des personnes de la région.

Section 02 : Les pratiques de la formation à la DRGB

Pour que SONATRACH puisse atteindre ses objectifs et améliorer de façon efficace et continue ses performances, elle doit s'appuyer sur un capital humain qualifié, d'où la nécessité d'avoir une stratégie de formation bien définie et de mobiliser tous les moyens nécessaires pour la concrétiser.

2.1. Les perspectives de la formation à SONATRACH

"Le personnel est l'actif le plus important de SONATRACH et le facteur déterminant de son essor ou de son échec". Propos de Mr SAIDANE Lyes, responsable de formation à la TRC-Bejaïa.

Intimement convaincu que les hommes et les femmes du Groupe sont à l'origine de ses performances et assurent son avenir, SONATRACH accorde une grande estime à la formation.

a) La mise à jour des compétences et des connaissances

Pour SONATRACH, la formation permet avant tout d'entretenir, d'approfondir et de développer les connaissances et compétences de salarié. Globalement, elle permet à ce dernier de garder son potentiel et de s'adapter aux évolutions dans son activité professionnelle, voire même d'évoluer dans sa filière ou de devenir plus polyvalent.

b) Une meilleure compréhension du milieu de travail

La formation peut aussi être un moyen de mieux comprendre les méthodes de travail adoptées et le secteur d'activité de SONATRACH. D'un point de vue social, les formations peuvent également être une opportunité d'échanges entre les collaborateurs, amenant à mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise.

c) Une perception positive

Pour SONATRACH un autre aspect important de la formation réside dans la perception que l'employé a de lui-même et de l'entreprise. En complétant son bagage de compétences, le salarié se sent plus confiant dans la réalisation de son travail et dans le poste qu'il occupe. Il perçoit un soutien organisationnel dans sa réussite ce qui, associé aux autres éléments mentionnés plus tôt, augmentent son implication dans SONATRACH de manière générale.

d) Le développement d'une culture commune

Des actions de formation spécifiques doivent être développées en vue de permettre le renforcement de la culture adoptée au sein de SONATRACH. L'accent est mis en particulier sur l'institution d'une communauté de langage, de méthodes et outils rationnels de travail.

e) Un gain de performance

Tous ces apports ont finalement pour effet global d'améliorer la productivité de l'employé. Désormais formé, confiant et se sentant valorisé, son potentiel est ravivé, au profit de sa réussite et de celle de SONATRACH.

2.2. Les types de formation à SONATRACH

Une politique de formation clairement définie a SONATRACH propose une diversité de formation assez précise. On peut catégoriser les types de formation selon deux critères : la finalité et la durée.

2.2.1. Selon la finalité

Il s'agit de formations présentées sous forme de finalités poursuivies par la SONATRACH/DRGB

a) Formation induction

Elle touche essentiellement les nouvelles recrues qui subissent une inversion avant qu'elles occupent des postes de travail, afin de s'intégrer dans l'organisation et l'ambiance du travail en groupe, c'est-à-dire, être mis en situation professionnelle, sous l'œil d'un tuteur « encadreur » interne de la DRGB.

b) Formation fournisseur

C'est une clause d'un contrat d'achat d'équipement ou de leur renouvellement où il est précisé le nombre de salariés à former. La durée, le lieu et l'objectif précis de la formation. Elle vise à acquérir le savoir-faire pour le bon fonctionnement des équipements de leur maintenance. L'entreprise exige aux fournisseurs d'assurer une formation gratuite et s'occuperont de toutes les charges.

c) Formation recrutement

Ce type de formation consiste à mettre un contrat perpétuel avec les établissements scolaires et les universitaires, afin de prendre en charge, parrainer des stagiaires au cours de formation et les meilleurs éléments sont sélectionnés et recrutés.

d) Formation perfectionnement

Sa finalité est d'accroître le niveau de qualification des travailleurs qui peuvent être promus à des postes supérieurs.

e) Formation reconversion

La reconversion professionnelle survient lorsqu'un salarié s'oriente vers un métier plus en phase avec ses aspirations (ou celles de l'entreprise), ce qui mène nécessairement à un épanouissement plus important et un bonheur accru dans sa vie personnelle ainsi que dans son efficacité au travail.

f) Formation corporate

La formation Corporate est une brique importante d'accompagnement du changement dans le cadre d'une transformation (nouvelle organisation par exemple).

2.2.2. Selon la durée

La durée de la formation est toujours tributaire de son objectif. On distingue les types suivants :

a) Formation courte durée

Elle est considérée comme une formation de courte durée, toute action dans la durée globale est inférieure à six mois en continu.

La formation en courte durée a pour objectif l'amélioration de 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.

b) Formation longue durée

C'est toute action dont la durée globale est égale ou supérieure à six mois en continue. Elle a pour objectif le développement personnel des agents ayant le potentiel requis et pouvant évoluer suivant un plan de carrière entre leurs aspirations et les besoins de l'entreprise.

2.3. Les lieux de formation

La formation peut être réalisée à l'intérieure ou à l'extérieure de l'Algérie, au niveau de SONATRACH ou hors SONATRACH.

2.3.1. En Algérie (Nationale)

a) Intra-entreprise

Ce type de formation s'effectue entre les différentes régions de SONATRACH (Arzew, Boumerdes, Skikda, Hassi Messaoud et Bejaia) dont les centres de formation sont agréés par les directions des ressources humaines.

b) Organismes nationaux (Publics et Privés)

Ils sont constitués de l'ensemble des structures formatrices étatiques ou e aux quelles la DRGB fait appel pour des formations spécifiques sur le territoire national.

2.3.2. A l'étranger

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

Ces centres doivent être agréés par les autorités éducatives de leurs pays et jouir d'une réputation pédagogique confirmée.

2.4. L'élaboration du plan de formation à SONATRACH

D'après le responsable de formation à la DRGB, le plan de formation s'élabore en suivant les étapes clés suivantes :

2.4.1. Identification des besoins

L'identification des besoins est une phase cruciale pour le succès de la formation à SONATRACH parce qu'elle permet de se donner une vision globale de sa situation afin d'élaborer un plan de formation et d'intervention cohérent. On distingue deux sources de formation :

- **Les besoins exprimés par la direction générale de SONATRACH (Alger-Hydra)** sous forme de compétences à développer dans la cadre d'une stratégie globale des ressources humains et que les différentes régions sont tenues de respecter et d'appliquer.
- **Les besoins exprimés par la DRGB** (supérieurs hiérarchiques des différentes structures) c'est à partir des observations de la façon d'exécuter les tâches que le supérieur constate le retard ou le manque de perfectionnement des salariés, cela va déléguer le supérieur à exprimer les besoins à leur place et remplir la fiche de structure.

2.4.2. Le recueil des besoins

Le service formation reçoit la liste de des besoins brutes au moyen de canevas qui sont des documents sous forme de tableaux envoyés à chaque service de la structure pour le remplissage avec des informations liées aux besoins de formation.

La DRGB utilise essentiellement deux documents : la fiche d'identification des besoins individuels et la fiche d'identification des besoins collectifs.

Après avoir reçu les différents besoins des structures de l'organisation, le service de formation intervient pour rassembler les besoins, les filtrés et les ordonnés selon les priorités et les exigences déterminer par le contexte de l'entreprise, les orientations stratégiques et leurs degrés d'importance dans la réalisation des attentes de l'organisation.

2.4.3. L'élaboration du cahier de charge

Le cahier de charges regroupe les besoins exprimé sous forme collective, il consiste à transformer les objectifs conceptuels en objectifs opératoires, à partir d'une étude de faisabilité (technique, économique, sociale...etc.), ces objectifs deviennent mesurables, quantifiables et reproductibles. Ainsi chaque action en formation est assimilée à une échéance déterminé.

Chaque formation nécessite un cahier des charges, sa quantification s'introduit directement dans le plan de formation.

En réalité, le plan de formation, n'est qu'un ensemble ordonné et cohérent de cahiers des charges des actions de formation.

A SONATRACH le cahier de charge est constitué essentiellement des éléments suivant :

- La problématique ;
- La contribution attendue de la formation ;
- Les caractéristiques de la population à former ;
- Les objectifs de compétences ;

- Les modalités (moyens, organisation, durée...);
- Les caractéristiques des organismes prestataires et des formateurs.

2.4.4. L'évaluation de la formation

Il existe deux types d'évaluation de l'action de la formation à SONATRACH l'évaluation à chaud et l'évaluation à froid.

a) L'évaluation à chaud

Il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction. Les questions peuvent porter sur le comportement de l'animateur. Elles peuvent également porter sur d'autres aspects de l'action de formation, tels que : les outils pédagogiques, etc. Cette évaluation « à chaud » peut se faire oralement ou en groupe ou individuellement par écrit.

b) L'évaluation à froid

Elle consiste à suivre et à examiner les apprenants après un certain temps de leurs formations et vise à assurer la mise en pratique des enseignements reçus.

2.5. Synthèse des actions en formation réalisées en 2017-2018.

Nous étions forcés de se baser sur des données provenant de 2017-2018 étant donné que depuis la seconde moitié du 2019 jusqu'à la fin de 2021 toutes les activités de formation ont été suspendues dus à la crise sanitaire de la Covid-19.

2.5.1. Réalisation physique

Tableau n°03 : Effectif formé par rapport à l'effectif permanent de la Direction Régionale.

Effectif permanent de la Direction Régionale	Prévisions annuelle	Effectif formé
621 agents	360 agents	326 agents

Source : documents internes à l'entreprise.

Ratio : $\frac{\text{Effectif formé} \times 100}{\text{Effectif permanent}} = \frac{326 \times 100}{621} = 52,49 \%$

* Ratio : Effort de formation en H/J : Nombre de jours / Effectifs en poste.

$$\frac{1651}{621} = 2,65$$

621

Le taux des réalisations physiques pour l'exercice 2017 est de **91 %**, soit **326** agents formés sur une prévision clôture de **360** agents.

A / Formation en Algérie :

La formation en Algérie, tous types confondus, a porté sur 326 agents, soit 91% de l'effectif prévu qui est de 360 agents.

Les actions réalisées ont concerné les domaines d'activités suivants :

Tableau n°04 : actions réalisées par fonction.

Fonction cœur de métier	308 agents	94.47%
Fonction de soutien	11 agents	3.37%
Fonction de support	07 agents	2.14%

Source : documents internes à l'entreprise.

On constate la fonction cœur de métier a constitué presque **95%** des actions en formation réalisées en 2017.

- **Réalisations par catégorie socioprofessionnelle :**

Les 326 agents qui ont participé à des actions de formation en Algérie sont répartis comme suit :

Tableau n°05 : actions de formation par catégorie socioprofessionnelle.

Cadres	77 agents	23.61%
Maitrise	235 agents	72.08%
Exécution	14 agents	4.29%

Source : documents internes à l'entreprise.

B / Formation à l'étranger :

Aucune action de formation à l'étranger n'est prévue pour l'exercice 2017.

2.5.2. Réalisations financières

Coût de la formation par rapport à la masse salariale du personnel permanent de la Direction Régionale - Ratio.

Tableau n°06 : cout de formation par rapport à la masse du personnel permanent.

Masse salariale du personnel permanent	Prévisions clôture	Coût réalisé
1274167 KDA.	39563 KDA.	35375.8 KDA.

Source : documents internes à l'entreprise.

Ratio = $\frac{\text{Coût réalisé} \times 100}{\text{Prévisions}} = \frac{35375.8 \times 100}{39563} = 2,77 \%$.

Masse salariale 1274167

La réalisation financière globale est de **89 %**, soit **35375,8 KDA** sur une prévision de **39563 KDA**.

Qualitativement, toutes les actions de formation prévues dans le plan clôture 2017 ont été réalisées. L'écart négatif constaté est dû principalement à l'interruption de la formation « lutte anti incendie » pilotée par la DRH/TRC.

2.5.3. Participation de la société à la formation des jeunes :

Le volet apprentissage toutes spécialités confondues, laisse apparaître que la Direction Régionale Bejaïa contribue de façon significative à la formation des jeunes. Cette formation a porté sur 124 apprentis de l'effectif prévu, qui est de 50 apprentis, soit 248%. Ces derniers sont affectés aux différents sites de travail :

Tableau n°07 : affectation des apprentis par site de travail.

Affectation	Effectif
Bejaia siège	100
Station de pompage n°1 bis/ Djamaa	7
Station de pompage n°3 M'Sila	10
Station de pompage n°2 Biskra	7

Source : documents internes à l'entreprise.

Ils sont répartis sur dix-sept (17) spécialités (Secrétaire de Direction, Gestion, RH, Comptabilité, Gestion des Stocks, Magasin, Archives, Informatique, Maintenance des systèmes informatiques, Maintenance des systèmes mécaniques automatiques, Electronique Industrielle, Electricité industrielle, Electromécanique, Electrotechnique, Instrumentation, Entretien Mécanique, Soudure, Conducteur d'engin.

Section 03 : Cadre méthodologique et l'enquête par questionnaire

Dans cette section, nous présenterons d'abord le cadre méthodologique, ensuite notre enquête se fondera sur un questionnaire, on comprendra notamment l'objectif poursuivi, l'échantillon concernée et puis on procédera au tri.

3.1. Cadre méthodologique

a) L'objet de l'enquête

L'objectif de notre enquête consiste à comprendre et à montrer quelle est l'importance accordée à la formation au sein de la DRGB. Nous mettrons également l'accent sur l'adéquation entre l'offre de la formation et les besoins, la participation des salariés dans le processus de formation et l'impact de cette dernière sur les compétences et les performances des travailleurs.

b) La taille de l'échantillon

Etant donné le nombre élevé des travailleurs au sein de la DRGB, la délimitation de la taille d'un échantillon s'est avérée indispensable.

Nous avons retenu un échantillon aléatoire de 100 salariés, à qui nous avons distribué le questionnaire. Sur les 100 questionnaires distribués, nous avons eu un retour de 68 questionnaires, soit 32 personnes n'ont pas répondu.

c) Construction de l'échantillon

Le choix d'un type d'échantillonnage repose sur plusieurs facteurs comme la précision des estimations désirée, la nature de la population d'intérêt, l'information connue sur cette population de même que des contraintes opérationnelles.

Pour ce qui est de notre étude, un échantillon non probabiliste ou empirique est le mieux adapté. De ce fait nous avons choisi l'échantillon de convenance. Nous avons réalisé notre enquête auprès de 68 agents (cadres, agent de maîtrise et agents d'exécution).

d) La rédaction du questionnaire

Dans le cadre de notre enquête le questionnaire demeure un moyen important de recueil d'informations quant à notre thème de recherche. Avec le souci d'une meilleure compréhension de ce dernier, nous avons opté par les formes des questions suivantes :

- **Questions fermées** : réponses par oui ou non ;

- **Questions semi-ouvertes** : réponses au choix multiples ;
- **Une question ouverte.**

e) Les étapes de l'enquête par questionnaire

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

- La distribution des questionnaires
- La récupération des questionnaires après une semaine, il y avait quelques-uns en deux semaine de leurs distributions.
- Et enfin, le dépouillement.

3.2. Dépouillement, analyse et interprétation des résultats du questionnaire.

Nous allons dans cette section dépouiller, analyser et enfin interpréter les résultats obtenus du questionnaire.

3.2.1. Exploitation et analyse des résultats

- **Question 01** : Quel est votre sexe ?

Tableau N° 8 : Répartition de l'échantillon par genre.

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Féminin	30	44%
Masculin	38	56%
Total	68	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes.

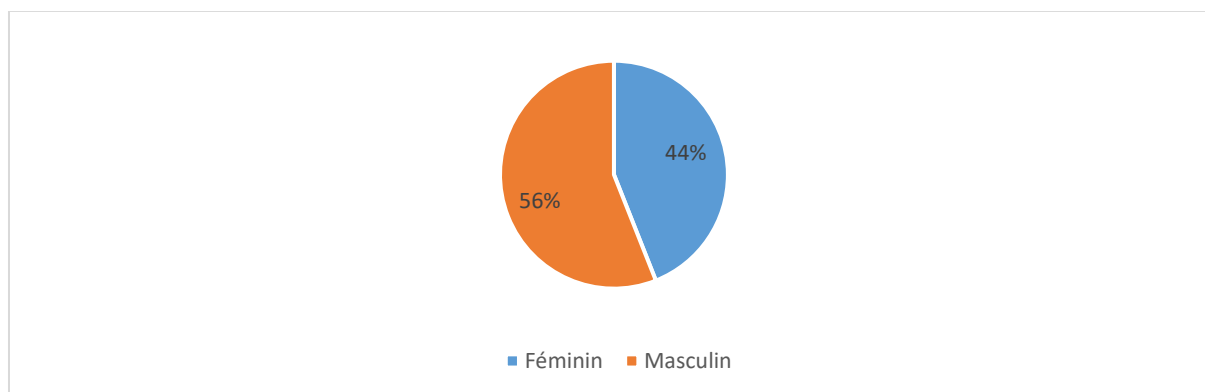


Figure 10 : Répartition de l'échantillon par genre

Parmi les 68 personnes interrogées, 38 individus sont de sexe masculin, soit un taux de 56%. Les restants sont de sexe féminin représentés quant à eux par 44% de l'échantillon. Cette analyse montre que le taux de la catégorie masculine est supérieur à celle féminine avec un écart de 12%.

➤ **Question 02 :** Quel est votre âge ?

Tableau N° 09 : Répartition de l'échantillon par tranches d'âge

Age	Fréquence	Pourcentage
Moins de 30 ans	8	12%
Entre 30 et 39 ans	32	47%
Entre 40 et 49 ans	18	26%
Plus de 49 ans	10	15%
Total	68	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes.

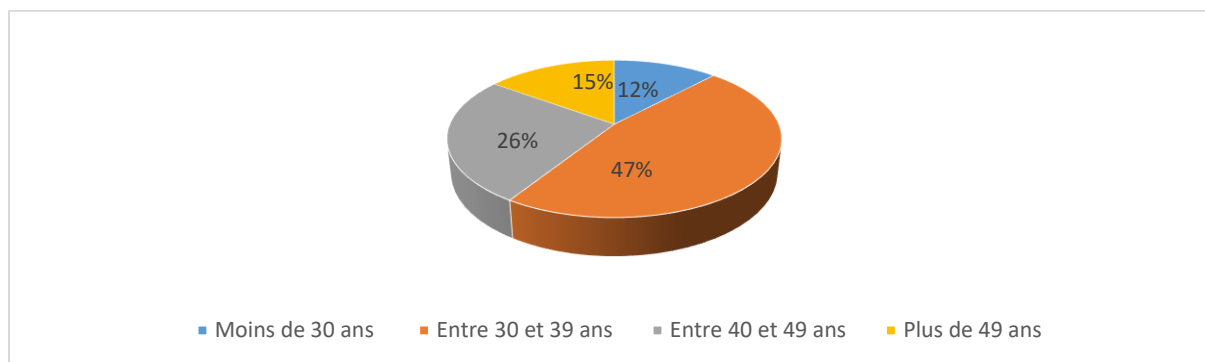


Figure 11 : Répartition de l'échantillon par tranches d'âge.

La tranche d'âge qui a le pourcentage le plus élevé est celle de « 30-39 ans » avec un taux de 47% ; suivie par celle de « 40-49 ans » avec un taux de 26%. Seulement 10% des interrogés ont un âge appartenant à la tranche « moins de 30ans ». Cela explique que la DRGB ne s'oriente pas vers une forte politique de recrutement des jeunes fraîchement diplômés prêts à l'insertion professionnelle. Elle favorise donc le facteur expérience que détiennent les plus anciens.

➤ **Question 03 :** Depuis quand travaillez-vous à SONATRACH ?

Tableau N° 10 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Moins d'un an	0	0%
Entre 1 et 3 ans	11	16%
Entre 3 et 5 ans	16	24%

Plus de 5 ans	41	60%
Total	68	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes.

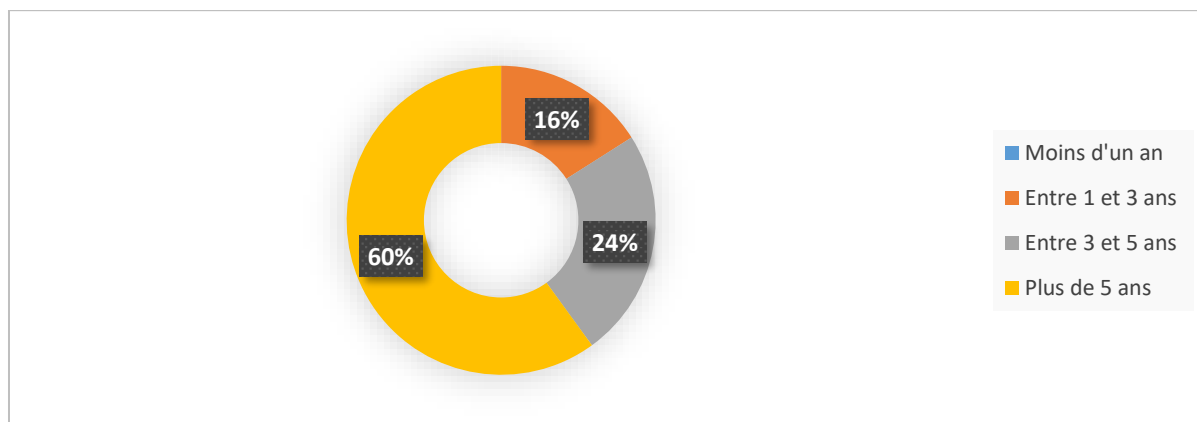


Figure 12 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.

Nous constatons que 60% du personnel au sein de la DRGB ont plus de 5 ans d'ancienneté, ceux ayant plus de 3 ans représentent 24%, tandis que les agents ayant de 1 à 3 ans d'ancienneté ne représentent que 16% du personnel, ce qui veut dire que les salariés interrogés sont assez anciens dans l'entreprise.

➤ **Question 04** : Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

Tableau N° 11 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.

C. socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre	36	53%
Agent de maîtrise	21	31%
Agent d'exécution	11	16%
Total	68	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes.

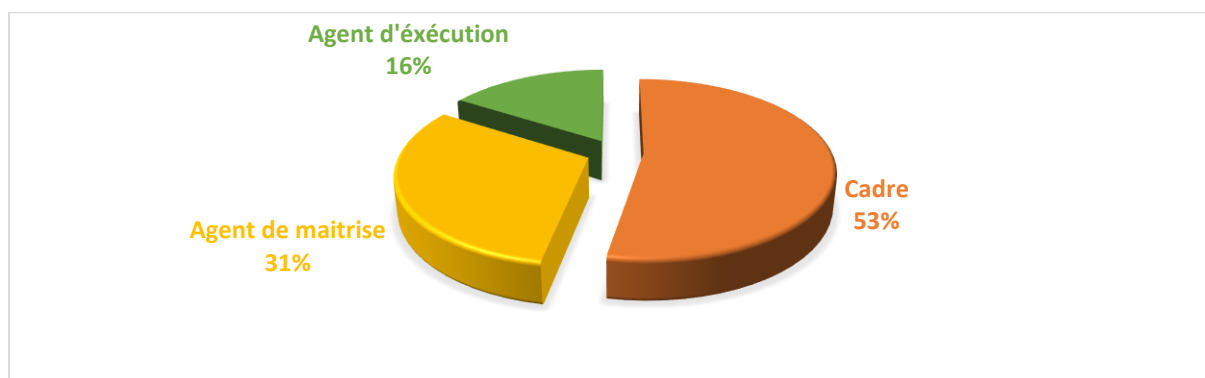


Figure 13 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.

Sur un échantillon de 68 personnes, nous avons 53% de cadres, 31 % d'agents de maîtrise et 16 % d'agents d'exécution.

- **Question 05** : Est-ce que vous avez déjà bénéficié d'une formation professionnelle durant votre carrière au sein de l'entreprise ?

Tableau N° 12 : Répartition de l'échantillon selon l'effectif formé.

Effectif formé	Fréquence	Pourcentage
Non	09	13%
Une fois	38	56%
Plusieurs fois	21	31%
Total	68	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes.

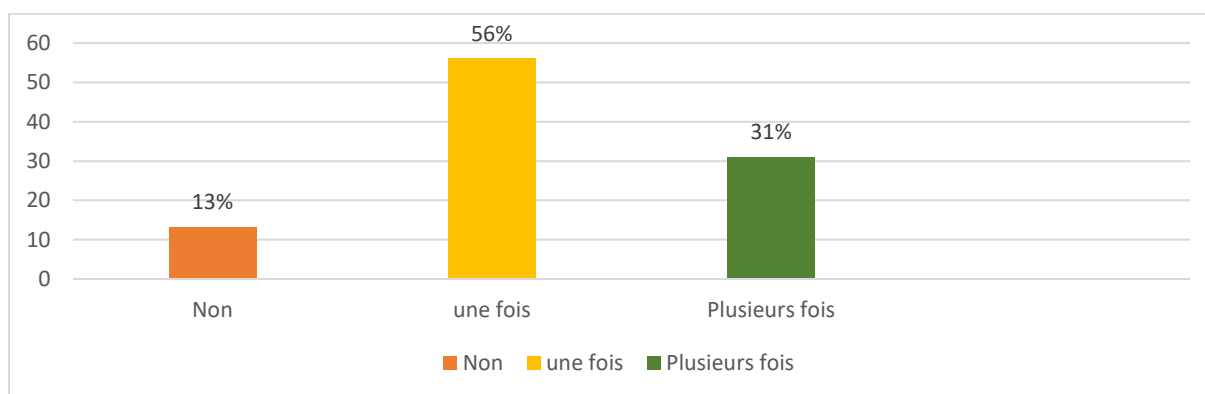


Figure 14 : Répartition de l'échantillon selon l'effectif formé.

Nous constatons que 56% des agents interrogés ont bénéficié d'une formation une seule fois, 31% plusieurs fois, tandis que 13% n'ont jamais fait l'objet d'une formation professionnelle à la DRGB.

D'après ces résultats, nous pouvons conclure que la DRGB accorde une grande importance au développement des ressources humaines et ce en investissant dans la formation.

Remarque :

09 de nos interrogés non pas bénéficié d'une formation, et vu que le reste des questions s'adressent à ceux qui ont suivi une formation, notre échantillon se réduit à 59 interrogés.

- **Question 06** : Si oui, quel est le type de formation que vous avez suivi ?

Tableau N° 13 : Répartition de l'échantillon selon le type de formation.

Type de Formation	Fréquence	Pourcentage
Induction	05	08%
Recrutement	04	07%
Perfectionnement	34	58%

Reconversion	06	10%
Fournisseur	08	14%
Corporate	02	03%
Total	59	100%

Source : Élaboré par nous-même.

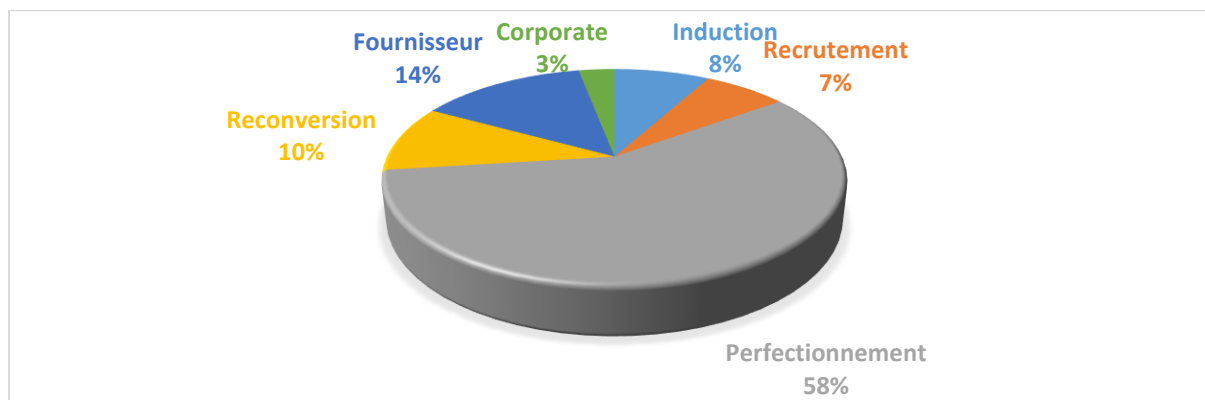


Figure 15 : Répartition de l'échantillon selon le type de formation.

D'après le graphique ci-dessus, on constate que la DRGB investie beaucoup plus dans la formation de perfectionnement, afin d'accroître les compétences du personnel et la compétitivité de l'ensemble de la structure avec un taux de 58%, suivie par les formations fournisseur et reconversion dont les taux sont respectivement de 14% et 10%. Les autres types de formation à savoir induction, recrutement et corporate représentent 8%, 7% et 3% respectivement.

➤ **Question 07** : Si oui, où vous avez été formés ?

Tableau N° 14 : Répartition de l'échantillon selon le lieu de formation.

Lieu de formation	Fréquence	Pourcentage
Algérie	55	93%
Étranger	04	07%
Total	59	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes.

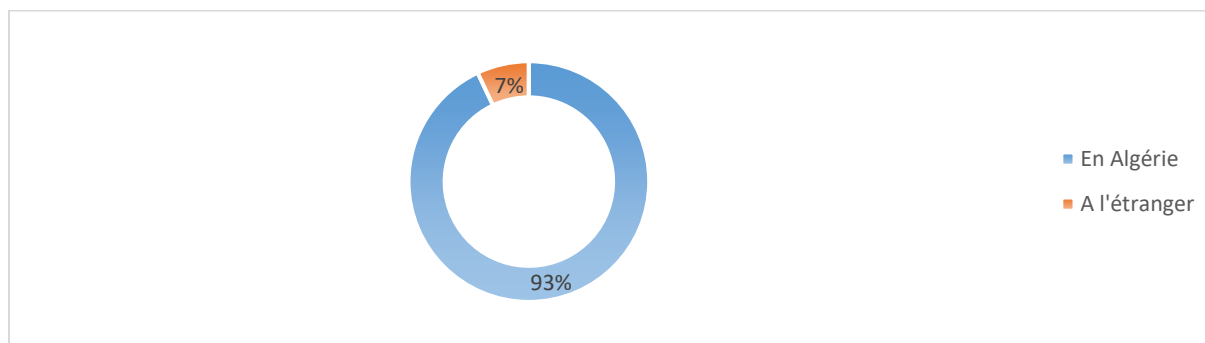


Figure 16 : Répartition de l'échantillon selon le lieu de formation.

93% des interrogés ont reçu leur formation à l'étranger, le reste ont été formé en Algérie.

- **Question 08 :** Comment avez-vous été choisi (e) pour participer à la formation ?

Tableau N° 15 : Répartition de l'échantillon selon la voie de sélection de la formation.

Voie de sélection	Fréquence	Pourcentage
Initiative Personnelle	18	30%
Initiative de la hiérarchie	41	70%
Total	59	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes.

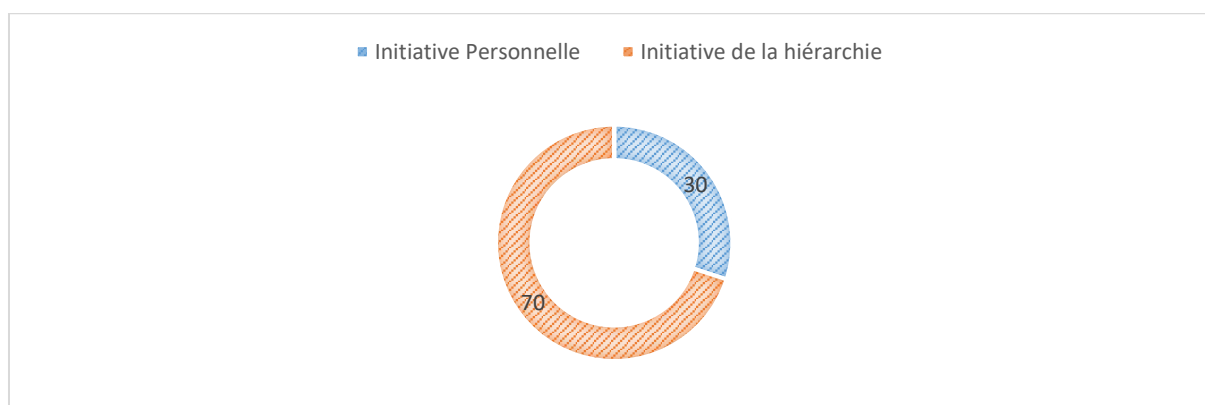


Figure 17 : Répartition de l'échantillon selon la voie de sélection de formation.

La plupart des actions de formations proviennent de la décision de la hiérarchie. Cela pouvait être considéré comme une action qui s'inscrit dans le cadre du plan de formation et de la volonté de motiver le personnel. On pouvait également penser que cette action relève d'une réponse logique à une obligation réglementaire.

- **Question 09 :** Avez-vous ressenti le besoin d'être formé (e) ?

Tableau N° 16 : Répartition de l'échantillon selon le besoin d'être formé (e).

Besoin d'être formé	Fréquence	Pourcentage
Oui	53	90%
Non	06	10%
Total	59	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes.



Figure 18 : Répartition de l'échantillon selon le besoin d'être formé (e).

D'après le graphe, 90 des agents ayant suivi une formation ont ressenti le besoin d'être formé, donc on peut déduire que l'entreprise effectue un grand effort pour cibler les agents nécessitant une formation.

- **Question 10 :** Avant votre stage de formation, étiez-vous au courant des objectifs de la formation ?

Tableau N° 17 : Répartition de l'échantillon selon la connaissance des objectifs.

Connaissance des objectifs	Fréquence	Pourcentage
Oui	47	80%
Non	12	20%
Total	59	100%

Source : Élaboré par nous-même.

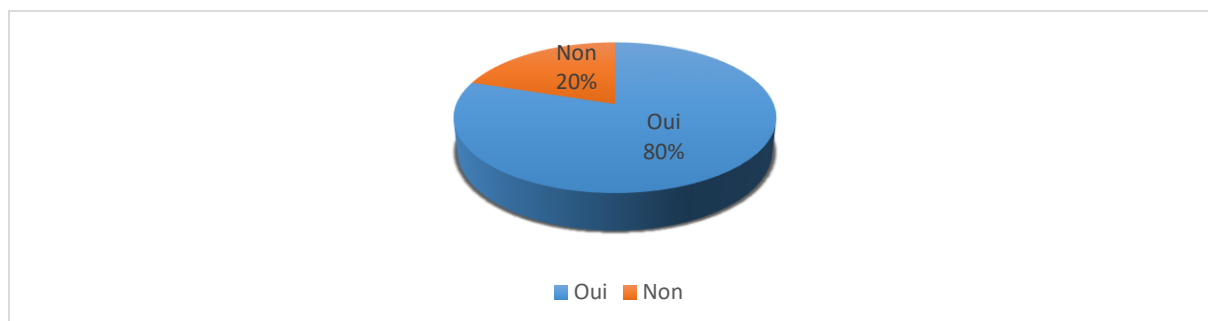


Figure 19 : Répartition de l'échantillon selon la connaissance des objectifs.

Une grande partie, soit 80% des interrogés, était au courant des objectifs de la formation avant le stage, ceci leur permet de connaître leurs faiblesses et ce qu'ils doivent faire pour les corriger.

- **Question 11 :** Avez-vous participé à la détermination des objectifs de votre formation ?

Tableau N° 18 : Répartition de l'échantillon selon la participation à l'élaboration des objectifs.

Participation	Fréquence	Pourcentage
Oui	22	37%
Non	37	63%

Total	59	100%
--------------	----	------

Source : Élaboré par nous-mêmes.

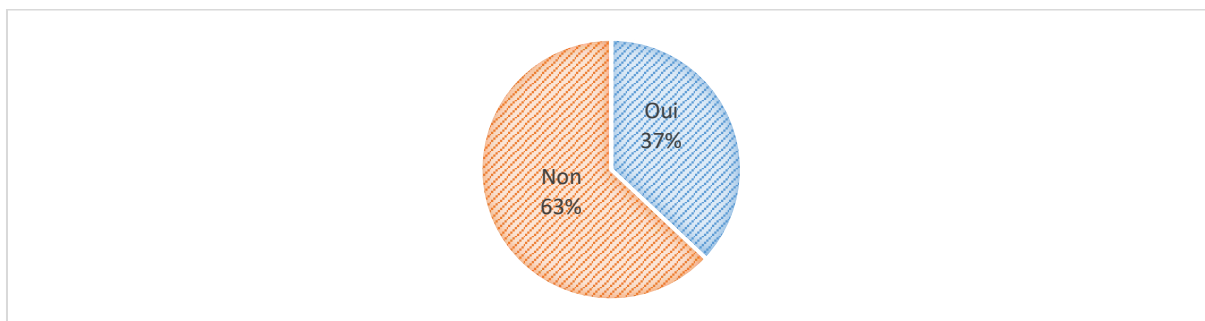


Figure 20 : Répartition de l'échantillon selon la participation à l'élaboration des objectifs.

Seulement 37% des agents formés ont participé à la définition des objectifs de leur formation, dans les 63% cas restant c'est à la direction seule de déterminer les objectifs de la formation.

- **Question 12** : L'entreprise a-t-elle fait un recensement des besoins ?

Tableau N° 19 : Répartition de l'échantillon selon le recensement des besoins.

Recensement des besoins	Fréquence	Pourcentage
Oui	51	86%
Non	08	14%
Total	59	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes.

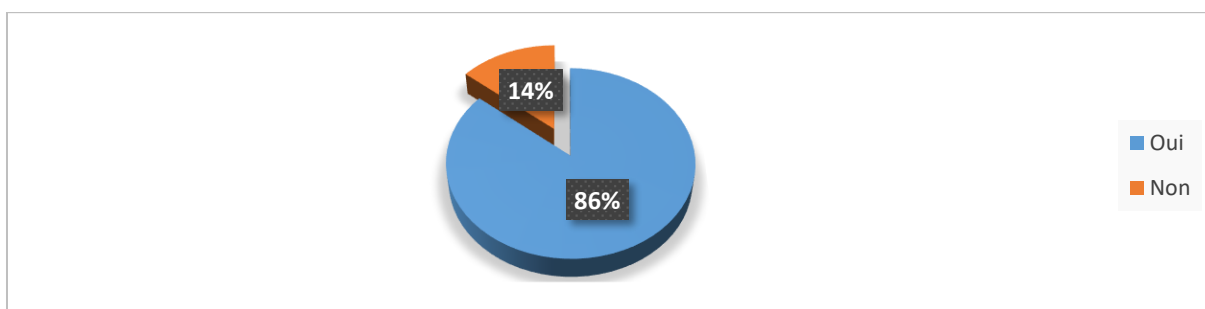


Figure 21 : Répartition de l'échantillon selon le recensement des besoins.

86% des formés affirment que la DRGB effectue un recensement des besoins, ce qui permet à l'entreprise d'identifier les manques à combler, cependant, 14% des interrogés révèlent que l'entreprise, en effet, n'a pas procédé au recensement des besoins en formation.

- **Question 13** : Quelle a été la durée de votre formation ?

Tableau N° 20 : Répartition de l'échantillon selon durée de formation.

Durée de la formation	Fréquence	Pourcentage
Courte durée	36	61%
Moyenne durée	15	25%
Longue durée	08	14%
Total	59	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes.

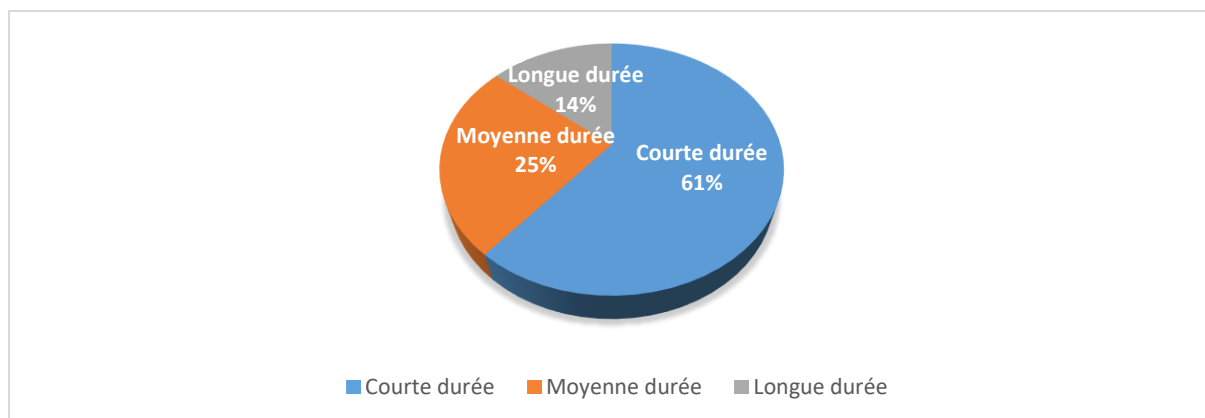


Figure 22 : Répartition de l'échantillon selon la durée de la formation.

A travers le graphique ci-dessus, on remarque que la majorité des formations sont des formations de courte durée (61%), les formations de moyenne durée représentent 25%, tandis que 14% des formations sont de longue durée.

- **Question 14 :** Y a-t-il un suivi assuré par votre hiérarchie pour vous aider dans la mise en pratique des connaissances de votre formation ?

Tableau N° 21 : Répartition de l'échantillon selon le suivi de la formation.

Suivi de la formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	42	71%
Non	17	29%
Total	59	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes.

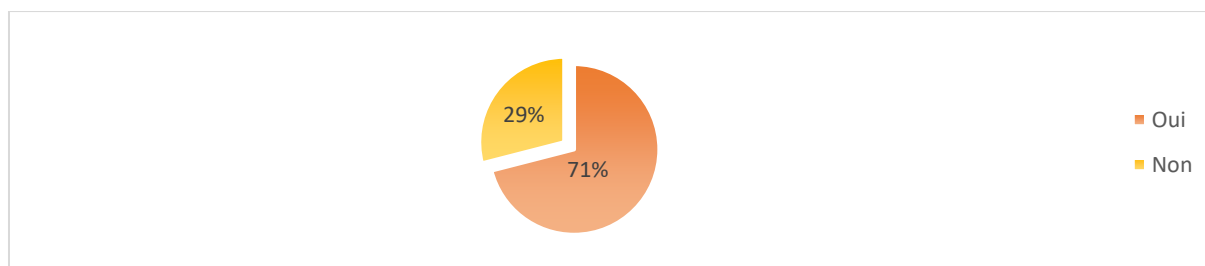


Figure 23 : Répartition de l'échantillon selon le suivi de la formation.

Pour cette question, 71% confirme être suivi par leur supérieur afin d'assurer l'atteinte des objectifs de la formation, tandis que 29% n'ont bénéficié d'aucun suivi.

Il ressort que le suivi des formés est importante pour implanter durablement les compétences nouvellement acquises.

- **Question 15 :** Si oui, quelle forme d'évaluation avez-vous suivie (e) ?

Tableau N° 22 : Répartition de l'échantillon selon la forme d'évaluation de la formation.

Forme d'évaluation	Fréquence	Pourcentage
A chaud	31	74%
A froid	11	26%
Total	42	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes.

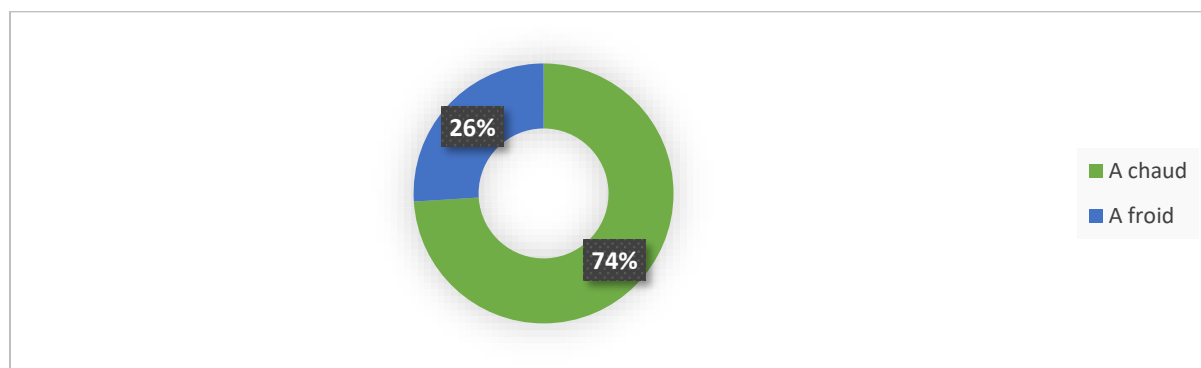


Figure 24 : Répartition de l'échantillon selon la forme d'évaluation de la formation.

On constate que la forme d'évaluation la plus répondue à la DRGB est l'évaluation à chaud, elle constitue 74% de notre échantillon ayant subi une évaluation, ce qui permet à l'entreprise d'apprécier l'efficacité du dispositif pédagogique et de vérifier l'adéquation entre les besoins et la validation des acquis par le stagiaire. On remarque également que la DRGB n'accorde pas une grande importance à l'évaluation à froid.

- **Question 16 :** pensez-vous que la formation suivie vous a rendu plus compétent (e) et plus opérationnel (elle) dans votre travail ?

Tableau N° 23 : Répartition de l'échantillon selon l'impact de la formation sur les compétences.

Type de suivi	Fréquence	Pourcentage
Oui	50	85%
Non	09	15%
Total	59	24%

Source : Élaboré par nous-mêmes.

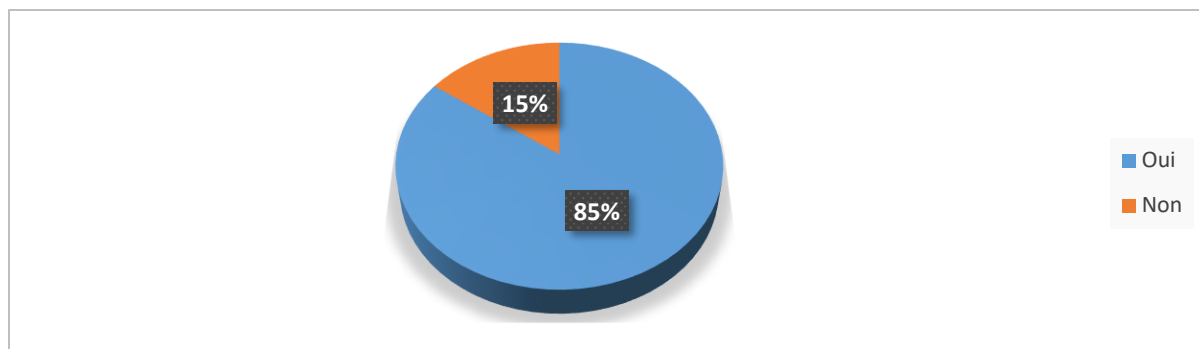


Figure 25 : Répartition de l'échantillon selon l'impact de la formation sur les compétences.

D'après les résultats, 85% des formés affirment que la formation les a rendus plus compétent dans leur travail, en revanche, 15% pensent que la formation n'a eu aucun effet sur le développement de leurs compétences.

- **Question 17 :** Avez-vous mis en pratique les enseignements que vous avez acquis lors des formations professionnelles ?

Tableau N° 24 : Répartition de l'échantillon selon la mise en pratique des acquis de la formation.

Mise en pratique des acquis	Fréquence	Pourcentage
Oui	53	90%
Non	06	10%
Total	59	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes.

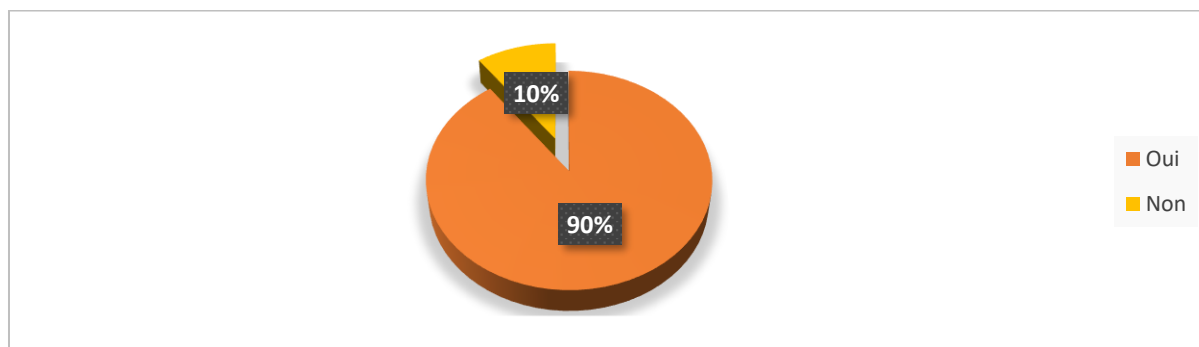


Figure 26 : Répartition de l'échantillon selon la mise en pratique des acquis de la formation.

90% des interrogées disent qu'elles ont pu appliquer les connaissances acquises lors des formations.

10% disent qu'ils n'ont pas pu appliquer les connaissances acquises lors des formations. Vu que les connaissances acquises ont été appliquées par la majorité absolue des formés, cela relève que ces formations ont eu un impact positif sur le développement des compétences.

- **SI NON,** pour quelle (s) raison (s) ?

Tableau N° 25 : Répartition de l'échantillon selon les raisons de la non mise en pratique des acquis de la formation.

Les raisons	Fréquence	Pourcentage
Connaissances inutiles	03	50%
Maitrise insuffisante	01	17%
Inadéquation formation/emploi	02	33%
Préférence des méthodes anciennes	00	0%
Total	06	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes.

- Autres (aucune réponse).

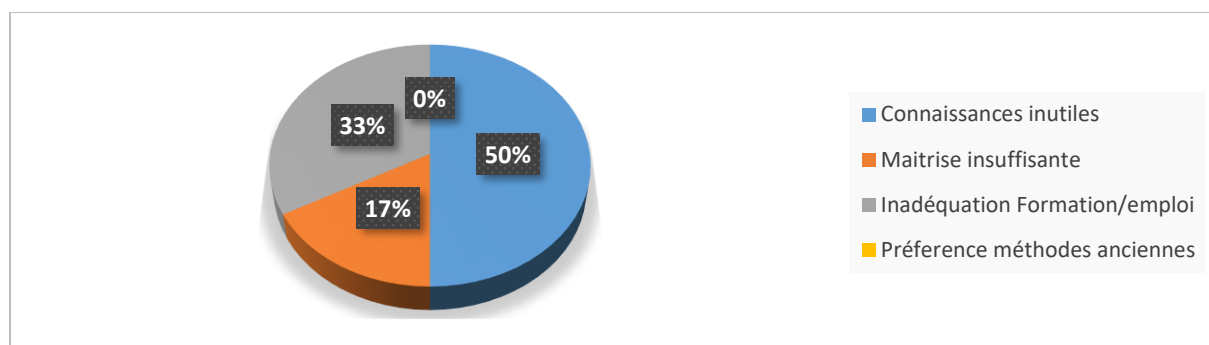


Figure 27 : Répartition de l'échantillon selon les raisons de la non mise en pratique des acquis de la formation.

50% des formés n'ont pas pu appliquer leurs nouvelles connaissances car, d'après eux, ces dernières sont inutiles, 33% justifient cette absence de mise en pratique par la maitrise insuffisante, tandis que 17% proclament que ceci est dû à l'inadéquation entre la formation et le poste de travail.

- **Question 18 :** A votre avis, l'importance accordée par SONATRACH à la formation est :

Tableau N° 26 : Répartition de l'échantillon selon l'importance accordée à la formation par SONATRACH.

Importance accordée à la formation	Fréquence	Pourcentage
Grande	31	53%
Moyenne	18	30%

Faible	10	17%
Total	59	100%

Source : Élaboré par nous-mêmes.

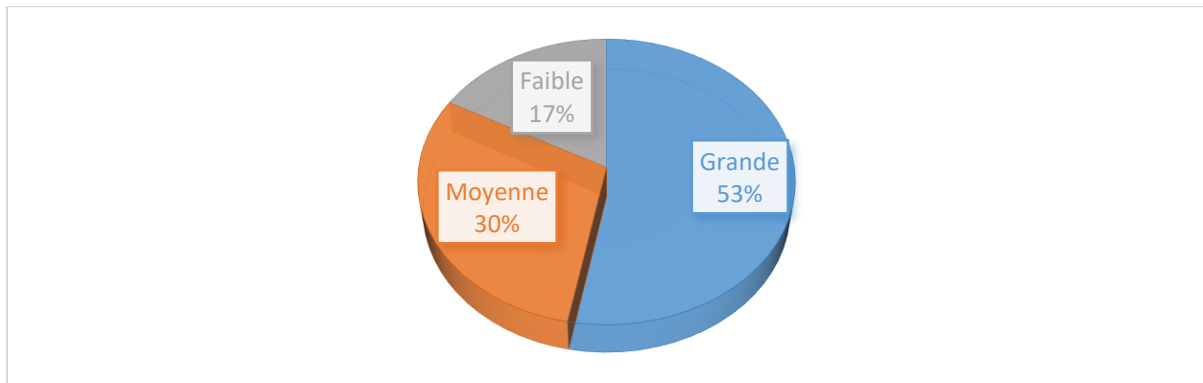


Figure 28 : Répartition de l'échantillon selon l'importance accordée à la formation par SONATRACH.

Plus que la moitié des agents interrogés pensent que la DRGB accorde une grande importance à la formation, 30% pensent que l'importance accordée au développement des compétences est moyenne, en revanche seulement 17% pensent que cette l'importance accordée est faible.

- **Question 19 :** Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation au sein de SONATRACH/DRGB ?
- Effectuer d'avantage des formations de longues durées ;
 - Intensifier les formations ;
 - Utiliser les nouveaux outils et les nouvelles technologies pour la formation ;
 - Améliorer l'aspect pratique de la formation ;
 - Impliquer d'avantager les futures formés dans l'identification des objectifs de la formation.

3.3. Points forts et points faibles

Après l'exploitation et l'analyse des résultats du questionnaire, nous avons pu soulever quelques points forts et points faible de l'entreprise en matière de la formation.

a) Points forts

- La DRGB accorde une place fondamentale au développement des compétences de son capital humain ;
- Les actions de formation sont en adéquation avec les besoins du personnel ;
- L'impact de la formation sur les compétences des agents formés est satisfaisant, car ils sont devenus plus performants et qualifiés.

b) Points faibles

- Implication faible du personnel dans le processus de l'élaboration des objectifs de la formation ;
- La DRGB n'encourage pas les formations à l'initiative du salarié ;
- Les techniques d'évaluation de la formation sont très limitées ;
- Un nombre significatif du personnel formé n'est pas suivi après sa formation ;
- Manque de formation de longue durée.

Conclusion

Notre étude a démontré que, l'application des pratiques efficaces en matière de formation permet aux salariés l'acquisition d'un savoir et savoir-faire pour l'actualisation et le développement de leurs compétences dans l'administration.

Dans ce cadre, les résultats de l'enquête que nous avons menés au niveau de SONATRACH, Direction Régionale de Bejaia, nous ont permis d'avoir une idée sur la formation et son impact sur les salariés au sein de l'entreprise.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Aujourd'hui, personne ne peut nier que le capital humain est le principal atout de toute organisation. Dans une économie où les outils de production sont standardisés à travers le monde, ce sont les ressources humaines qui distinguent toute entreprise de ses concurrents. Les connaissances collectives de du personnel expliquent pourquoi l'entreprise est meilleure que les autres et pourquoi les clients devraient acheter ses produits et services.

Afin d'atteindre leur plein potentiel, les employés d'une entreprise doivent posséder les compétences qui sont requises dans le cadre de leurs fonctions. La fréquence des changements, qu'ils soient dus à l'évolution technologique ou aux impératifs d'une croissance, exige pour les employés une formation qui soit exactement adaptée à leur travail.

La formation en elle-même n'est pas un objectif final, mais est attestée par sa contribution au processus global de développement et de gestion des talents. Elle permet de développer des compétences et est un moyen de communication, de motivation et de participation au changement.

Acteur majeur et actif sur un marché des hydrocarbures, le groupe SONATRACH poursuit une stratégie de création de valeur et d'expansion à l'international. Dans ce contexte, la formation constitue un axe essentiel. Considérée comme un levier fondamental de développement et de promotion de la ressource humaine du groupe SONATRACH, elle est sans aucun doute, un enjeu déterminant pour adapter l'entreprise au nouveau contexte économique national et international.

Notre recherche s'est concentrée sur deux phases : la première concerne une revue de la littérature pour connaître les aspects théoriques de la formation et comprendre son architecture d'une manière générale, quant à la seconde, elle est dédiée à l'analyse et la mise en évidence des principales pratiques de formation au sein de SONATRACH/TRC/DRGB.

Tout au long de stage, notre préoccupation principale était de répondre à notre problématique de recherche : « **A travers ses pratiques en la matière, La SONATRACH/DRGB accorde-t-elle de l'importance à la formation ?** »

Afin de répondre à cette question de recherche, nous avons défini une méthode en deux étapes, dans la première nous avons mené des discussions auprès du responsable en charge de la formation à la DRGB qui nous a généreusement accordé son temps pour nous expliquer en détail les différentes pratiques et le processus de formation adoptés par l'entreprise, puis, dans la deuxième étape, nous avons réalisé une enquête par questionnaire qui nous a permis de collecter une grande quantité d'informations, aussi bien factuelles que subjectives.

Sur la base des échanges avec le responsable de la formation ainsi que les différents documents internes à l'entreprise qui ont révélés les perspectives de la DRGB vis-à-vis la formation et son processus de construction du plan de formation, on peut attester que la démarche formation avec ses différentes étapes est bien respectée par l'entreprise, ce qui affirme la première hypothèse.

Après l'analyse des résultats obtenus, nous avons constaté qu'un taux très élevé (87%) du personnel a suivi une formation dont 31% ont pu même bénéficier d'une formation plus qu'une fois. 90% des formés ont confirmé qu'ils ont effectivement ressenti le besoin d'être formé ce qui témoigne que l'entreprise est efficace dans ses opérations de ciblage de la population à former.

Nous avons relevé aussi que 80% des agents formés ont été mis au courant des objectifs de la formation ce qui les a aidés à comprendre ce qui est attendu d'eux.

Un autre point positif pour l'entreprise réside dans le fait que 86% du personnel interrogé affirme que l'entreprise a effectué un recensement des besoins avant d'établir un plan de développement des compétences ce qui est une étape primordiale pour une formation réussite. De ce fait, la deuxième hypothèse est affirmée. Ainsi, nous pouvons énoncer que la formation réalisée par SONATRACH correspond aux besoins réels du personnel.

Concernant la mise en valeur des compétences, nous avons relevé que 90% ont appliqué les nouvelles connaissances acquises dans l'accomplissement de leur travail. En effet, 85% des agents sondés affirment que leurs compétences se sont énormément améliorées grâce à la formation. À partir de ces résultats nous affirmons la troisième hypothèse.

10% des agents formés n'ont pas réussi à mettre en pratique leurs compétences pour trois raisons :

- Connaissances enseignées inutiles ;
- Maîtrise insuffisante des connaissances ;
- Inadéquation entre la formation suivie et le poste occupé.

Notre enquête de terrain nous a permis de faire face à la réalité des pratiques de formation a SONATRACH/DRGB et de répondre à notre problématique : la fonction formation occupe une place capitale au sein de SONATRACH/DRGB, elle vise à réaliser un double objectif, l'un économique sert à générer un profit donc maximiser la rentabilité de l'entreprise, l'autre social sert à avoir un personnel motivé, compétent avec des esprits flexibles et adaptés.

Les résultats obtenus de l'enquête que nous avons menés nous permettent de formuler quelques suggestions qui pourraient faire l'objet de réflexion à l'effet d'apporter un plus en matière de formation de la ressource humaine. Ces suggestions peuvent se présenter comme suit :

- S'intéresser plus au nouvelles recrues, en organisant des formations de type induction ;
- Intégrer plus les futures formés dans le processus de définitions des objectifs de leur formation ;
- Diversifier les techniques d'évaluation de la formation pendant et après la formation ;
- Favoriser les formations de longue durée ;
- Encourager la formation à l'initiative du personnel ;
- Etablir un suivi des formés pour s'assurer de l'utilisation efficace du savoir et savoir-faire acquis après la formation.

Enfin, pour conclure, notre travail de recherche a été obstrué de quelques obstacles. Nous avons dû faire face à un certain nombre de difficultés comme la non acceptabilité des certains employés de remplir les questionnaires, l'impossibilité d'accéder à l'exhaustivité de certaines informations, ainsi que le manque de données

Conclusion Générale

statistiques en général. Nous avons été confrontés aussi à un phénomène de la rétention de l'information (ex budget formation).

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages

- Ardouin T., « Ingénierie de formation », Dunod, Paris, 2017.
- Benchemam F. et Galindo G., « Gestion des ressources humaines », Lextenso éditions, Paris, 2013.
- Besseyre C.H., « Vers une gestion stratégique des ressources humaines », Editions d'organisation, Paris, 1987.
- Cadin L. [et al], « Gestion des ressources humaines », Dunod, Paris, 1997.
- Candau P., « audit social : méthodes et techniques pour un management efficace », Edition Vuibert, Paris, 1997.
- Cerdin J. L., « Gérer les carrières », édition EMS, Paris, 2000.
- Citeau J M., « Gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques », A. Colin, Paris, 2002.
- De Miribel M., « Se former à l'accueil : éthique et pratique », Éditions du Cercle de la Librairie, Paris, 2012.
- Dietrich A., « Gestion des ressources humaines », édition la découverte, Paris, 2005.
- Lacongo G., « Gestion des ressources humaines », Edition CASBAH, ALGER, 2002.
- Le Boterf G. et al, « comment manager la qualité de la formation », Editions d'Organisation, Paris, 1995.
- Le Boterf G., « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », Éditions d'Organisation, Paris, 1990.
- Louart P., « Gestion des Ressources Humaines », Editions Eyrolles, Paris, 1991.
- Makindu H., « Cours de Gestion des Ressources Humaines », UPC-Kinshasa, 2006.
- Meignant A., « Manager la formation », les éditions Liaisons, Paris, 1991.
- Meiro O., « Dico du management : 500 clés pour comprendre et agir », Dunod, Paris, 2009.

- Morgi B., « La formation en milieu professionnel en Algerie », Editions Eyrolles, Paris, 2019.
- Parmentier C., « L'ingénierie de la formation », édition organisation, Paris, 2008.
- Perretti A., « organiser des formations », Editions Hachette, Paris, 1991.
- Peretti J.M., « Dictionnaire des ressources humaines », Editions Vuibert, Paris, 2001.
- Roussel P., « management des ressources humaines », De Boeck, Paris, 2005.
- Sekiou L. al, « gestion des ressources humaines », Edition Debeck Université, Bruxelles, 2001.
- Soyer J., « Fonction formation », Edition d'organisation, Paris, 2003.
- Joly B., « La communication », édition De Boeck, Bruxelles, 2009.
- Vatier R., « Département de l'entreprise et promotion des R.M », éd. Entreprise Moderne, Paris, 1960.

2. Sites web

- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/enjeu/29621>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/objectif/55357>
- <https://www.demos.fr/blog/engager-ses-collaborateurs-ca-sapprend>

Annexes

DIRECTION FORMATION/DCG/RHU

Note d'orientations Plan Formation 2022 et PMT 2022-2024

Inscrite dans la stratégie de l'Entreprise, la formation se doit d'être un levier de développement et de promotion de la ressource humaine du Groupe Sonatrach pour prendre en charge l'ensemble des défis qui permettront à notre secteur de se placer au niveau requis par le contexte d'internationalisation des marchés et de compétitivité à tous les niveaux.

Dans cette optique, le plan de formation doit sous-tendre les objectifs stratégiques du Groupe et refléter sa politique formation. A cet effet, nous vous rappelons les principaux axes de la stratégie du Groupe, à savoir :

- Augmentation de la croissance ;
- Amélioration de la compétitivité et adaptation à l'environnement ;
- Développement à l'international ;
- Diversification : énergies renouvelables.....

Pour ce faire, notre plan de formation doit être élaboré sur la base des orientations qui suivent :

I- Plan Formation Annuel :

o Orientations Générales :

Toutes les formations prévues dans le cadre des plans annuels doivent répondre aux objectifs stratégiques de l'Entreprise et servir en priorité les cœurs de métiers de l'Entreprise, les formations dans les métiers de soutien et de support doivent être rationalisées en encourageant l'auto formation pour le perfectionnement dans ces métiers. Toute fois il importe de fournir un effort de formation supplémentaire sur des domaines peu investis jusque la tel que l'engineering, la chaine logistique globale et l'environnement.

Aussi, lors de l'identification des besoins en formation, il est nécessaire de prendre en considération les éléments suivants :

- ❖ Prioriser les formations visant le développement des compétences collectives ;
- ❖ Privilégier, des actions de formation ciblées, de courte durée et alternées, le recours aux longues durées se fera uniquement pour le développement de l'expertise ou la spécialisation.
- ❖ Les formations individuelles doivent cibler le développement de l'expertise dans des domaines de compétence sensibles pour le Groupe.
- ❖ Les formations de longue durée doivent être réalisées au niveau des organismes du Groupe, en partenariat si c'est nécessaire.
- ❖ Les formations diplômâtes (certification) doivent cibler les fonctions clés de l'Entreprise, la reconversion et les domaines liés à l'évolution technologique.

o Orientations sur les axes de formation :

Induction :

- Systématiser l'induction pour toute nouvelle recrue de niveau cadre y compris ceux recrutés par le biais de la formation (formation-recrutement, insertion...).

- L'induction des nouveaux cadres doit commencer par une formation transverse, la spécialisation se fera selon les spécificités de chaque métier.

Formations recrutement :

- ❖ Poursuivre l'effort de formation dans les métiers clés et critiques afin de disposer en permanence d'une masse critique de compétences, notamment pour les métiers touchés par la déperdition des ressources humaines.
- ❖ Les formations recrutement doivent être en adéquation avec les plans de recrutement.
- ❖ Les formations recrutement concernent les diplômés de niveau licencié, ingénieur et TS (BAC+4, BAC+5, BAC+3).
- ❖ Recentrer les formations-recrutement sur les métiers de base et les fonctions clés du Groupe.

Formations de perfectionnement ou professionnalisation :

Développer le professionnalisme en privilégiant les actions de formation dont le but est de transposer des acquis théoriques, des démarches et des outils méthodologiques dans les pratiques professionnelles (savoirs faire et savoirs être) et les formations de mise en situation pratique pour les besoins de maîtrise des techniques métiers.

Ces formations doivent être identifiées par rapport aux :

- ❖ **Dysfonctionnements** : suivant les recommandations issues des comptes rendus de fonctionnement, les rapports d'audit, HSE, commissaires aux comptes...etc. pour palier aux dysfonctionnements constatés.
- ❖ **Évolutions** : Prévoir des formations liées aux évolutions réglementaires, législatives et de fonctionnement
- ❖ **Maintien au poste** : prévoir des formations pour l'actualisation des connaissances et le développement des compétences nécessaires pour l'accomplissement des missions relatives au poste occupé.
- ❖ **Management** : Développer les compétences managériales afin de faire acquérir aux managers les compétences requises pour générer des innovations, trouver des solutions et conduire les changements ciblés dans tous les domaines. Les formations de type MBA doivent être destinées exclusivement à des cadres à haut potentiel, nommés à des postes de management supérieurs ou susceptibles d'accéder à des postes de management.
- ❖ **Expertise** : Développement de l'expertise dans des domaines de compétences sensibles qui constituent des enjeux de développement pour l'Entreprise : Réservoir, Recherche amont et aval, Stratégie, Risk management, Juridique, Finances, Fiscalité.

Formations de reconversion :

- ❖ Les formations de reconversion sont destinées, en priorité, au personnel issu des métiers sous traités et le personnel de catégorie exécution.
- ❖ Privilégier la reconversion du personnel vers les cœurs de métier.

Stages fournisseurs :

Toute formation identifiée dans le cadre de contrats fournisseurs doit faire l'objet d'un transfert de compétence et leur budget doit être clairement exprimé.

II- Plan Formation Moyen Terme .

Concernant le plan à moyen terme les besoins doivent être identifiés à la base des :

- ❖ Besoins en effectif et en compétences identifiés en adéquation avec les plans de recrutement et d'évolution.
- ❖ Besoins induits par les projets d'investissement (projets de développement, d'extension....etc.) engagés ou prévus par l'Entreprise.
- ❖ Besoins liés à la disposition de masse critique pour les métiers clés du Groupe.

Par ailleurs, nous vous rappelons que, dans le cadre de la démarche qualité adoptée, le plan de formation ne peut être constructif sans :

- ❖ Une étroite collaboration avec les managers opérationnels dans l'identification des besoins ;
- ❖ Une identification claire des objectifs des formations prévues dans le cahier des charges d'identification des besoins pour les formations collectives et la fiche d'identification des besoins individuels pour les besoins individuels ;
- ❖ Une estimation, la plus correcte possible, des coûts des formations ;

Le respect de ces recommandations, nous permettra de bâtir un plan de formation en adéquation avec les axes de progrès et de développement du Groupe.

Fiche d'identification des besoins individuels



Direction Formation
DCG-RHU

Structure: (S.Direction, Département, Service ...)

Responsable Hiérarchique :

Nom :

Qualité :

Agent concerné :

Nom et prénom :

Matricule :

Fonction :

N°	Intitulé de l'action de formation	Objectifs
01		
02		
03		

Signature de l'intéressé (e)

Signature du responsable Hiérarchique

Date de Transmission...../...../.....

Partie réservée au service formation

Par.....

Fiche reçue le/.../...

Fiche d'identification des besoins collectifs



Direction Formation
DCG-RHU

Structure demanderesse :

Nom et prénoms :

Thème de la formation :

Enoncé de la problématique à résoudre /projet :

Population concernée (nombre, profil, pré-requis) :

Durée approximative de la formation : 05 jours / agent :

Signature du premier responsable de la structure

Date de transmission :

Glossaire

Catégorie de formation		Code	Domaine
1	Actions d'adaptation au poste de travail	1	Exploration
2	Actions liées à l'évolution des métiers & technologies	1.1	- Shales gaz
3	Actions liées au développement des compétences	1.2	- Off-shore
Type de Formation		2	Forage
1	Formation & recrutement	3	Réservoir Engineering
2	Perfectionnement	4	Exploitation/Développement G
3	Formation de reconversion	5	Transport HC
4	Stages Fournisseurs	5.1	- Corrosion
5	Formation Induction	6	Transformation HC
6	Formation Corporate	6.1	- Raffinage/pétrochimie
Code formation		7	Commercialisation HC
CDI	Formation de courte durée en Intra entreprise	7.1	- Négociation
CDAl	Formation de courte durée en Algérie	8	Maintenance Industrielle
CDEl	Formation de courte durée à l'étranger	9	Sécurité Industrielle
LDI	Formation de longue durée en Intra entreprise	10	Environnement
LDA	Formation de longue durée en Algérie	30	Engineering & Suivi réalisation
LDE	Formation de longue durée à l'étranger	11	Etudes/Economie
CSP		12	Management de Projets
Cadre	Agent occupant un poste classé à l'échelle 21 et	13	Business Développement
Maîtrise	Agent occupant un poste classé entre l'échelle 15 et	14	Organisation/Planification
Exécution	Agent occupant un poste dont l'échelle est	15	Contrôle de qualité / Coûts
Organisme		16	N.T.I.C
IAP	Institut Algérien du Pétrole	17	Management
CPE	Centre Perfectionnement d'Entreprise	18	Ressources Humaines
CE	Centres de Formation Activités	19	Finances/Comptabilité
AO	Autres Organismes Algérie	20	Fiscalité/Assurances
ETR	Etranger	21	Juridique
		22	Audit
		23	Santé et médecine du travail
		24	Langues
		25	Gestion Personnel

FCM

FST

Page 1

Structure :	BILAN ANNUEL 2017											F3
	SYNTHESE DES ACTIONS DE FORMATION											
	Prévisions notifiées 2017			Prévisions de clôture 2017			Réalizations 2017			Taux de Réalisation Réalisation 2017/Prévisions		
	Eff_Réel	Part.	H/J	Eff_Réel	Part.	H/J	Eff_Réel	Part.	H/J	Eff_Réel	Part.	H/J
Cadres	65	149	1,285	91	91	487	47	77	406	52%	85%	83%
Maitrise	164	315	2,075	256	256	1,288	141	235	1,175	55%	92%	91%
Exécution	15	21	280	13	13	65	14	14	70	108%	108%	108%
Total	244	485	3,640	360	360	1,840	202	326	1,651	56%	91%	90%
Coûts en KDA	51,393			39,563.00			35,375			89%		

Structure :	BILAN ANNUEL 2016					F2
	REALISATIONS 2013 - 2017					
		R. 2013	R. 2014	R. 2015	R. 2016	R. 2017
Cadres	Effectif_Réel	39	63	59	105	47
	Participation	39	63	59	173	77
	H/J	255	401	423	925	406
Maîtrise	Effectif_Réel	136	173	84	137	141
	Participation	136	173	84	176	235
	H/J	850	971	523	946	1,175
Exécution	Effectif_Réel	50	24	13	8	14
	Participation	50	24	13	9	14
	H/J	335	181	75	46	70
Total	Effectif_Réel	225	260	156	250	202
	Participation	225	260	156	358	326
	H/J	1,440	1,553	1,021	1,917	1,651
Coûts en KDA		26,591.00	32,287.00	22,470.00	34,603.00	35,375.80

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCE DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION
SPECIALITE MANAGEMENT**

Questionnaire de recherche

Sur le thème :

« Les pratiques de formation a la SONATRACH »

Nous sommes des étudiantes en sciences de gestion, option : Management de l'Université Abderrahmane Mira de Bejaia. Nous préparons notre recherche au sein de votre entreprise en vue de l'obtention d'un diplôme de Master.

Nous vous prions de bien vouloir nous aider à répondre à nos questions d'une manière claire et objective.

Nous vous assurons que les informations resteront anonymes.
Nous vous remercions d'avance de répondre à nos questions.

Préparé par :

Djerrah Lydia
Chibane Sirine

1. Quel est votre sexe ?

<input type="checkbox"/>	Féminin
<input type="checkbox"/>	Masculin

2. Quel est votre âge ?

<input type="checkbox"/>	Moin de 30 ans
<input type="checkbox"/>	Entre 30 et 39 ans
<input type="checkbox"/>	Entre 40 et 49 ans
<input type="checkbox"/>	Plus de 49 ans

3. Depuis quand travaillez-vous à sonatrach ?

<input type="checkbox"/>	Moins d'un an
<input type="checkbox"/>	Entre 1an et 3ans
<input type="checkbox"/>	Entre 3 ans et 5 ans
<input type="checkbox"/>	Plus de 5 ans

4. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

<input type="checkbox"/>	Cadre
<input type="checkbox"/>	Agent de maitrise
<input type="checkbox"/>	Agent d'exécution
<input type="checkbox"/>	

5. Est-ce que vous avez déjà bénéficié d'une formation professionnelle durant votre carrière au sein de l'entreprise ?

<input type="checkbox"/>	Non
<input type="checkbox"/>	Une fois
<input type="checkbox"/>	Plusieurs fois

6. Si oui, quel est le type de formation que vous avez suivi?

<input type="checkbox"/>	Formation induction
<input type="checkbox"/>	Formation-recrutement
<input type="checkbox"/>	Formation perfectionnement
<input type="checkbox"/>	Formation reconversion
<input type="checkbox"/>	Formation fournisseur
<input type="checkbox"/>	Formation corporate

7. Si oui, où vous avez été formés?

<input type="checkbox"/>	En Algérie
<input type="checkbox"/>	A l'étranger

9. Avez-vous ressenti le besoin d'être formé (e) ?

<input type="checkbox"/>	Oui
<input type="checkbox"/>	Non

11. Avez-vous participé à la détermination des objectifs de votre formation ?

<input type="checkbox"/>	Oui
<input type="checkbox"/>	Non

13. Quelle a été la durée de votre formation ?

<input type="checkbox"/>	Formation de courte durée
<input type="checkbox"/>	Formation de moyenne durée
<input type="checkbox"/>	Formation de longue durée

15. Si oui, quelle forme d'évaluation avez-vous suivie (e) ?

<input type="checkbox"/>	À chaud
<input type="checkbox"/>	À froid

8. Comment avez-vous été choisi (e) pour participer à la formation ?

<input type="checkbox"/>	Une initiative personnelle
<input type="checkbox"/>	Une obligation de la hiérarchie

10. Avant votre stage de formation, étiez-vous au courant des objectifs de la formation ?

<input type="checkbox"/>	Oui
<input type="checkbox"/>	Non

12. L'entreprise a-t-elle fait un recensement des besoins ?

<input type="checkbox"/>	Oui
<input type="checkbox"/>	Non

14. Ya-t-il un suivi assuré par votre hiérarchie pour vous aider dans la mise en pratique des connaissances de votre formation ?

<input type="checkbox"/>	Oui
<input type="checkbox"/>	Non

16. Pensez-vous que la formation suivie vous a rendu plus compétent (e) et plus opérationnel(elle) dans votre travail ?

<input type="checkbox"/>	Oui
<input type="checkbox"/>	Non

17. Avez-vous mis en pratique les enseignements que vous avez acquis lors des formations professionnelles ?

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Oui

Non

|

Si non, pour quelle (s) raison (s) ?

- Les connaissances enseignées sont inutiles dans votre travail
- Maîtrise insuffisante des connaissances acquises
- Inadéquation entre la formation suivie et le poste occupé
- Préférence des méthodes anciennement utilisées
- Autres

18. A votre avis, l'importance accordée par SONATRACH a la formation est :

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Grande

Moyenne

Faible

|

19. Quelles sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation au sein de SONATRACH/DRGB ?

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Sommaire	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Introduction générale.....	09
Chapitre I : un bref aperçu sur la gestion des ressources humaines	
Section 1 : Généralités sur la gestion des ressources humaines.....	13
1.1 Définition de la gestion des ressources humaines.....	13
1.2 Historique de la fonction ressources humaines.....	15
a) jusqu'à la seconde guerre mondiale.....	15
b) la période 1945-fin des années 1980.....	16
c) les années 1980.....	16
1.3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines.....	17
a) Les objectifs personnels.....	18
b) Les objectifs fonctionnels.....	18
c) Les objectifs organisationnels.....	18
d) Les objectifs sociétaux.....	18
e) Autres objectifs.....	18
Section 2 : Les fonctions de base de la gestion des ressources humaines.....	19
2.1. Le recrutement.....	19
2.2. La rémunération.....	20
2.3. La formation.....	20
2.4. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	20
2.5. L'évaluation de la performance.....	20
2.6. La communication.....	21
2.7. La qualité de la vie au travail.....	21
2.8. La gestion des relations collectives.....	22
Chapitre II : La fonction formation	
Section 1 : Généralités sur la formation.....	24
1.1 Définition de la formation.....	24
1.2 L'évolution de la formation.....	25
1.2.1. L'évolution historique de la formation.....	26
a) La période des corporations jusqu'au début du XXème siècle.....	26
b) Du début du XXème siècle jusqu'à la fin des années 1950.....	26
c) Les années 60.....	26
d) Les années 70.....	27
f) Les années 80.....	27
g) Aujourd'hui.....	27
1.2.2. L'évolution de la formation en Algérie.....	28
1.2.3. Les dispositifs législatifs de la formation en Algérie.....	30
a) Les différents articles.....	31
b) Les organismes soumis à l'obligation de formation.....	32
c) Les taux prévus par la loi en matière de FPC et d'apprentissage.....	32
d) L'évaluation de l'effort de formation.....	32
e) Les périodes de paiement.....	32
f) Le calendrier de dépôt des demandes et de retrait des attestations.....	32
Section 2 : Les types et les fonctions de la formation.....	33
2.1. Les types de la formation.....	33

a) La formation Adaptation (adaptation initiale et recyclage).....	33
b) La formation gestion prévisionnelle du personnel ou de mobilité.....	33
c) La formation outil intellectuel de base ou culture générale	34
d) La formation culture d'entreprise ou culture commune	34
e) La formation projet d'entreprise	34
2.2. Les fonctions de la formation... ..	35
a) Fonction de pilotage.....	35
b) Fonction de régulation.....	35
c) Fonction de réalisation	35
d) Fonction de contrôle	36
Section 3 : Les objectifs et les difficultés de la formation.....	38
3.1. Les objectifs de la formation.....	38
3.2. Les difficultés de la formation.....	39
a) Des problèmes de concentration	39
b) Le temps de formation	39
c) Des Difficultés de compréhension orale et écrite	40
d) Des difficultés techniques	40
e) La formation par vidéo	40
f) Manque d'interaction	40
g) Manque dans la pratique.....	41
Chapitre III : Le processus de la formation	
Section 1 : Les enjeux et les acteurs de la formation.....	42
1.1 Les enjeux de la formation.....	42
1.1.1. Distinction entre objectifs et enjeux.....	42
1.1.2. Les principaux enjeux de la formation.....	43
1.1.3. Les enjeux spécifiques à la formation interne.....	43
a) Les enjeux stratégiques.....	43
b) Les enjeux culturels.....	43
c) Les enjeux en matière de communication et de motivation.....	43
1.2. Les acteurs de la formation.....	44
a) La direction générale (DG).....	44
b) Direction des ressources humaines (DRH).....	44
c) Les responsables hiérarchiques (Les managers des unités)	45
d) Le responsable formation.....	45
e) Les formés	46
f) Les formateurs et les consultants	46
Section 2 : La politique de la formation.....	47
2.1. Les éléments constitutifs de la politique formation	48
a) Les éléments liés aux acteurs.....	49
b) Les éléments liés aux autres politiques	49
c) Les éléments liés aux valeurs de la culture d'entreprise	49
d) Les aspects législatifs	49
Section 3 : Le plan de la formation.....	50
3.1. Définition du plan de la formation.....	50
3.2. Construction du plan de la formation.....	51
3.2.1. Le recensement des besoins de formation.....	51
3.2.2. La conception du plan de la formation.....	56
3.2.3. La réalisation du plan de la formation.....	60
3.2.4. L'évaluation de la formation.....	61
Chapitre IV : La formation à SONATRACH/DRGB	
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	64
1.1. Le groupe SONATRACH	64

1.1.1. Activités	64
a) L'activité amont	64
b) L'activité transport des hydrocarbures.....	64
c) L'activité aval	65
1.1.2. Organisation du groupe SONATRACH	66
1.2. La Région Transport Centre-Bejaia (RTC).....	68
1.2.1. Organigramme de la DRGB	68
1.2.2. Présentation des différentes structures de la RTC	69
a) Sous-direction Exploitation (SDE).....	69
b) Sous-Direction Administratif (SDA).....	70
c) Sous-Direction Finance et Juridique (SDFJ).....	70
d) Sous-Direction Technique (SDT).....	71
e) Autres structures de la RTC.....	72
Section 2 : Les pratiques de la formation adoptées par SONATRACH/DRG.....	72
2.1. Les perspectives de la formation à SONATRACH	73
a) La mise à jour des compétences et des connaissances	73
b) Une meilleure compréhension du milieu de travail	73
c) Une perception positive	73
d) Le développement d'une culture commune	73
e) Un gain de performance	74
2.2. Les types de la formation à SONATRACH	74
2.2.1. Selon la finalité.....	74
a) Formation induction	74
b) Formation fournisseur.....	74
c) Formation recrutement	74
d) Formation perfectionnement	75
e) Formation reconversion	75
f) Formation corporate.....	75
2.2.2. Selon la durée.....	75
a) Formation courte durée	75
b) Formation longue durée	75
2.3. Les lieux de formation.....	76
2.3.1. En Algérie.....	76
2.3.2. À l'étranger.....	76
2.4. L'élaboration du plan de formation à SONATRACH	76
2.4.1. Identification des besoins.....	76
2.4.2. Le recueil des besoins.....	77
2.4.3. L'élaboration du cahier de charge.....	77
2.4.4. L'évaluation de la formation	78
a) L'évaluation à chaud	78
b) L'évaluation à froid.....	78
2.5. Synthèse des actions en formation réalisées en 2017-2018	78
2.5.1. Réalisation physique	78
2.5.2. Réalisations financières.....	79
2.5.3. Participation de la société à la formation des jeunes.....	80
Section 3 : Cadre méthodologique et l'enquête par questionnaire.....	81
3.1. Cadre méthodologique.....	81
a) L'objet de l'enquête	81
b) La taille de l'échantillon.....	81
c) Construction de l'échantillon	81
d) La rédaction du questionnaire	81
e) Les étapes de l'enquête par questionnaire	82

3.2. Dépouillement, analyse et interprétation des résultats du questionnaire.....	82
3.2.1. Exploitation et analyse des résultats.....	82
3.3. Points forts et points faibles	95
Conclusion générale	96
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

Depuis quelques décennies, la notion de compétence s'impose dans les entreprises comme le maître mot de la GRH. Les démarches compétences se multiplient et se substituent à la logique du métier ou la logique de poste. Cette dernière devient la clé de l'adaptabilité de l'entreprise, la formation cède le pas au développement des compétences.

Notre propos est, ici, d'examiner les pratiques de la formation professionnelle au sein de SONATRACH, direction régionale de Bejaïa. Quelles sont les perspectives de l'entreprise vis-à-vis de la formation ? y-a-t-il un recensement des besoins ? quelles sont les méthodes utilisées pour évaluer la formation ? comment les salariés perçoivent-ils la formation ?

Les données récoltées lors de nos échanges avec le responsable de la fonction ainsi que l'analyse des résultats de notre enquête par questionnaire nous ont permis de percevoir l'importance que cette entreprise accorde à la formation.

Mots clés : Gestion des ressources humaines, développement des compétences, formation, recensement des besoins, évaluation de la formation, SONATRACH, direction régionale de Bejaïa.

Abstract

For several decades now, the notion of competency has become the keyword of HRM in companies. Competency-based approaches are multiplying and replacing the logic of the job or the logic of the position. The latter is becoming the key to the company's adaptability, and training is giving way to skills development.

Our purpose here is to examine the practices of vocational training within SONATRACH, Bejaia regional management. What are the company's perspectives on training? Is there a census of needs? What methods are used to evaluate training? How do employees perceive training?

The data collected during our exchanges with the head of the function as well as the analysis of the results of our questionnaire survey allowed us to perceive the importance that this company gives to training.

Key words: Human resources management, skills development, training, needs assessment, training evaluation, SONATRACH, Bejaia regional management.

