

**Université Abderrahmane Mira de Bejaïa
Faculté des sciences humaines et sociales
Département de Psychologie et Orthophonie**



MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue d'obtention de diplôme de MASTER

Option : psychologie de travail, des organisations et GRH

Thème

***L'impact de la formation sur le
développement des compétences des cadres***

Etude pratique : l'entreprise

« DRGB/SONATRACH »

Réalisé par :

* Mlle : Garti Rania

* Mlle: Haderbache Fetta

Encadré par :

*Dr : Laboudi Fatih

2021/2022

Remerciement

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne. A cet effet, nous tenons à exprimer nos sincères reconnaissances et nos vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire :

Nous tenons à remercier en premier lieu notre dieu de nous avoir donné le courage, la volonté, la patience, et la santé pour pouvoir réaliser ce modeste travail et nous espérons récolter le fruit.

À nos familles et à nos parents qui par leurs contributions, soutiens, prières et encouragement, on a pu surmonter tous les obstacles.

Nous voudrions tout d'abord adresser toute notre gratitude à l'encadreur de ce mémoire ' **Dr Laboudi Fatih** Pour avoir voulu accepter d'encadrer ce travail et pour la confiance, disponibilité permanente pour sa patience et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter notre réflexion.

Un grand remerciement à monsieur **Haderbache Bachir** pour son soutien affectif dont on a bénéficié tout au long de la période d'élaboration de ce travail.

Nous remercions vivement le personnel de la DRGB/SONATRACH de nous avoir fait confiance de répondre à nos questions, et spécialement monsieur **Maouche**, de nous avoir permis d'effectuer notre stage au sein de la société dans les meilleures conditions, pour son excellent encadrement et avec beaucoup de sérénité.

Ces remerciements vont aussi au corps professionnel et administratif de la faculté des Sciences sociales, pour la richesse et la qualité de leur enseignement et qui déploient de grands efforts pour assurer à leurs étudiants une formation Actualisée.

Merci à tous et à toutes.

Rania/ Fetta

Dédicace:

Au terme de ces années d'études, je dédie ce modeste travail en signe de respect et de remerciement :

A mes chers parents qui est la source spirituelle de mon éducation et tout ce que j'ai appris de cette vie, grâce à leurs efforts et leurs sacrifices pour réussir durant ma vie.

A mes chers frères Wassim et Riad qui m'ont encouragé durant mes études.

A ma chère sœur Yasmine.

A mes grands-parents que j'aime beaucoup.

A mes cousins et cousines.

A mon très cher ami Massi qui est toujours à mes côtés par son aide et ses encouragements.

A mes amis de groupe 2 qui m'ont toujours encouragés, et a qui je souhaite plus de succès.

A mon binôme : Fetta

A notre promoteur Dr : **Laboudi Fatih** qui a été un soutien de valeur pour la qualité de son encadrement.

Un grand remerciement à monsieur **Haderbache Bachir** pour son soutien affectif dont on a bénéficié tout au long de la période d'élaboration de ce travail.

En fin, pour ceux qui nous ont aidés de près et de loin dans notre travail.

Rania Garti

Dédicace:

Je dédie ce modeste travail à Ma chère mère adorée qui s'est sacrifiée pour mon éducation et ma réussite et de lui dire que tu as été pour moi ma meilleure école et mon meilleur professeur.

Mon père comme témoignage de ma reconnaissance pour ses efforts dont je serais toujours redevable et l'intérêt qu'il n'a jamais cessé de porter à mes études.

A mes très chers frères Amazigh et GHilas et ma meilleure sœur Sarah.

A mes chers binômes Rania.

A notre encadreur **Dr Laboudi Fatih** qui a été un soutien de valeur pour la qualité de son encadrement.

Un grand remerciement à monsieur **Haderbache Bachir** pour son soutien affectif dont on a bénéficié tout au long de la période d'élaboration de ce travail.

A tous mes amis.

A tous ceux qui m'ont soutenu et aidé pour la réalisation de ce modeste travail.

Haderbache Fetta

Sommaire

Remerciement

Dédicace

La liste des abréviations

La liste des tableaux

La liste des annexes

Introduction

Partie théorique :

Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche

Préambule

1. Les raisons du choix de thème.....	03
2. Les objectifs de la recherche	03
3. La problématique.....	04
4. Les hypothèses.....	06
5. La définition des concepts.....	06
6. La pré-enquête	08
7. L'enquête	08
8. La méthode et la technique de la recherche.....	09
9. Présentation de la population d'enquête	09
10. La technique de traitement de données.....	10

Conclusion de chapitre

Chapitre II : les généralités sur la GRH et la formation

1) : généralités sur la gestion des ressources humaines

Préambule :

1. Evolution de la GRH.....	12
2. Définition de la GRH.....	15

3. Les objectifs de la GRH.....	16
4. Les politiques de la GRH.....	16
5. Les modèles de la GRH.....	18
6. Les acteurs de la GRH dans l'organisation.....	19

2) : généralités sur la formation

Préambule :

1. Evolution de la formation.....	23
2. Définition de la formation.....	24
3. Les objectifs de la formation.....	25
4. Les types de la formation.....	26
5. Les raisons de la formation.....	26
6. Définition de besoin de formation.....	28
7. Le plan de formation.....	28
8. Evaluation de la formation.....	30

Conclusion du chapitre

Chapitre III : le processus de compétence et le développement des compétences

1) généralité sur la GPEC

Préambule :

1. Définitions de la GPEC.....	33
2. Les objectifs et les principes de la GPEC.....	34
3. Les concepts clés de la GPEC.....	35
4. Les Définitions de la compétence.....	36
5. Les composantes de la compétence.....	37
6. La typologie et les caractéristiques de la compétence.....	38
7. Les objectifs de la compétence.....	39
8. Les enjeux de la compétence.....	40

2) généralité sur le développement des compétences

Préambule

1. La démarche de compétence.....43
2. Les étapes de la démarche de compétence.....43
3. Le bilan de compétence.....44
4. Définition de développement des compétences.....46
5. Les modèles de développement des compétences.....47
6. La formation comme outil de développement des compétences.....50
7. Définition de la motivation.....51
8. Les types de la motivation.....52

Conclusion du chapitre

Partie pratique :

Préambule

Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

1. Présentation de l'organisme d'accueil.....55
2. Présentation des caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude...64

Chapitre V : analyse et interprétation des résultats

1. Interprétation des résultats.....67
2. Vérification et discussion des hypothèses.....89

Conclusion du chapitre

Conclusion Générale

Liste bibliographique

Les annexes

A. Liste des abréviations :

abréviations	significations
GRH	Gestion des Ressource Humaine
RH	Ressource Humaine
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
PSE	Plan Social de l'Entreprise
TAD	Théorie de l'autodétermination
DRGB	Direction Régionale Groupe Bejaia
SONATRACH	Société National de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures
TRC	Transport par Canalisation
SOPEG	Société Pétrolière de Gérance
SNREPAL	société nationale de recherche de pétrole en Algérie

B. Liste des tableaux :

N°	Tableaux	Page
01	Les modèles dominants de gestion des ressources humaines	13
02	La répartition des enquêtés selon le sexe (le genre)	59
03	La répartition des enquêtés selon l'âge	60
04	La répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle	60
05	La répartition des enquêtés selon leur ancienneté	61
06	La répartition des enquêtés selon le nombre de bénéfice à la formation	62
07	La répartition des enquêtés selon la sélection pour participer à la formation	63
08	Les types de la formation organisés par l'entreprise	64
09	Le programme de formation selon les enquêtés	65
10	La durée de la formation selon les enquêtés	65
11	Le lieu de suivi de la formation des enquêtés	66
12	Les objectif de la formation selon les enquêtés	66
13	L'évaluation des enquêtés après la formation	67
14	Les suggestions des enquêtés	68
15	Les représentations de la formation des enquêtés	69
16	La formation et le développement des compétences	70
17	Les facteurs de motivation au travail d'après les enquêtés	75
18	La formation comme un facteur de motivation	77
19	Le suivi de la formation pendant la pandémie (COVID 19)	78
20	L'avis des enquêtés sur la qualité des formations	78

c. La liste des figures :

N°	Figure	Page
01	Elaboration du plan de formation	28
02	La compétence selon le modèle descendant	46
03	Relation entre ressources, compétences et performances	47

d. la liste des annexes

N°	Annexe
01	Guide d'entretien
02	Organigramme de l'entreprise SONATRACH
03	Formulaire d'évaluation à chaud
04	Formulaire d'évaluation à froid

INTRODUCTION

Introduction :

Avec l'accélération technologique que le monde a connue ces dernières années, toute organisation ne peut atteindre un haut niveau de compétitivité qu'en investissant dans le domaine le plus rentable : la formation.

L'investissement dans la formation entraîne de nombreux avantages tels que l'amélioration des performances organisationnelles, l'amélioration de la qualité des produits et services, la satisfaction et la motivation des salariés, l'augmentation de la rentabilité.

La formation fait partie des exigences de base qu'une entreprise doit considérer pour assurer la performance des employés et le développement économique pour s'adapter aux divers changements organisationnels.

Cette dernière est devenue un facteur stratégique pour l'entreprise. Elle est aujourd'hui devenue une nécessité pour les entreprises et pour les travailleurs en raison de l'évolution rapide des technologies. La gestion de la formation nécessite une prise en compte des besoins de l'entreprise et des besoins des salariés.

La formation est considérée comme étant le moyen le plus efficace qui permet l'accès aux connaissances qui offrent la possibilité aux salariés d'être plus compétents, plus performants. Elle permet à l'entreprise, d'une part, de faire face aux évolutions économiques et technologiques à travers l'adaptation et intégration de son capital et d'autre part, d'assurer sa compétitivité.

L'objectif principal de la formation est le développement des compétences. Le développement des compétences est l'assimilation de savoir, savoir-faire et de savoir-être utiles dans un contexte professionnel. Il s'agit d'acquérir, d'actualiser ou de maîtriser les connaissances nécessaires à la bonne exécution du poste actuel ou futur.

La formation des salariés est aujourd'hui un enjeu et un axe stratégique que les entreprises semblent déterminées à développer.

Dans notre travail, nous allons traiter l'impact de la formation sur le développement des compétences des cadres au sein de l'entreprise SONATRACH de Bejaia.

A cet effet, nous avons décomposé notre travail en deux parties comme suit : La première théorique, et la deuxième Pratique.

1. **La partie théorique** se divise en deux parties :

1.1. **Le cadre méthodologique** : ou nous allons essayer d'expliquer les raisons et les objectifs du choix de thème, ensuite la problématique, les hypothèses, définition des concepts clés, ainsi notre échantillon et enfin la méthode utilisée lors de la collecte des données.

1.2. **Le cadre théorique** nous allons le consacrer sur la formation et le développement des compétences. On a mis deux chapitres :

- Le premier chapitre : les généralités sur la GRH et la formation.
- Le deuxième chapitre : les généralités sur la GPEC, la compétence et le développement des compétences, définition de la motivation et ses types.

2. **La partie pratique** se divise en deux chapitres :

- Le premier est destiné à la présentation de l'organisme d'accueil.
- Le deuxième est consacré sur l'interprétation des données recueillies et on termine avec l'analyse des résultats qui nous permettent d'aboutir à une synthèse et une conclusion.

Partie théorique

Chapitre I :

Cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons du choix de thème
2. Les objectifs de la recherche
3. La problématique
4. Les hypothèses
5. La définition des concepts
6. La pré-enquête
7. L'enquête
8. La méthode et la technique de la recherche

Préambule :

Dans ce chapitre nous allons présenter le cadre méthodologique de notre recherche, dont lequel on va commencer par les raisons et les objectifs de la recherche, ensuite on va passer à la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, les méthodes.

1. Les raisons du choix de thème :

Toute recherche scientifique est motivée par un ensemble de raisons Subjectives et objectives dans le choix du sujet de recherche. Pour notre part, on a opté pour l'étude « l'impact de la formation dans le développement de compétence des cadres au sein de l'entreprise SONATRACH »,

Ce choix a été fait pour les raisons suivantes :

- Tout d'abord le sujet a attiré notre attention par son appartenance à notre domaine (GRH), ainsi que d'avoir des informations et les connaissances bien précises sur l'importance de la formation dans le développement des compétences des cadres.
- Le désir personnel de connaître la réalité de la formation vue son importance dans la vie quotidienne de l'entreprise.
- Faire connaître la réalité et l'efficacité de la formation sur les cadres et le développement de l'entreprise SONATRACH.

2. Les objectifs de la recherche :

Dans toute recherche scientifique, le chercheur vise à atteindre des objectifs.

L'objectif de notre recherche est de :

- Décrire et comprendre comment la formation développe les compétences des salariés
- Décrire les facteurs de motivation au travail par la formation

3. Problématique :

Aujourd'hui, le monde de travail se caractérise par le développement technologique et technique ainsi que par la mondialisation. Afin de faire face à ce développement et à ces changements, les entreprises ont fait recours à un processus de changement et de mise à jour à leurs technologies.

C'est pour cela, l'investissement en capital humain est un investissement le plus sûr et le plus rentable, car l'homme est le facteur central du développement dans la politique de toute entreprise quelque soit sa nature et ses objectifs. En effet, il est considéré comme le moteur essentiel pour le bon fonctionnement d'une entreprise. L'investissement dans l'homme est toujours porteur de fruits.

C'est pourquoi les entreprises valorisent leurs ressources humaines par le développement des compétences de leurs salariés pour mieux s'adapter aux transformations de l'environnement du travail.

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. » (CADIN, GUÉRIN et autres, 2012, p.05).

Les activités en question sont le recrutement, la rémunération, L'appréciation, la mobilité et la gestion des carrières et la formation, ...

Pour faire face à ces changements, les entreprises organisent des formations pour intégrer ses salariés dans le nouvel environnement et pour réaliser ses objectifs. Autrement dit la formation est la pratique la plus importante du développement des ressources humaines.

Parmi les différentes façons d'acquisition des nouvelles connaissances et de développement des compétences des individus, on parlera dans ce cas de la formation qui devient un outil stratégique dans la plupart des entreprises.

En effet, la formation est l'un des meilleurs leviers RH pour atteindre les objectifs précis et la performance individuelle et collective recherchée, pour cela elle devient le facteur de développement des compétences le plus approprié car elle permet l'accroissement du capital et connaissance en le mettant au service de l'entreprise, pour que celle-ci puisse non seulement survivre, mais faire face à la concurrence imposée par les exigences du marché..

Le concept formation correspond à la fois au besoin de l'organisation, ainsi à ceux des travailleurs, tout en tenant compte du développement de leur profession et de leur carrière. Donc, elle est considérée comme un outil stratégique du développement, d'accroissement de la productivité et de la compétitivité, et un instrument de l'augmentation des connaissances générales des employés.

On comprend que l'objectif général de la formation est d'accroître l'efficacité et le rendement de l'entreprise, elle est considérée comme une composante clé d'un système de gestion par compétence, elle inclut les activités d'apprentissage visant l'amélioration des compétences des employés.

La notion de compétence est une nouvelle venue dans le vocabulaire des psychologues du travail et plus généralement, des gestionnaires de ressources humaine.

On entend par « compétence » une combinaison des savoirs suivants : le savoir (connaissances), le savoir-faire (habilités), le savoir-être (qualités personnelles) et le savoir agir.

Le développement des compétences est aujourd'hui une nécessité pour toutes les entreprises. Il impacte non seulement l'engagement, la performance globale de l'entreprise mais aussi sur la motivation des salariés. Pour cela, sur le plan professionnel la formation peut avoir un rendement sur la motivation des salariés qui joue un rôle déterminant dans l'efficacité d'une entreprise.

SONATRACH considère la formation comme étant un levier essentiel dans l'entreprise et un facteur clé en termes de motivation. Il est donc logique que nous nous intéressions justement à l'impact que peut avoir ce procédé sur les employés.

L'entreprise SONATRACH qu'est l'une des références de la réussite des établissements publics et fait partie des entreprises algériennes qui accordent une grande importance à la qualité de son personnel en matière des compétences et de la qualification et qui s'intéresse surtout à la formation de ses salariés dans le but de garder sa position au sein du marché national et international ainsi de rester compétitive face à la concurrence des autres entreprises.

La population ciblée par notre étude est bien la catégorie socioprofessionnelle des cadres, ses cadres sont réparties dans des déférentes départements (département des

ressources humaines, département d'hygiène et de sécurité, département de finance), car se sont les plus touchés par le processus de formation. Les cadres sont les éléments plus considérables dans l'entreprise qui peuvent donner un plus si l'entreprise prend soin de cette catégorie.

Nous visons à travers la présente étude de répondre aux interrogations principales ci-après :

1. Comment les formations poursuivies par les salariés de SONATRACH développent leurs compétences ?
2. A quel point la formation motive-t-elle les salariés au sein de l'entreprise SONATRACH ?

4. Les hypothèses :

Selon GRAWITZ Madeleine, « l'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre les faits significatifs. Même plus ou moins précise, elle aide à sélectionner les faits observés. Ceux-ci rassemblés, elle permet de les interpréter, de leur donner une signification qui, vérifiée, constituera un élément possible de début de théorie. » (GRAWITZ, M, 2001, p399).

Les hypothèses énoncées dans notre travail de recherche sont:

1. Les formations permettent aux salariés de SONATRACH de développer leurs compétences.
2. La motivation des salariés est liée à la qualité des compétences acquises par la formation.

5. Définitions des concepts clés :

5-1-Définition théorique de la gestion des ressources humaines :

Elle est considérée comme : « Un ensemble d'activités qui vise la gestion des talents et des énergies des individus dont le but est de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs d'organisations ». (Peretti, JM ,2006, p06).

5-1-1-Définition opérationnelle :

La GRH est une base fondamentale qui permet le développement de toute organisation. Elle vise à acquérir, motiver et développer les ressources humaines et assurer la croissance de l'entreprise.

5-2-Définition théorique de la formation :

Elle est : « La formation est un processus qui consiste à transmettre aux employés des connaissances et des compétences nécessaires à l'accomplissement de leur travail. » (Shimon, D et autres, 2002, p455).

5-2-2-Définition opérationnelle :

Elle s'agit d'un processus d'apprentissage qui permet à un salarié de développer et d'acquérir le savoir, le savoir-faire et le savoir-être nécessaire pour exercer son métier.

5-3-Définition théorique de la compétence :

La compétence : « est une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et le savoir –faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus. Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante ». (Dumais J-F, 2003, p 85).

5-3-3-Définition opérationnelle :

La compétence rassemble trois savoirs : le savoir, savoir-faire et savoir être mobilisés pour atteindre un niveau de performance donné.

5-4-Définition théorique de motivation :

La motivation : «est un processus qui poussent l'individu à adopter un comportement donné ». (Shimon, D et autres, 2002, p75).

5-4-4-Définition opérationnelle :

La motivation est un processus qui pousse, oriente le comportement de la personne vers l'atteinte de ses objectifs. Elle peut être une motivation intrinsèque (le but est la recherche du plaisir) ou extrinsèque (obtenir une récompense, punition, pression sociale).

5-5-Définition théorique d'un cadre :

Selon Raymond Boudon un :«cadre est une personne qui possède un diplôme ou bien une expérience professionnelle, vient pallier l'absence ou l'insuffisance du diplôme, car la fonction de cadre requiert initiative, créativité et responsabilité dans le travail. (Raymond et autres, 2003, p21).

5-5-5-Définition opérationnelle :

On peut définir un cadre comme un salarié a une responsabilité et des compétences professionnelles exerçant un poste supérieur au sein d'une entreprise, il fait partie des groupes de management et de direction.

6. La pré-enquête :

La pré-enquête est la première étape qui nous a permet de se rapprocher de notre population d'étude, d'avoir un contact direct avec le terrain et d'avoir des informations sur notre sujet.

Notre pré-enquête s'est déroulée durant le mois de décembre.

Durant notre pré-enquête nous avons réalisé trois entretiens exploratoires avec des cadres spécialisés dans le volet formation afin de préciser notre thème de recherche, notre problématique, nos hypothèses la méthode et la technique qui convient à notre recherche.

Les premiers résultats obtenus lors de notre pré enquêtes sont :

- L'entreprise SONATRACH organise des formations à toutes les catégories.
- L'entreprise donne une grande importance à la formation de ses salariés.
- La formation est l'un des piliers essentiels de l'entreprise.
- Elle sert à répondre au dysfonctionnement de l'entreprise.
- La formation est un moyen pour s'adapter mieux au changement et qu'on peut s'intégrer mieux dans l'entreprise.
- Elle occupe une importance moyenne dans le développement des compétences des salariés.
- C'est un moyen de motivation du personnel.

Et grâce à ces résultats qu'on a élaboré notre problématique et hypothèses de recherche.

7. L'enquête :

Notre enquête s'est déroulée au sein de l'entreprise SONATRACH nous sommes affectés au département des ressources humaines de cette entreprise.

L'enquête s'est étalée sur une période de 45 jours soit du 23/04/2022 au 06/05/2022. Deux jours dans la semaine.

Nous avons élaboré des entretiens avec des cadres, chaque entretien a été réalisé pendant 40min maximum.

Les réponses étaient anonymes pour ne pas heurter la sensibilité de chacun.

8. La méthode et la technique utilisées :

Nous avons opté pour une méthode et technique qui conviennent à la nature de notre thème, tout en respectant les normes méthodologiques.

8-1-La méthode utilisée :

Toute recherche scientifique implique une méthode et une technique qui englobe un ensemble de procédures à suivre dans le but de réaliser la recherche.

Notre recherche consiste à étudier l'impact de la formation sur le développement des compétences des cadres.

Pour la réalisation de notre recherche et de vérifier nos hypothèses de recherche. Nous avons opté à choisir la méthode qualitative car elle est plus adaptable à l'analyse des phénomènes non comptabilisables. En effet, cette méthode nous permettra de comprendre l'impact des formations proposées par l'entreprise SONATRACH sur le développement des compétences de ses salariés, mais aussi de connaître comment la formation devient un facteur de motivation chez les salariés si elle répond à leurs objectifs.

8-2-La technique utilisée :

Afin de pouvoir recueillir et avoir plusieurs informations sur notre thème de recherche et vérifier nos hypothèses, nous avons utilisé la technique de l'entretien qui est parmi les formes de collecte de données orales à fin d'avoir le maximum d'informations plus approfondies sur notre sujet.

Nous avons opté pour l'entretien semi-directif qui nous a permis de parler avec les salariés et établir un climat de confiance et de leur donner aussi une certaine liberté d'expression.

Notre guide d'entretien contient quatre axes principaux qui sont comme suit :

Axe 01 : les données personnelles des enquêtés (Age, ancienneté, le poste occupé...).

Axe 02 : le déroulement de la formation (le type, le programme, les objectifs, la durée ...).

Axe 03 : l'impact de la formation sur le développement des compétences (le rôle de la formation sur l'exécution des tâches, la communication, l'intégration...).

Axe 04 : la formation comme un facteur de motivation.

9- Présentation de la population d'enquête :

Comme l'intitulé de notre thème de recherche l'indique, la population ciblée par notre étude est bien la catégorie socioprofessionnelle des cadres, les cadres de notre étude est

constitué de 12 salariés ou nous avons effectué 12 entretiens, ce qui est un nombre suffisant pour ce type d'enquête.

Ces cadres exercent dans différentes activités, répartis sur différents services (Service de l'hygiène et sécurité, service des ressources humaines, service de finance ...)

Les conditions du déroulement des entretiens étaient favorables, ils ont eu lieu dans leur bureau de travail. On a choisi juste 12 personnes pour éviter les répétitions des réponses.

10. La technique de traitement de données :

10.1. L'analyse de contenu :

L'analyse de contenu est une des méthodologies qualitatives utilisées dans les sciences sociales et humaines.

la nature et l'objectif de notre thème de recherche nous a inscrit dans une logique qualitative, de ce fait nous avons opté pour l'analyse de contenu qui est la méthode de classification des divers éléments du document analysé pour en faire ressortir les différentes caractéristiques en vue d'en mieux comprendre le sens exact et précis.

10.2. L'analyse thématique :

Une fois avoir recueillie les informations auprès des cadres d'entreprise SONATRACH, pour la vérification des hypothèses faites au début de la recherche, pour cela nous avons adopté une technique allant pouvoir les traiter, l'analyse thématique est la technique la plus adéquate pour le traitement de données d'ordre qualitative.

Cette analyse permet de faire ressortir des thèmes principaux, pertinents et des sous thèmes secondaires, avec lesquels nous allons pouvoir faire des tableaux et en faire ressortir des fréquences, qui nous permettrons de procéder en dernier lieu à l'interprétation des données. En vue de pouvoir répondre aux hypothèses de cette étude visant la compréhension et connaître l'impact de la formation dans le développement des compétences des cadres de l'entreprise SONATRACH.

Chapitre II : généralités sur la GRH et la formation

1) Généralités sur la GRH.

Préambule :

- Evolution de la GRH.
- Définition de la GRH.
- Les objectifs de la GRH.
- Les politiques de la GRH.
- Les modèles de la GRH.
- Les acteurs de la GRH dans l'organisation

Préambule :

La gestion des ressources humaines prend, au fur et à mesure que les entreprises grandissaient, un poids nouveau. De plus, les différentes tendances environnementales telles que la globalisation des marchés, l'évolution technologique..., oblige la gestion des ressources humaines à évoluer considérablement.

Les entreprises, conscientes de l'importance de la dimension humaine dans leur réussite, accordent à la gestion des ressources humaines une place privilégiée, car elle englobe des domaines variés tels que : l'emploi, la formation, les relations sociales..., et encore parce que le facteur humain apparaît comme un facteur essentiel de compétitivité.

Ce chapitre permet de donner un aperçu sur la gestion des ressources humaines, on y abordera d'une manière générale la définition de cette dernière, son évolution, ses objectifs, ses politiques, ses modèles ainsi que ses acteurs au sein des organisations.

1- L'évolution historique de la G.R.H :

La GRH est souvent présentée comme : « un ensemble stable de connaissances et de pratiques, à caractère normatif et universel. Pourtant, les chercheurs insistent tous sur la nature « contingente » de la GRH, qui peut varier selon la situation économique et sociale d'une organisation. (Maury, S, 2016-2017, p 13).

Au cours du XXe siècle, la GRH est ainsi passée progressivement de la gestion du personnel à celle des ressources humaines. L'**entreprise taylorienne**, adaptée à un contexte de production de masse, est fondée sur la séparation des emplois de conception et d'exécution ainsi que sur la parcellisation du travail de production. La GRH consiste alors, pour l'essentiel, en une administration du personnel fournissant l'exacte quantité de salariés demandés et ajustant le salaire à la description du poste. (Maury, S, 2016-2017, p 13).

Avec la croissance et le développement de la concurrence et des préoccupations de qualité, le modèle évolue vers un souci accru de participation des salariés. L'**entreprise fordienne** (celle des Trente années Glorieuses) garde la standardisation de la production mais se préoccupe davantage des relations sociales et des négociations collectives. Depuis la crise économique et le milieu des années 1970, l'**entreprise post-fordienne**, moins assurée de ses débouchés, valorise davantage les qualifications et la motivation de son personnel, devenu une « ressource ». (Maury, S, 2016-2017, p 13).

Le modèle de l'**organisation flexible**, le plus récent, va au bout de cette logique, dans un contexte d'accentuation de la concurrence : la GRH a alors pour mission de contribuer à améliorer la compétitivité de l'entreprise.

L'emploi évolue : l'entreprise attend du salarié qu'il montre des qualités autres que techniques – polyvalence, autonomie, réactivité ou capacité de communication. La notion de compétences* devient centrale. Le salarié est jugé davantage sur ses résultats. (**Maury, S, 2016-2017, p 13**).

Tableau 01 : Les modèles dominants de gestion des ressources humaines

	Première moitié du XX^{ème} siècle	1950-début des années 1970	Depuis les années 1980-1985
Contexte économique et social	Industrialisation, production de masse, conquête de droits sociaux	Croissance économique, besoins d'équipement des ménages, syndicalisation forte puis développement progressif de la concurrence	Crise récurrente, mondialisation des échanges, concurrence exacerbée, importance des coûts de production et de l'innovation
Modèle D'organisation de l'entreprise	Organisation taylorienne hiérarchisée avec une parcellisation du travail d'exécution, puis compromis fordien (place donnée à la négociation sociale et aux conventions collectives) ou modèle post-fordien (meilleure responsabilisation du personnel, préoccupations de management)		Organisation flexible, capable D'adapter sa main-d'œuvre En quantité et en qualité, Développement du travail en projet, avec des équipes évolutives
Conception De l'emploi et de la main-d'œuvre	Séparation stricte des Emplois de conception et D'exécution Poste d'exécution : travail Décomposé en opérations, Acceptation de la routine, Rémunération à la tâche où Au rendement, caractère Interchangeable de la main-d'œuvre, considérée comme une masse non individualisée	Développement progressif du dialogue social, du management et des préoccupations de participation et de motivation Courant (limité) de « Développement social » : volonté de donner davantage d'autonomie aux	Salarié au service des intérêts de l'entreprise, mobile et adaptable ; exigences d'implication personnelle et de résultats, même pour les emplois peu qualifiés Affirmation selon laquelle les personnes sont valorisées mais l'individualisation de la

		équipes de travail	gestion vise surtout à repérer les compétences utiles à l'organisation
Conception et objectifs de la fonction GRH et du management	GRH : administration du personnel (paie et recrutement), gestion de masse, élaboration de normes (règlement intérieur) et volonté de faire respecter la discipline Management : vision d'ingénieurs, valorisation des capacités d'organisation, de rationalisation et de discipline	Meilleure reconnaissance de la fonction GRH et plus grande technicité : développement des services et des outils de GRH (Conventions collectives classant les salariés par emploi et par statut ; informatisation) Management : vision humanisée, préoccupation des relations sociales et du climat social, valorisation des capacités de dialogue et de négociation	Participation de la GRH à la stratégie de l'entreprise, porosité croissante avec le management Externalisation fréquente de fonctions GRH (fonctions techniques comme la paie ou spécialisées comme le recrutement) pour se recentrer sur les fonctions stratégiques Management : vision de financiers, gestion des hommes en tant qu' « actifs spécifiques » qui doivent contribuer à la création de richesses. Les personnels « à potentiel » sont repérés et valorisés
Approche des emplois et de la rémunération	Les emplois d'exécution sont vus comme des postes de travail, décrits par une liste de tâches prescrites	Classement hiérarchisé d'emplois « standard » avec correspondance entre emplois, qualification nécessaire et indice de rémunération (ou salaire minimum dans les conventions collectives) Si progression de carrière prévue, application fréquente du critère d'ancienneté	Révision du classement des emplois qui sont « pesés » au regard des compétences requises pour les occuper (technicité, impact sur l'entreprise, aptitudes relationnelles, autonomie) Rémunération partiellement individualisée selon les performances
Valeurs dominantes	Responsabilité des cadres, les seuls à détenir technicité et capacité d'initiative, obéissance des autres Main-d'œuvre = variable D'ajustement La motivation est générée Par le salaire (à la pièce pour les ouvriers, afin d'améliorer la productivité)	Stabilité/ancienneté Valorisation des qualifications (diplômes) Volonté d'égalité La motivation est liée à la fidélité à l'entreprise	Valorisation des compétences individuelles : mobilité, adaptabilité, créativité, esprit d'initiative, réactivité La motivation tient au salaire mais aussi à la volonté de se différencier (Le « challenge personnel »)
Gestion Sociale	Peu de droits reconnus à la main-d'œuvre dont le	Affirmation de droits et maintien du «	Altération des droits de la main-d'œuvre

	salaire augmente fortement si elle est productive et docile	compromis fordien » (partage des gains de productivité entre les employeurs et le personnel)	Externe (intérim et CDD) et, dans certains secteurs, de la main-d'œuvre interne
--	---	--	---

Source : (Suzanne Maury, 2016-2017, p.14-15).

Le tableau qui retrace les différents modèles de GRH dans l'histoire récente, identifie trois périodes et trois types d'organisations

2- Définition de la gestion des ressources humaines :

J, M, Peretti, définit La GRH comme : « l'ensemble des politiques et des pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser ses objectifs ». (Peretti, J M, 2006, p 06). Autrement dit, la GRH consiste en un ensemble de politique et pratiques qui permettent d'utiliser les compétences individuelles et collectives de manière optimale pour permettre la réalisation des objectifs.

La gestion des ressources humaines est une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations (Cadin, Guérin et pigeyre, 2007, p 05).

C'est-à-dire, la GRH est un ensemble des activités pour le but de conduire et mobiliser le développement des RH et aussi, elle peut résoudre des problèmes au sien de l'entreprise.

3- Les objectifs de la GRH :

Les fonctions et les activités propres à la GRH sont essentielles à l'entreprise, car elles concourent à la mise en œuvre des objectifs organisationnels, entre la compétitivité et la rentabilité. Dans le cas des organismes gouvernementaux, les objectifs touchent leurs capacités de suivre ou d'améliorer leurs services, alors qu'ils ne disposent plus que d'un niveau de ressource stable ou même réduite. Le service RH contribue donc à l'essor des organisations en s'efforçant cependant d'atteindre ses propres objectifs fonctionnels et organisationnels. DAYAN Armand et al, Manuel de gestion, ouvrage collective. (Armand, D et all, 2004, p 301).

a. Les objectifs fonctionnels :

La GRH vise quatre objectifs fonctionnels qui sont :

- Attirer candidats qualifiés ;
- Garder les employés fournissant un rendement satisfaisant ;
- Accroître la motivation des employés ;
- Favoriser l'épanouissement des employés dans l'entreprise par la pleine utilisation de leurs compétences.

b. Les objectifs organisationnels :

La GRH vise trois objectifs implicites, susceptibles d'influer sur l'organisation :

- Accroître la productivité du travail ;
- Améliorer la qualité de vie au travail ;
- Assurer le respect des lois et du cadre juridique.

Tout comme les objectifs fonctionnels, l'atteinte des objectifs organisationnels se traduira par des répercussions positives à long terme pour l'organisation.

4- Les politiques de ressources humaines :

Selon PERETTI la GRH contient plusieurs politiques tel que :

a. Les politiques d'emploi :

Elles reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités d'emploi (extériorisation de l'emploi, diversification des statuts, évolution des qualifications, gestion des âgés, gestion de la diversité, intégration des jeunes, des étrangers, des handicapés). Elles recouvrent les politiques de recrutement, de promotion et de départs de l'entreprise, les politiques à l'égard des catégories spécifiques (jeunes, handicapés, travailleurs âgés...) et la recherche d'adéquation emploi-compétences. (Peretti, J M, 2003-2004, p 27).

b. Les politiques de rémunération :

Elles reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités de rémunération (évaluation et classification de fonctions, hiérarchies de rémunération, part fixe et part variables, individualisation, intéressement, participation et actionnariat, garanties d'évolution,

avantages sociaux et salaire indirect). Elles s'inscrivent dans une perspective de rémunération globale et personnalisée alignée sur la stratégie de l'entreprise. . (Peretti, J M, 2003-2004, p 27).

c. Les politiques de sécurité :

D'amélioration des conditions de travail, de santé et de bien-être. (Peretti, J M, 2003-2004, p 27)

d. Les politiques de formation et de développement des compétences :

Dans le cadre d'une gestion des compétences et de la mise en place du management des savoirs, elle contribue au renforcement du capital humain.(Peretti, J M, 2003-2004, p 27)

e. La politique d'information et de communication :

S'intéresse au développement des technologies de l'information et de la communication ont transformé toute l'activité humaine, individuelle et collective. Cette communication se focalisant sur la formation à la compétence informationnelle, nécessaire à la participation à la société de l'information, vise à mettre au jour les limites du processus en cours de la construction des nouvelles politiques d'information.

f. La politique d'implication et l'innovation participative :

Elle se focalise sur développement de l'implication, l'engagement et la motivation chez les collaborateurs, comment on peut Améliorer la reconnaissance des salariés et aussi à la qualité de vie au travail.

g. La politique des relations professionnelles :

Elle repose sur la définition du champ de la négociation et de la concertation et sur la détermination des moyens à mettre en œuvre.

h. La politique de reconnaissance :

La reconnaissance au travail est un moyen de booster la motivation des membres de l'équipe. Par exemple, Les salariés sont reconnaissants envers l'entreprise et leurs supérieurs hiérarchiques et s'engagent davantage.

i. La politique d'activités sociales et culturelles :

Cette politique basée sur participation au paiement de la cotisation des salariés, renforcer le lien social, d'améliorer les conditions de travail et de vie dans l'entreprise. Elles permettent d'augmenter le pouvoir d'achat des salariés (directement ou indirectement).

5. Les modèles de la GRH :

L, Lethielleux détermine quatre modèles de la GRH :

a. Le modèle traditionnel :

Ce modèle se rattache au modèle taylorien de l'organisation. Il est centré sur l'efficacité et la prédictibilité. Les ressources humaines sont perçues comme un coût à minimiser. La fonction ressources humaines est en charge de veiller à l'application de la division verticale et horizontale du travail et au contrôle des activités des hommes.

(Lethielleux , L , 2011, p 18-19).

b. Le modèle des relations humaines :

A la recherche d'efficacité, est ajoutée la notion d'équité. La fonction ressources humaines ne se réduit pas à une mission de minimisation des coûts mais elle doit aussi s'assurer du degré de satisfaction du salarié dont la coopération est indispensable au développement de l'entreprise. (lethielleux , L, 2011, p 18-19).

c. Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines :

Le personnel est considéré comme une ressource pour l'organisation, voire la plus importante. Il est mis en œuvre un système de gestion participatif ou le manager de proximité n'est pas là uniquement pour contrôler mais aussi pour motiver son équipe. L'objectif c'est plus d'améliorer la satisfaction mais prise de décision et l'efficacité globale de l'organisation en utilisant les ressources humaines. (Lethielleux ,L, 2011, p 18-19).

D. Le modèle de gestion stratégique :

L'individu recherche avant tout sa propre satisfaction. Il servira l'organisation dans la mesure où cela lui permettra d'atteindre ses propres objectifs. La fonction ressources humaines est alors définie comme la prise en compte des stratégies individuelles, des

ressources et des couts que représenté pour chacun d'eux la coopération aux buts de l'organisation. (**Lethielleux , L ,2011, p 18-19**).

6. Les acteurs de la GRH dans l'organisation :

On trouve cinq acteurs de la gestion des ressources humaines dans une organisation :

a. Les dirigeants d'entreprise :

Ils forment un groupe de trois à cinq personnes qui occupent les postes au plus haut niveau et doivent avoir dans les ressources humaines un avantage concurrentiel car les autres facteurs de succès traditionnels sont aléatoires. Aussi ils doivent promouvoir une GRH adaptée au contexte d'affaires. Car dans la mesure où les ressources humaines sont gérées au moyen de politiques et d'activités qui sont cohérents entre elles avec celles des autres fonctions de gestion et alignés sur la réalisation de la stratégie d'affaire. Elles peuvent constituer un véritable atout. (**Centre national de l'enseignement professionnel à distance, cycle 1, série 1, 2011, p 19**).

b. Les cadres hiérarchiques :

Les cadres sont des personnes qui supervisent le travail d'au moins d'une personne et ils doivent assumer les responsabilités face aux ressources humaines, car leur rôle est important et la qualité de GRH aux yeux des employés repose d'abord et avant tout sur leur perception de la qualité des relations avec leur superviseur en veillant notamment à établir des relations efficaces, respectueuses et équitables et assurer la supervision des employés en favorisant l'écoute, l'autonomie , l'expression, l'encouragement , la reconnaissance , la stimulation, l'orientation et la communication.(**Centre national de l'enseignement professionnel à distance, cycle 1, série1, 2011, p 19**).

c. Les professionnels des ressources humaines :

Ils œuvrent souvent au sein d'un service des ressources humaines, soit une unité administrative dont la mission est de fournir aux cadres et aux employés des services à l'égard de la réalisation des activités de GRH comme le recrutement, la sélection, la formation, la rémunération et la négociation collectives.

L'existence est due au manque du temps pour les cadres hiérarchiques pour s'occuper des affaires purement administratives d'une part et d'autre part le manque d'expertise aux cadres hiérarchique dans le domaine des sciences administratives et juridiques.

Leur rôle est de gérer le personnel de façon à réaliser la stratégie d'affaire, gérer les activités quotidiennes du personnel de manière efficace et professionnelle, offrir des services qui répondent aux besoins du personnel et mobiliser celui-ci et s'assurer de l'efficacité de la gestion du personnel en affectant les changements pour l'optimiser. **(Centre national de l'enseignement professionnel à distance, cycle 1, série1,2011, p 20).**

d. Les employés :

Ce sont des employés qui n'ont aucun poste de responsabilités qui attendent des dirigeants de l'entreprise une rémunération juste et conditions de travail sécuritaires et équitables. et les dirigeants d'entreprise attendent d'eux qu'ils fassent le travail demandé, atteignent les standards normaux de rendement et respectent les règlements du travail. **(Centre national de l'enseignement professionnel à distance, cycle 1, série1, 2011, p 20).**

E. Les syndicats :

Ce sont les représentants ou les défenseurs des intérêts de leurs membres dans la négociation des contrats de travail avec les dirigeants et défendent les intérêts matériels, normaux et culturels des travailleurs. Il s'agit donc d'un ensemble de partenaires parfois aux intérêts diamétralement opposés que le gestionnaire des ressources humaines doit prendre en considération et veiller à assurer un consensus équilibré entre les intérêts des uns et des autres. **(Centre national de l'enseignement professionnel à distance, cycle 1, série1,2011, p 20).**

2) La formation continue en entreprise

Préambule :

- Evolution de la formation.
- Définition de la formation.
- Les objectifs de la formation.
- Les types de la formation.
- Les raisons de la formation.
- Définition de besoin de formation.
- Les types de besoin de formation.
- Le plan de formation.
- Elaboration du plan de formation.

Conclusion du chapitre :

Préambule :

La formation s'intègre au cœur de la gestion des ressources humaines, elle est étroitement liée aux orientations des entreprises. La formation est un investissement, elle permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main d'œuvre tout en augmentant la qualité de leur produit et services. Elle est une activité à valeur ajoutée qui favorise l'adaptation et la flexibilité des individus face aux défis à relever.

A travers ce chapitre, l'objectif recherché est de présenter un ensemble de généralités sur le concept de formation, son évolution, sa définition, ses objectifs, ses types, ses raisons, le besoin de formation et ses types et enfin définir le plan de formation et son élaboration.

1-L'évolution de la formation :**• Jusqu'aux années 1970 :**

Autrefois, au temps des anciens égyptiens comme au moyen âge, la seule forme connue de formation à un métier était l'apprentissage sur le tas. Au cours des siècles, cette façon d'apprendre s'est peu modifiée. Elle était le seul moyen que l'on ait trouvé pour assurer une acquisition évolutive des compétences des hommes. C'est après la deuxième Guerre mondiale que la formation devint une réalité dans les entreprises. Le programme américain de formation (training within industry) s'est répandu dans les pays européens. Cependant, la progression des compétences dans l'entreprise se faisait essentiellement sur le tas avec l'acquisition de l'expérience (**Peretti, JM, Fabi, B et autres, p 367, 2011**).

L'accélération de l'innovation technologique, dès le début des années 1960, a suscité des difficultés d'adaptation des compétences dans les organisations. Cette accélération a rendu obsolètes certaines compétences et surtout fait ressortir d'importants déficits de compétence des salariés. Les années 1960 représentent une époque de réflexion pour tous les agents économiques des pays industrialisés. Les agents économiques constatent le besoin d'une main-d'œuvre plus qualifiés et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation professionnelle par les écoles et par les entreprises. (**Peretti, JM, Fabi, B et autres, p 367, 2011**).

- **De 1970 à aujourd'hui :**

La nécessité de la formation professionnelle s'est consolidée dans la plupart des pays industrialisés. De plus en plus, les salariés étudient par eux-mêmes et de diverses façons. Dans les organisations de grande taille, les salariés ont eu des possibilités de suivre des programmes spécifiques de formation ouvrant sur des opportunités de promotion.

Dès le début de la décennie 1980, d'énormes bouleversements ont affecté le milieu de travail. Le déséquilibre qualitatif entre l'offre et la demande de main-d'œuvre s'en est trouvée considérablement augmenter. Pour éviter la dégradation de la qualité du savoir et du savoir-faire d'un individu, il y a lieu d'accroître, plus que jamais, la formation en milieu organisationnel.

Tous les agents économiques voient dans la formation un espoir : chaque salarié espère augmenter ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique. La formation n'est effectivement pas seulement un atout pour les cadres et les professionnels, elle est essentielle aussi pour les salariés de la base. Bref, la formation permet au minimum de suivre l'évolution. Cette évolution ne concerne pas seulement une organisation, mais elle touche l'ensemble des secteurs d'activités et le bien-être de la collectivité. Ce qui importe aujourd'hui et dans l'avenir, c'est d'avoir une main-d'œuvre compétente, flexible et adaptable dès l'entrée dans la vie active. Il faut miser sur la qualité de la formation générale de base ouvrant des possibilités de formation continue tout au long de la vie, qui permettra de s'adapter aux besoins spécifiques des organisations au fur et à mesure qu'ils se manifesteront. **(Peretti, JM, Fabi, B et autres, p 367, 2011).**

2-Définitions de la formation :

La formation est définie comme : « un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide des quels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leur habilités et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels ou sociaux pour s'adapter à leur environnement et pour accepter de façon adéquate leurs taches actuelles et futures ». **(PERETTI. JM.1998, P 99).**

On comprend donc que la formation consiste en un ensemble d'actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer leurs compétences, leurs taches actuelles et qu'incité à améliorer leurs connaissances et attitudes pour atteindre les objectifs fixés.

Ainsi que, Alain Meignant définit la formation comme : « un facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à adopter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise ». (Meignant, A, 1999, p 101).

Dans cette vision, il paraît que la formation est considérée comme un facteur d'accommodation des connaissances et l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, qui permet d'améliorer les performances pour répondre aux exigences des postes de travail et aux évolutions internes et externes.

3-Les objectifs de la formation :

Meignant Alain (2003) consolide que la formation peut répondre à trois objectifs différents qui sont :

Le premier vise à « **consolider l'existant** ». Il s'agit alors de proposer au salarié un apprentissage directement lié à son travail et destiné à lui apporter des connaissances complémentaires. Il constitue une adaptation à des modifications de l'emploi, par exemple ; un enseignant d'université suit une formation pour être en mesure d'utiliser PowerPoint lorsqu'il intervient dans des colloques. Ce type de perfectionnement peut être destiné à un groupe homogène de salariés.

Le deuxième vise à « **préparer l'avenir** ». La formation continue permet à l'entreprise et à ses salariés de faire face à des évolutions. Ainsi si l'entreprise a prévu des investissements dans des nouveaux matériels, elle doit préparer les salariés à maîtriser ces équipements. De même, si l'entreprise met en place un nouveau mode d'organisation laissant une plus grande autonomie, elle doit inévitablement développer des compétences nouvelles. Enfin, les métiers se transforment. La formation doit permettre aux salariés de prendre en charge ces évolutions.

Le troisième objectif défini par Meignant est « **d'accompagner les mouvements individuels** ». Il concerne les opérations de formation destinée à favoriser l'insertion, à permettre une promotion pour les salariés, à favoriser la mobilité professionnelle. (Claude, louche 2015, p 106-107).

4-Les types de la formation :

La formation est partagée selon A, MEIGANT on trouve en trois types de cycle qui sont :

- a) **La formation à courte durée(recyclage) :** vise à consolider l'existence à travers des formations de maîtrise d'un logiciel ou d'une technique donnée, ou d'un poste ou encore des formations destinées aux nouvelles recrues. La durée cette formation est égale ou inférieure à six mois.
- b) **Formation a moyenne durée (perfectionnement) :** elle vise à faciliter les changements si l'entreprise à l'intention d'intégrer une nouvelle technologie, une nouvelle organisation de travail, mais aussi permettre des promotions, de développement des potentiels et à la gestion des carrières, la durée de cette formation est supérieure a six mois, égale ou inférieure à un an.
- c) **Formation a longue durée (formation spécialisée) :** elle vise à préparer l'avenir en initiant les salariés et les cadres aux changements qui pourraient caractériser l'environnement de l'entreprise ou encore les changements voulus par elle-même, la durée de cette formation est supérieure à un an (**Meignant, A et autres, 2001, P 140**).

5-Les raisons de la formation :

5-1. Moyen de développement :

Dès le début des années 1970, plusieurs spécialistes ont soutenu que l'avenir des organisations, voire de la société en général, devait nécessairement passer par la formation des salariés tout au long de leur vie professionnelle. La formation apparait comme un moyen de développement économique, de progrès social et d'assurance contre la sclérose, la perte d'emploi et l'inadaptation de l'individu au travail. Dans ce contexte, la raison d'être de la formation pour un salarié, c'est de lui permettre de conserver son emploi et de lui assurer ensuite une progression dans son parcours professionnel. La formation est aussi primordiale pour améliorer la quantité et la qualité de travail, réduire le stress et les couts de production, augmenter le moral et la motivation des salariés. Elle permet également aux salariés de relever de nouveaux défis, d'accéder à des postes plus importants, les rend plus aptes à utiliser pleinement leurs compétences et les prépare à réaliser adéquatement leur plan de carrière. (**Peretti, JM, Fabi, B et all,2011, p 372**).

5-2-Moyen de croissance :

On ne dit « pas de formation, pas de croissance ». La compétence de la main d'œuvre est devenue la seule dimension de la production permettant aux nations technologiquement avancées de conserver des avantages les unes sur les autres. En effet, on peut avec le savoir et le savoir –faire établir des installations de production n'importe où dans le monde et vendre son produit n'importe où. Il suffit d'une impulsion électronique pour déplacer les capitaux d'un bout à l'autre de la planète, mais les procédés de production qui dépendent d'une main-d'œuvre compétente doivent demeurer là où cette main-d'œuvre se trouve constituant ainsi une préoccupation importante pour les dirigeants des organisations et tous les agents économiques. Dans cette optique, le droit d'être prêt à travailler et à recevoir la formation nécessaire à l'exercice efficace d'un métier ou d'une profession ne devrait pas n'être le privilège que de quelques personnes. (Peretti, JM, Fabi, B et all, 2011, p 372).

5-3. Moyen d'adaptation :

Pour s'adapter aux évolutions du contexte et aux changements nécessaires, la majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de rechercher les nouvelles compétences en recrutant et sélectionnant de nouveaux salariés. Dans un contexte de pénurie de talents, développer les talents en interne est une nécessité. Des salariés bien formés peuvent mieux s'adapter aux évolutions actuelles et futures. (Peretti, JM, Fabi, B et all, 2011, p 372).

5-4. Moyen d'efficacité collective :

La formation et la vie professionnelle sont profondément liées. En effet, de la formation initiale et tout au long de la vie des citoyens dépend la capacité d'un pays à contribuer au bien –être de chacun. L'utilité attachée à la formation peut varier d'un pays à l'autre, mais elle est sans aucun doute présente dans tous les pays en termes de besoins d'affirmation économique, d'efficacité dans l'organisation du travail et de création de richesses. (Peretti, JM, Fabi, B et all, 2011, p 373).

5-5-Outil de promotion sociale :

L'idéal de la promotion sociale par la formation est profondément ancré et les puissances publiques, dans de nombreux pays, en particulier en Europe, ont organisé un droit

à la « deuxième chance » pour ceux qui n'ont pas eu accès à des études initiales professionnelles ou longues. (Peretti, JM, Fabi ,B et all,2011, p 373).

6- Définition de besoin de formation :

Pour J, SOYER, l'expression « besoin de formation » devrait être remplacée par « objectif à atteindre avec l'aide de la formation » ou par « problème à résoudre avec l'appui de la formation ». (SOYER, J, 1998, P 166).

6-1- Types de Besoins de la formation :

Les impératifs stratégiques de l'entreprise liés aux contraintes de l'environnement, à l'intensité concurrentielle et aux choix stratégiques de l'entreprise :

1. **Les besoins personnels** : en rapport avec les souhaits d'évolution d'une personne en dehors d'un lieu direct avec l'emploi ou l'unité de service, Par exemple un bilan de compétences. Les besoins personnels ne sont pas gérés directement par le service formation qui a seulement un rôle de faciliter pour ces actions
2. **Les besoins individuels** : en rapport avec les postes accumulés ou à occuper dans la même unité
3. **Les besoins collectifs** : en rapport avec les objectifs des services, département, unités ; par exemple ; le changement de ligne de production. (Meignant, A, cité par Peretti, JM, p 416).

7-Définition du plan de formation :

MEIGNANT définit le plan de formation comme étant «la traduction opérationnelle et budgétaire des choix de management d'une organisation sur les moyens qu'il affecte, dans une période donnée, au développement de la compétence individuelle et collective des salariés ». (MEIGNANT, A, 2001, p 221).

Ainsi, nous pouvons dire que le plan de formation doit, d'une part, répondre aux besoins de la structure et d'autre part, répondre à la politique RH de l'entreprise. Il en résulte la politique de formation d'une entreprise. (RISSOAN, R, 2014, p 66).

7-1-Élaboration du plan de formation :

L'analyse des besoins ayant été réalisée avec les acteurs de terrain, l'élaboration pratique du plan de formation va pouvoir être pilotée par le service RH : (Nicolas, É, 2014, p218).

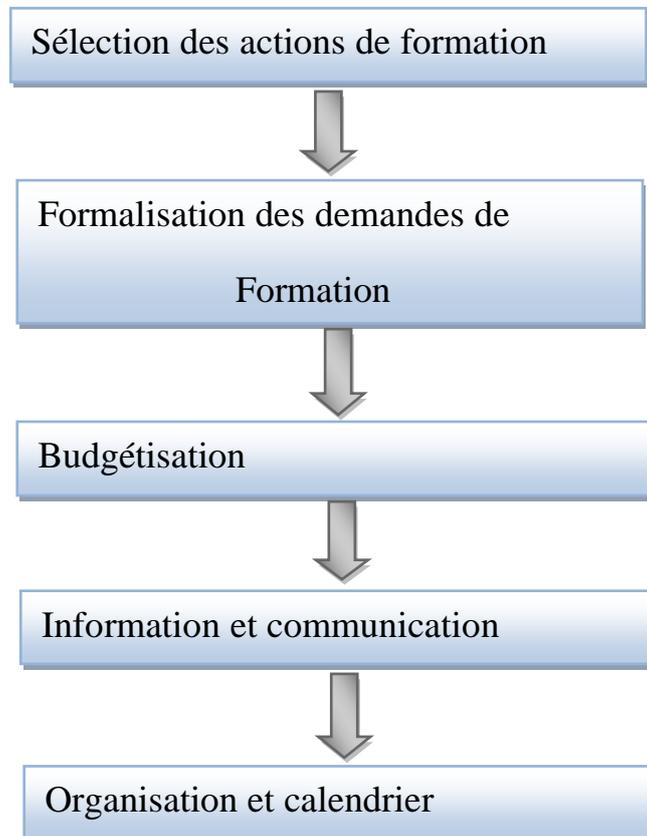


Figure1 : élaboration du plan de formation. (Nicolas, É, 2014, p 218).

***La sélection des actions de la formation** : se fait sur la base des propositions des managers de terrain et en fonction des procédures édictées par le service RH. Cela permet d'aboutir à une liste d'actions qu'il va falloir mettre en œuvre. (Nicolas, É, 2014, p 219).

Les entreprises exercent **une demande de formation** à destination des organismes de formation qui constituent donc l'offre de marché. Ses demandes sont formalisées au travers de cahiers de charges qui spécifient les attentes des actions envisagées (ex : contenu pédagogique, durée...). Cela va permettre de lancer des appels d'offres auprès des organismes de formation et de signer les conventions avec ceux qui seront retenus. (Nicolas, É, 2014, p 219).

Les réponses des organismes de formation aux appels d'offres et leurs propositions de prix vont permettre de sélectionner les actions les plus proches des besoins exprimés mais aussi de bâtir **un budget**. Cela peut d'ailleurs remettre en question les actions sélectionnées si le cout est trop élevé. (Nicolas, É, 2014, p 219).

Le plan de formation étant à présent construit en relation avec les données réelles du marché, le service RH peut mener des actions **d'information et de communication** auprès de ses partenaires internes :

-les managers. Le service RH informe les managers des raisons pour lesquelles certaines formations ne peuvent être réalisées (ex : problème de budget, de disponibilité...) et des conditions d'organisation futures ;

*Enfin, l'opérationnalisation du plan de formation nécessite une phase d'organisation logistique des actions :(Nicolas, É, 2014, p 219).

- Inscriptions et information des futurs stagiaires ;
- Mise en place du calendrier avec les organismes de formation et les salariés ;
- Organisation et/ou remboursement des déplacements et restauration ;
- Organisation matérielle des formations internes (locaux, équipement...).

8-L'évaluation de la formation :

On distingue traditionnellement deux grands moments de l'évaluation :

- Evaluation dite « à chaud » réalisée à l'issue des sessions de formation ;
- Evaluation dite « à froid » réalisée à posteriori en situation professionnelle.

8-1- L'évaluation à chaud où se mesure l'efficacité pédagogique du stage (impact instantanée de l'action et réceptivité des stagiaires). Il s'agit de vérifier que les bénéficiaires de l'action de formation possèdent en cours ou au terme de stage de formation les acquis que la formation est censée leur apporter. (Citeau, J P, 2002, p 122)

Lors de l'évaluation à chaud les stagiaires sont interrogés par questionnaire sur la qualité de l'animation, sur ce que la formation leur apporte et leur attention de mise en œuvre s'il Ya lieu. Les animateurs sont également interrogés pour avoir un retour sur la manière dont le groupe s'est comporté pendant le stage et sa progression. (Campoy, E, Maclouf, E et all, 2008, p 154).

8-2- L'évaluation à froid porte essentiellement sur les apports et la mise en œuvre de la formation sur le poste de travail. C'est pourquoi elle est réalisée plusieurs mois après la fin des stages. L'évaluation à froid est de loin la plus cruciale pour les responsables opérationnels car elle s'intéresse à la mise en pratique des compétences du salarié ayant bénéficié de l'action de formation. Pour ce faire, il appartient à l'entreprise de réunir les conditions organisationnelles nécessaires à cette mise en œuvre des compétences. L'adaptation du poste de travail et l'évolution des pratiques managériales s'inscrivent ainsi dans le cadre de cette démarche d'adaptation de l'organisation au développement des compétences de ses membres. **(Campoy, E, Maclouf, E et all, 2008, p 154).**

Conclusion du chapitre :

A l'issue de ce chapitre, nous pouvons constater que la gestion des ressources humaines passe d'une gestion administrée à une gestion des performances. Ainsi disposer d'un personnel à la fois compétent et motivé, est l'une des conditions fondamentales pour assurer le développement de l'entreprise, et le maintien de son degré de compétitivité, dans un environnement rudement concurrentiel.

Enfin, on distingue que l'agressivité de la concurrence et la rapidité des changements dans l'environnement, la formation des hommes, dont la finalité est de suivre et d'anticiper ces évolutions, devient un investissement et un enjeu important pour l'entreprise.

La formation est un des aspects essentiels des ressources humaines modernes. La formation est nécessaire car elle permet aux travailleurs d'élargir leurs connaissances et d'évoluer dans l'entreprise.

La formation est un facteur clé de compétitivité, où elle répond aux attentes de personnel et aux besoins de l'entreprise, comme elle aide au maintien de l'employabilité des salariés. La formation consiste à mettre en œuvre les conditions du développement des compétences des collaborateurs, par un pilotage organisationnel ou des choix personnels, afin de conforter, d'améliorer ou d'acquérir des compétences pour accroître sa performance et celle de l'organisation. Ce sujet sera notre objet de recherche dans ce deuxième chapitre.

**Chapitre III: le processus de compétence et le développement des
compétences**

1) Généralité sur la GPEC et la compétence.

Préambule :

- Définitions de la GPEC.
- Les objectifs et les principes de la GPEC.
- Les acteurs de la GPEC.
- Les concepts clés de la GPEC.
- Les Définitions de la compétence.
- Les composantes de la compétence.
- La typologie et les caractéristiques de la compétence.
- Les objectifs de la compétence.
- Les enjeux de la compétence.

Chapitre II le processus de compétence et le développement des compétences

Préambule :

La compétence est devenue une référence pour les politiques d'emploi et de formation tout autant qu'un enjeu de dialogue social et aussi une ressource au service de l'atteinte des objectifs opérationnels et stratégiques des entreprises.

Dans ce chapitre, nous parlerons du concept de compétences, qui s'exprime à travers le contexte organisationnel et ses différentes caractéristiques intéressantes pour une entreprise. Il est important de bien assimiler le rôle de formation pour développer les compétences en entreprise pour effectuer une bonne gestion de ces dernières.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou GPEC a 20 ans. Mise en place principalement dans les entreprises de grande taille, elle a alterné les succès et les remises en question. Outil incontournable pour accompagner la stratégie de l'entreprise, elle permet a priori d'anticiper les besoins futurs en termes de mains-d'œuvre tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

1) Les Définitions de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

La GPEC consiste en la conception et la mise en œuvre d'actions préventives permettant d'anticiper des problèmes d'ajustement quantitatif et qualitatif des emplois et des compétences, à la fois sur le plan individuel et collectif, face à des contraintes internes et externes à l'organisation. Il s'agit donc d'un cadre qui permet de coordonner les différentes politiques de GRH dans le but « d'amortir » les déséquilibres prévisibles à moyen terme.

(Campoy, É, Maclouf , É et all, 2008, p 01).

La GPEC comporte une double dimension, collective et individuelle. Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi, à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif. Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché et de permettre à chaque salarié d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle. (Dimitri, W, 2003, P 395).

- Cela signifie que GEPC est une approche dynamique de l'entreprise qui lui permet d'anticiper les effectifs, les évolutions des métiers, des emplois, des compétences et d'adapter ses ressources à ses besoins à court et à moyen terme.

Chapitre II le processus de compétence et le développement des compétences

2) Les objectifs et les principes de la GPEC :

- **Les objectifs :**

La GPEC peut être mise en place pour des objectifs différents ou complémentaire :

- **Anticiper** : les futurs besoins en compétences dans le cadre du développement stratégique de la firme.
- **Adapter** : les compétences aux emplois et à leurs évolutions.
- **Optimiser la gestion des carrières** en rendant le salarié acteur de son développement professionnel.
- **Accompagner les collaborateurs** dans leur employabilité afin qu'ils suivent les évolutions technologiques.

La GPEC peut être analysée sous différents angles.

Elle s'impose dans les entreprises comme un dispositif consensuel qui permet de répondre aux motivations de la direction de l'entreprise, des salariés, des partenaires sociaux.

Elle permet aux dirigeants de mettre en œuvre une démarche transversale qui concerne aussi bien les domaines de la stratégie, des ressources humaines et du management, dans une perspective prévisionnelle :

D'un point de vue stratégique, la GPEC permet à l'entreprise de réfléchir aux moyens à mettre en place pour faire correspondre les compétences de ses salariés à ses besoins futurs.

D'un point de vue politique interne, à travers le discours sur le développement des compétences, l'entreprise possède une thématique fédératrice et novatrice et opérationnelle, elle peut aussi bâtir un projet de l'entreprise quels que soient les objectifs spécifiques qu'elle cherche à atteindre. (Dejoux, D, 2013, p 61-62).

- **Les principes :**

- Un dispositif qui prend en compte les enjeux de tous les acteurs
- Un dispositif concerté voire négocié
- Un dispositif articulé à la stratégie
- Un dispositif d'anticipation avant tout

Chapitre II le processus de compétence et le développement des compétences

- Un dispositif à distinguer du Plan Social d'Entreprise (PSE). (**Campay, E, Maclouf, E, 2008, p 6-8**)

3) Concepts clés de la GPEC :

- L'intégration stratégique** : la GPEC est voulue comme une composante de la stratégie (et non comme sa résultante). Elle ne peut résulter de l'initiative isolée d'une direction des ressources humaines. Elle découle d'une volonté exprimée au niveau le plus élevé par la direction générale de l'entreprise. (**Dimitri, W, 2003, p395**)
- L'anticipation** : Un élément caractéristique de la démarche de GPEC est l'effort constant pour démarquer cette démarche d'une vision statique de l'analyse prévisionnelle. Pensée comme une discipline nouvelle de gestion, la GPEC est voulue comme un instrument d'aide à la décision (Prévoir n'implique pas que l'on agisse en fonction de l'hypothèse émise...en revanche anticiper les avènements possibles permet de prendre de l'avance, d'agir suffisamment à temps pour entamer un processus d'évolution). (**Dimitri, W, 2003, p 395**).
- L'emploi type** : L'emploi type y désigne un ensemble de situations de travail dont les caractéristiques sont suffisamment communes pour pouvoir être occupées par un même individu.
- L'orientation professionnelle continue** : La GPEC, tout en anticipant les besoins de l'entreprise, doit s'efforcer d'y intégrer les attentes et les potentiels des personnes ayant élaboré un projet d'évolution professionnelle. D'où l'intérêt des promoteurs de la GPEC pour l'orientation professionnelle continue s'inscrivant dans l'idée d'autogestion de sa propre évolution professionnelle. (**Dimitri, W, 2003, p 395**).
- L'employabilité** : Si l'entreprise ne peut plus garantir l'emploi, du moins dit-elle assure l'employabilité à ses salariés, celle-ci se définit comme l'attractivité que présente un salarié sur le marché du travail (interne ou externe), c'est-à-dire comme la possibilité de trouver un emploi à des conditions acceptables par les deux parties. L'employabilité est une coresponsabilité du salarié et de l'entreprise. Concernant le salarié, elle est liée à la valeur des compétences maîtrisées mais aussi à l'existence d'un projet professionnel, à la capacité de se situer sur le marché de l'emploi, à la capacité de présenter concrètement ses réalisations, au repérage des ses caractéristiques personnelles... (**Dimitri, W, 2003, p396-397**).

Chapitre II le processus de compétence et le développement des compétences

f. **La compétence** : Dernier terme de l'expression « GPEC » est la compétence, qui constitue la clé de voute du modèle. Elle est ce que l'on cherche à gérer à travers la GPEC. Par ce concept les promoteurs de la GPEC entendent réaliser une double connexion. Placée entre besoins (les compétences requises) et ressources (les compétences acquises), c'est par elle que s'exprime l'adéquation dans ses aspects qualitatifs. C'est aussi deuxième connexion, la compétence qui prolonge les analyses globales et permet de passer de la gestion collective à la gestion individuelle. La gestion des ressources humaines se décline alors dans le langage des compétences : de l'acquisition de compétence (recrutement) à leur cession (licenciement), en passant par leur développement (formation) ou par leur reconnaissance (classification et rémunération). (Dimitri, W, 2003, p 396).

4) Les Définitions de la compétence :

La notion de compétence est largement utilisée dans différents champs des sciences humaines : psychologie, sociologie, ergonomie ou pédagogie...

Voici quelques définitions complémentaires.

Selon le dictionnaire des RH « La compétence rassemble trois types de savoir, un savoir théorique (connaissances) ; un savoir-faire (l'expérience) et un savoir être (dimension comportementales) mobilisés ou mobilisables qu'un salaire met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée ». (Peretti, JM, 2015, p 73).

D'après Perrenoud, le mot compétence veut dire un : « ensemble des ressources que nous mobilisons pour agir, [la compétence est] la capacité d'un sujet de mobiliser tout ou une partie de ses ressources cognitives et affectives pour faire face à une famille de situations complexes. Cela laisse entière la question de la conceptualisation précise de ces ressources, des relations qu'il faut établir entre elles et de la nature du *savoir à mobiliser*. Penser en termes de compétence, c'est penser la synergie, l'orchestration de situation présentant des analogies de structures ». (Perrenoud. 1996, P 15-16).

Aussi, Y, Jean propose une autre définition : « la compétence est un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances, de savoirs, d'expériences, d'expérimentations, de talents, d'aptitudes acquises au fil du temps par un individu ou une organisation ; elle se compose de savoirs faire opérationnels, de savoirs faire potentiels

Chapitre II le processus de compétence et le développement des compétences

(actionnables dans un contexte donné), de savoir-faire relationnels, de savoir-faire cognitifs, de savoir-faire validé ». (Jean, Y B, 2003, p106).

- ❖ A travers ces trois définitions nous avons constaté que la compétence est une qualification professionnelle, la compétence aussi est mobilisée par trois savoirs : le savoir, le savoir- être et le savoir-faire ainsi qu'en des aptitudes physiques.

5) Les composantes de la compétence :

- **Le savoir :**

Il comprend les connaissances théoriques acquises par les individus, dans le cadre de la formation initiale ou de la formation professionnelle continue. Il est relativement aisé de repérer et d'évaluer les savoirs, particulièrement lorsqu'ils ont fait l'objet d'un cursus diplômant, sorte de signal renvoyé tout au long de la carrière de l'individu. (Nicolas, É, 2014, p 134).

IL se décompose en :

Les connaissances générales : Ces connaissances correspondent à des concepts, des savoirs disciplinaires, des théories qui existent indépendamment des contextes de travail. Elles sont acquises principalement lors de la formation initiale ou la formation continue. Par exemple : les connaissances acquises durant le travail, les modes d'élaboration d'une politique de formation...

Les connaissances professionnelles : Les connaissances professionnelles s'acquièrent principalement par l'expérience professionnelle et la formation continue, et accessoirement par la formation initiale. Elles peuvent concerner une entreprise particulière, une branche ou un secteur d'activité. Comme exemple nous citerons : -Connaissance de la politique de recrutement de l'entreprise. -Connaissance des procédures de recrutement de l'entreprise.

Les savoirs : correspondent à des connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis.

- **Le savoir-faire :**

Il correspond à la capacité d'agir, le plus souvent acquise sur la base de L'expérience, sans pouvoir bien évidemment s'affranchir totalement de fondements théoriques, plus ou moins présents selon les compétences concernées. (Nicolas, É, 2014, p 134-135)

Chapitre II le processus de compétence et le développement des compétences

- Les savoir-faire : correspondent à la maîtrise de la mise en œuvre concrète de techniques, de méthodes ou d'outils.

- **Le savoir-être :**

Il renvoie aux qualités personnelles de l'individu. Il peut s'agir par exemple de la rigueur, de l'autonomie ou de la créativité. C'est la composante la plus difficile à apprécier. On essaiera donc plutôt d'évaluer des comportements ou des travaux supposés révéler ces savoirs-être. (Nicolas, É, 2014, p 135).

- Les savoirs-être : correspond à la maîtrise d'attitudes comportementales.

6) La typologie et les caractéristiques des compétences :

6-1. Les types de la compétence :

- **La compétence individuelle :**

Correspond à l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir être définis dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier, dans une situation d'activité donnée. La compétence d'un salarié renvoie à sa capacité à mettre en œuvre, en situation de travail, un ensemble de connaissance, de savoir-faire techniques et relationnels, pour parvenir au résultat attendu. (Soulez Ch. G, 2016-2017, p 102).

- **La compétence collective :**

Représente la compétence que possède une équipe. Les membres de l'équipe possèdent des compétences individuelles mais en fonction des relations qui se tissent entre les personnes, de leurs motivations et de leurs objectifs personnels, il se crée des compétences collectives propre au groupe. Ces compétences collectives de l'entreprise constituent un actif spécifique et un avantage concurrentiel. (Soulez, Ch. G, 2016-2017, p 103).

- **Les compétences clés :**

Sont des compétences organisationnelles spécifiques obtenues en combinant les ressources financières, techniques et humaines et qui apportent un avantage compétitif durables à l'entreprise. (Soulez, Ch. G, 2016-2017, p 103).

Chapitre II le processus de compétence et le développement des compétences

7-2-Les caractéristiques de la compétence sont les suivantes :

- **La compétence est finalisée** : on est compétent par rapport à un objectif qu'on veut atteindre ;

- **La compétence est le résultat d'une reconnaissance collective** : elle existe grâce aux regards des autres ;

- **La compétence est constituée d'une combinaison** : des savoir-faire et des savoir-être ;

- **La compétence est de nature contingente** : la compétence est relative à une situation rencontrée.

- **La compétence est un processus de construction permanente** : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu. (Lethelleux, L, 2011- 2012, p 44).

7) Les objectifs de la compétence :

On peut dire que la compétence est mobilisée en gestion au service de trois grands types d'objectifs.

Tout d'abord, elle sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise, en effet, il ne suffit plus de « tenir un poste » grâce à des diplômes et/ou une expérience acquise correspondant aux exigences requises. Les salariés sont aujourd'hui fortement poussés à s'impliquer, à s'intéresser aux effets de leur travail, à s'efforcer de l'améliorer en permanence. Rechercher la qualité nécessite en effet de ne pas se contenter de faire ce qui est demandé ; c'est en faire « un peu plus », « un peu mieux ». (CADIN, Guérin et autre ,2012, p 176).

En second lieu, la compétence sert à conformer les comportements des salariés à de nouvelles normes d'action. L'assignation à la contribution à la performance passe en effet par une maîtrise de l'organisation sur les comportements. Il ne suffit pas de faire son travail, encore une fois : il faut le faire en adoptant les comportements - d'implication, d'intérêt, de préoccupation de qualité, jugés nécessaires par l'organisation. (CADIN, Guérin et autre ,2012, p 176).

Chapitre II le processus de compétence et le développement des compétences

Enfin, la compétence ne se limite pas à une forme de pression exercée sur l'individu. Elle sert aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange. Là où la notion de poste de travail se contentait de déterminer les exigences individuelles dans un cadre perspectif, la notion de compétence permet de mettre l'accent sur la nécessaire coopération requise entre les salariés. la performance globale n'étant plus considérée comme la simple addition des performances individuelles, elle dépend en grande partie de la capacité des collectifs de travail à coopérer et s'entraider pour créer ce que certains appellent une compétence collective. (CADIN, Guérin et autre ,2012, p 176-177).

8) Les enjeux de compétences :

Selon Laëtitia, il y'a Trois enjeux des compétences :

- **L'enjeu économique :**

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue...). La notion de capital humain rend alors tout son sens : les compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les couts engagés pour les obtenir (cf., les formations...) les entreprises attendent un retour sur investissement. La notion de capital humain renvoie par analogie, à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail. (Laëtitia, L, 2011-2012, p 46).

- **L'enjeu organisationnel :**

La concurrence mondiale et l'exigence d'une plus grande adaptabilité des ressources de l'entreprise conduisent à rechercher la flexibilité. Cette flexibilité peut être quantitative (l'entreprise joue sur les quantités et le volume des facteurs de production, capital comme travail ou qualitative l'entreprise tente de réunir les compétences dont elle a besoin pour sa production). La notion de compétence devient alors un enjeu sur le plan organisationnel lors d mise en place de la flexibilité qualitative.

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences

Chapitre II le processus de compétence et le développement des compétences

des salariés qu'elle emploie. On parlera, dans ce cas, d'organisation qualifiante, notion mise en lumière par Zarifian. Elle sera dite « apprenante » lorsque l'intérêt portera sur les processus collectifs de création, de diffusion, d'assimilation des connaissances et des savoir-faire dans l'organisation. L'accent est mis sur le processus de création et de transfert de la connaissance. (Laëtitia, L, 2011- 2012, p 47).

- **L'enjeu sociétal :**

La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient aux organisations de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leur carrière. Ce souci de l'employabilité, très intimement lié à la notion des compétences ; l'emploi à vie dans la même entreprise n'étant plus possible, les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde du travail au moment où ils ont perdu l'emploi qu'ils occupaient auparavant. Le salarié est amené à devenir un acteur de son parcours professionnel au côté de son entreprise. (Laëtitia, L, 2011-2012, p 47).

2) Développement des compétences

- La démarche de compétence.
- Les étapes de la démarche de compétence.
- Le bilan de compétence.
- Définition de développement des compétences.
- Les modèles de développement des compétences.
- La formation comme outil de développement des compétences.

Chapitre II le processus de compétence et le développement des compétences

1) La démarche des compétences :

Les démarches compétence constituent des dynamiques vers des organisations du travail évolutives et qualifiantes, dans lesquelles l'initiative et autonomie des salariés sont sollicitées et vers des formes de management plus coopératives et décentralisées. Elles visent fondamentalement à donner la priorité aux compétences maîtrisées par les personnes : dans cette perspective, c'est l'organisation qui s'adapte aux compétences des hommes qui cherche à les utiliser au mieux et à les développer. Ce qui confère à l'acte de travail une place et une valeur centrale car c'est là que se joue la réussite de l'entreprise. Dans les nouvelles organisations du travail, la performance porte sur des activités qui concernent tout le fonctionnement de l'entreprise. (Rousseau, 2001) :

- La fiabilisation et la régulation de systèmes technologiques complexes face auxquels la gestion des aléas est centrale ;
- La variété permettant d'ajuster finement l'offre à la demande ;
- La réactivité visant à une adaptation instantanée au marché ;
- L'innovation de produit et l'innovation organisationnelle ;
- La qualité du produit mais aussi la qualité de la relation avec les clients le vecteur de la performance. (Dimitri, W, 2003, p 410)

2) **Les étapes de la démarche compétence** : La gestion par les compétences comporte un important volet instrumental pour assurer sa mise en œuvre. Un projet de cette nature comporte les quelques étapes suivantes :

- Mise en évidence des conditions par lesquelles la performance globale de l'entreprise peut être obtenue et clarification des modes d'organisation s du travail il s'agit notamment de définir les responsables que doivent exercer les salariés pour assurer la productivité ainsi que la qualité du service à rendre aux clients ;
- Définition de référentiels qui spécifient et ordonnent les compétences attendues par l'entreprise, celles-ci sont décrites au travers d'analyses des activités de travail ; on constate, dans les pratiques une grande variété de modèles, les différences portant sur la taille du référentiel, sur la pondération des compétences, sur les manières de les décrire ...

Chapitre II le processus de compétence et le développement des compétences

- Evaluation des compétences détenues par l'individu au regard de celles qui sont requises dans le référentiel. Ce positionnement a généralement lieu lors d'un entretien de face avec le responsable hiérarchique direct ;
- Prise de décision sur plusieurs plans sur les priorités d'acquisition et de développement de compétences, éventuellement sur les parcours professionnels envisageables et sur une progression de la rémunération de l'intéressé.

L'évaluation des compétences maîtrisées et mise en œuvre par l'individu se conduit au regard de celles attendues par l'entreprise. Ces pratiques témoignent du passage d'une forme essentiellement collective d'évaluation de la qualification de l'individu à une forme essentiellement individualisée d'évaluation des compétences. **(Dimitri, W, 2003, P 412)**

3) Le bilan de compétences :

Le bilan de compétences se définit comme une démarche permettant au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et individuelles.

La démarche compétence au sein de l'entreprise est répartie sur plusieurs phases qui sont :

- **Une phase préliminaire :**

Elle est par une information réciproque entre le demandeur et conseiller bilan. Le demandeur sera informé du déroulement de la procédure, des outils utilisés. Elle s'achève par une contractualisation des relations si le demandeur confirme son engagement dans la démarche. **(Claude, louche. 2015, p 103-104)**

La phase préliminaire a pour objectif de :

- Confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche et son projet ;
- Définir et analyser les besoins d'accompagnement du bénéficiaire ;
- L'informer des conditions de déroulement du bilan, des méthodes et techniques mises en œuvre.

Chapitre II le processus de compétence et le développement des compétences

- **Une phase d'investigation :**

C'est la phase la plus longue. Elle consiste à permettre au bénéficiaire de repérer ses aspirations, ses intérêts, ses aptitudes et ses compétences. Différents outils sont utilisés (entretien avec une démarche d'auto-évaluation, tests).

Dans le cadre de l'entretien, le bénéficiaire peut être invité à effectuer un « récit de vie » dans lequel il relate des événements et expériences de sa vie. Il peut ainsi identifier ses valeurs, ses goûts, ses choix et surtout les ressources dont il dispose.

Un travail de recensement des compétences est effectué à partir des missions et activités réalisées. Différents tests (aptitudes, personnalité) peuvent également être utilisés. Les tests d'intérêt et les bilans que dans le cadre des recrutements (laberon, Lagabrielle, Vontron, 2005). Des méthodes d'éducation à l'orientation comme l'ADVP (activation de la découverte des activités professionnelles et projets personnels et professionnels) peuvent également être intéressantes, il est aussi possible d'avoir recours à la méthode IMIS (investigateur multi-stade de l'identité sociale) permettant d'explorer l'identité sociale **(Claude, louche. 2015, p 104).**

La phase d'investigation permettant au bénéficiaire :

- D'analyser ses motivations, ses valeurs et ses aspirations personnelles et professionnelles ;
- D'identifier ses compétences, ses talents, ses aptitudes professionnelles et les connaissances de son secteur d'activité ;
- De déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle en accord avec ses ambitions.

- **Une phase de conclusion :**

Elle combine une synthèse orale et écrite, le bénéficiaire prend connaissance des résultats, les discute en les mettant en relation avec un projet dont les modalités de réalisation seront abordées. Un document de synthèse sera fourni au bénéficiaire, qui est le seul destinataire de ce bilan.

Dans toute cette démarche, le conseiller bilan s'inscrit dans une logique d'accompagnement. Il devra surtout soutenir la démarche d'un bénéficiaire (volontaire,

Chapitre II le processus de compétence et le développement des compétences

active). Dans ces conditions, il veiller à éviter toutes les attitudes d'influence surtout lorsque l'utilisation d'outils lui donne un grand pouvoir (**Claude, louche. 2015, p 104**)

La phase de conclusion : Cette phase composée d'entretiens personnalisés, permet au bénéficiaire de :

- Prendre connaissances des résultats détaillés de la phase d'investigation ;
- Faire le point sur le projet professionnel ou de formation auquel il aspire ;
- Anticiper et mettre en place les principales étapes de son nouveau projet professionnel.

4) Définition de développement des compétences :

Le développement des compétences des employés fait références aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des employés en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées par l'amélioration de leurs connaissances, de leurs habilités et leurs attitudes. Une formation est donnée aux employés lorsque leur rendement est déficient et que cette situation peut être attribuée à des lacunes observées sur le plan de connaissances, des habilités et des attitudes.

5) Les modèles de développement des compétences :

Les psychologues dans leurs essais de modélisation des compétences et de leur développement, ils inspirent des approches propres à leur discipline mais, la psychologie n'étant pas unique, plusieurs conceptions émergent parmi lesquelles nous proposons de distinguer celles qui relèvent d'un modèle descendant et celles qui relèvent d'un modèle ascendant.

• Le modèle descendant :

Lévy Le Boyer psychologue qui propose cette définition : « les compétences concernent la mise en œuvre intégrée d'aptitude, de traits de personnalité et aussi de connaissances acquises, pour mener à bien une mission complexe ». À partir de cette définition, il apparaît que le développement des compétences relève d'un processus de mobilisation des ressources de la personne pour faire face à une situation donnée. Ainsi, il y'a des définitions autres que celle-ci qui ont le même sens, l'ensemble de ses derniers relèvent d'un modèle que nous qualifieront de descendant ou (top-down) de compétence. Nous pouvons illustrer par le

Chapitre II le processus de compétence et le développement des compétences

schéma de la première figure. Dans ce modèle les ressources sont constituées des traits de personnalité. Les capacités cognitives, physiques et motrices, des connaissances et leurs disponibilités sont des conditions nécessaires au développement des compétences. (Voilette et autre, 2004, p.7)

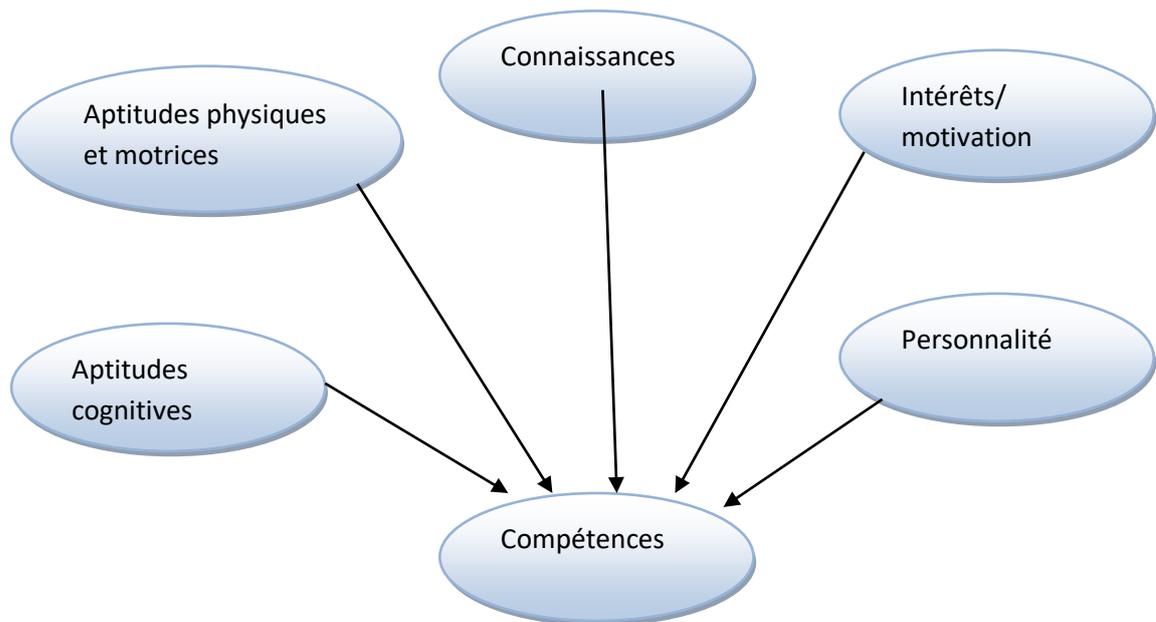


Figure 02 : La compétence selon le modèle descendant

Source : Hajjar voilette, 2004, p 75

Nous n'avons constaté que les qualités individuelles (aptitude, personnalité, connaissance...) qui sont essentielles dans ce modèle.

- **Le modèle ascendant :**

Pour mieux comprendre le processus de développement des compétences, il faut aussi présenter le modèle ascendant ou (Botton-up) qui démontre l'effet de l'action des ressources elle-même. Figure 2

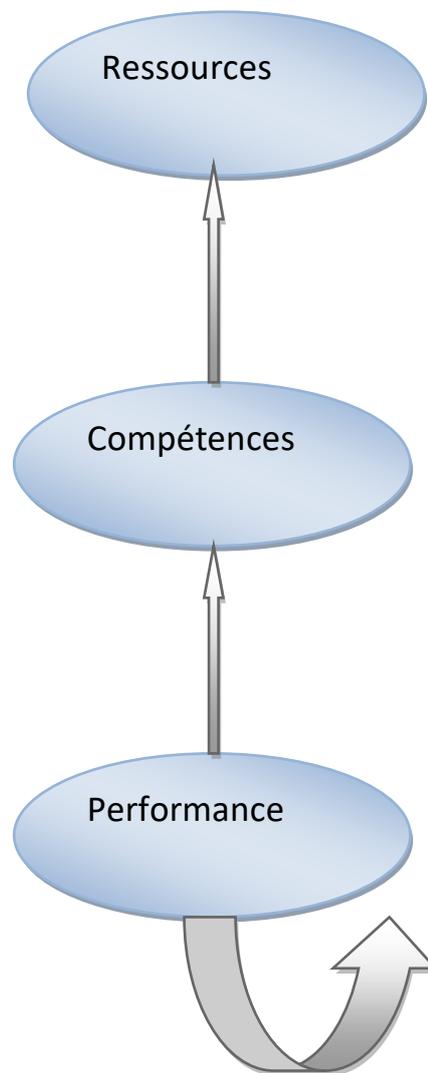


Figure 03 : Relation entre ressources, compétences et performances

Source : Hajjar Voilette, 2004, p.76

Modèle ascendant : contrairement au modèle précédent, ce modèle prend en considération l'action menée par le sujet et celui des conditions laissées par la situation lors du processus de l'élaboration des compétences.

Ce modèle ascendant privilège le rôle de l'action et accord une place essentielle aux conditions situationnelles et organisationnelles qui convient au développement des compétences comme ZARIFIAN l'a dit : «la compétence ne peut passer développer que si un espace réel est créé pour mettre à distance la pratiques prescrites », contrairement aux

Chapitre II le processus de compétence et le développement des compétences

modèles descendant, ce modèle accorde peu d'importance aux « qualités » individuelles qui sous-entendent ces compétences. (Voilette, H, 2004, p 77).

6) La formation comme outil de développement des compétences :

La formation avait toujours occupé une place importante dans le développement de l'entreprise. C'est pourquoi l'organisation de toute entreprise accorde une place bien claire à la formation en lui accordant un service ou une direction selon la taille de l'entreprise. Aussi, la gestion des carrières inclut aussi la formation dans l'itinéraire professionnel de tout employé.

La formation s'impose comme un moyen indispensable pour servir des objectifs bien précis, mais à chaque type d'objectifs, correspond un type de formations, et que chacun de sa part, l'entreprise et le salarié, prouvent un intérêt particulier à cette formation. Ceci étant, la formation devient le facteur de développement des compétences le plus approprié car elle permet l'accroissement des capitaux connaissances en le mettant au service de l'entreprise, pour que celle-ci puisse, non seulement survivre, mais faire face à la rude concurrence imposée par les exigences du marché. Ainsi donc, l'opération-formation nécessite l'instauration d'une politique de motivation permettant l'implication de l'homme dans toute dynamique de performance de l'entreprise qui consiste à s'assurer un avantage compétitif durable grâce à la formation, à la créativité, et l'innovation de ses compétences.

Ainsi que, la formation consiste à donner à tout individu les connaissances théoriques et/ou pratiques nécessaires à la réalisation des objectifs qui lui sont assignés. C'est un processus de transformation de l'individu et de le faire passer d'une situation à une autre par le biais d'un processus d'apprentissage quelconque. C'est pour cela que la formation englobe plusieurs types (formation de base, formation de spécialisation, d'apprentissage, la formation continue, etc.). Chaque type de formation correspond à une situation bien précise en fonction des objectifs qui lui sont fixés.

Aussi, Elle concerne les 3 niveaux : le savoir (ensemble de connaissances de base), le savoir être (les attitudes, conduites et comportements exigés de l'individu dans l'exercice de ses tâches) et le savoir-faire (savoir pratique et opérationnel que l'employé accumule au fil des années dans le cadre de ses missions de travail).

Chapitre II le processus de compétence et le développement des compétences

Autrement dit, la formation permet au salarié d'avoir besoin d'étoffer ses compétences pour mieux remplir ses missions actuelles ou futures et gagner en productivité. Cette évolution aura nécessairement un impact positif sur les résultats de l'établissement.

7) La définition de la motivation :

La motivation est définie comme le processus par lequel un individu confère à son action une intensité, une direction et une persistance, en vue d'atteindre un objectif donné. Ces trois ingrédients (intensité, direction, persistance) forment la pierre angulaire de la définition de la motivation. L'intensité (ou la force) renvoie à la vigueur avec laquelle la personne se met à la tâche. Cependant, une très forte intensité a peu de chances de conduire à un résultat optimal en termes de performance à moins que l'effort ne soit canalisé dans une direction précise. Il faut donc prendre en compte la qualité de l'effort tout autant que son intensité. **(Stephen R, Timothy J, Véronique T, 2014, P 223).**

8) Les types de la motivation :

Selon la théorie de l'auto-détermination la motivation se divise en trois types principaux : motivation intrinsèque, motivation extrinsèque et Amotivation.

1. La motivation intrinsèque :

La théorie de l'autodétermination (TAD) définit la motivation intrinsèque comme étant l'engagement dans une activité pour l'activité en soi, c'est-à-dire que la motivation est dite intrinsèque lorsque l'individu s'engage de façon volontaire et spontanée dans une activité en raison de l'intérêt et du plaisir qu'il trouve à effectuer celle-ci, sans aucune récompense externe. Et Les sources de cette dernière sont : les valeurs, les besoins, et les croyances. Son but est d'être le meilleur. **Rojot, J, Patrice, R et autres, 2009, p 216)**

2. La motivation extrinsèque :

La théorie de l'autodétermination (TAD) définit la motivation extrinsèque comme étant la poursuite d'une activité pour une raison instrumentale. De plus, la théorie auto-détermination propose que la motivation extrinsèque puisse prendre plusieurs formes en fonction de différents degrés d'intériorisation des récompenses ou des contingences externes.

Chapitre II le processus de compétence et le développement des compétences

Autrement dit, on peut dire que La motivation extrinsèque renvoie à la pratique d'une activité effectuée non en raison du plaisir qu'elle procure, mais pour des raisons souvent externes ou des motifs instrumentaux et ces Les sources sont : l'environnement lié aux conditions de travail, les règles et les normes présentes dans l'organisation et la rémunération, **(Rojot, J, Patrice, R et autres, 2009, p 216).**

3. Amotivation :

Amotivation, est définie comme l'absence de motivation. Elle est associée à un manque ou une absence de régulation du comportement. **(Rojot, J, Patrice, R et autres, 2009, p 216 et 217)**

C'est-à-dire qu'Elle constitue le niveau le plus bas d'autodétermination.

Conclusion du chapitre :

Nous pouvons constater que le développement de compétences par la formation comme l'un des facteurs de la productivité très important et une source d'augmentation et l'efficacité de l'entreprise et aussi la motivation les collaborateurs. En effet, La formation en tant qu'acte managérial de conduite de changement permet ainsi la diffusion d'une culture allant dans le sens du développement de compétences.

Ainsi que, à travers le suivi des formations en autonomie ou par le biais d'acquisition de nouvelles compétences est à la portée de tout travailleur prêt à passer à l'action pour évoluer et concrétiser de nouveaux projets professionnels.

De plus, les compétences représentent du point de vue des entreprises, le profil des salariés et des places de travail, on peut facilement comprendre l'importance que cela peut avoir pour DRH et les responsables ainsi le pontaient de leurs collaborateurs et se retrouvent.

Partie pratique

Préambule :

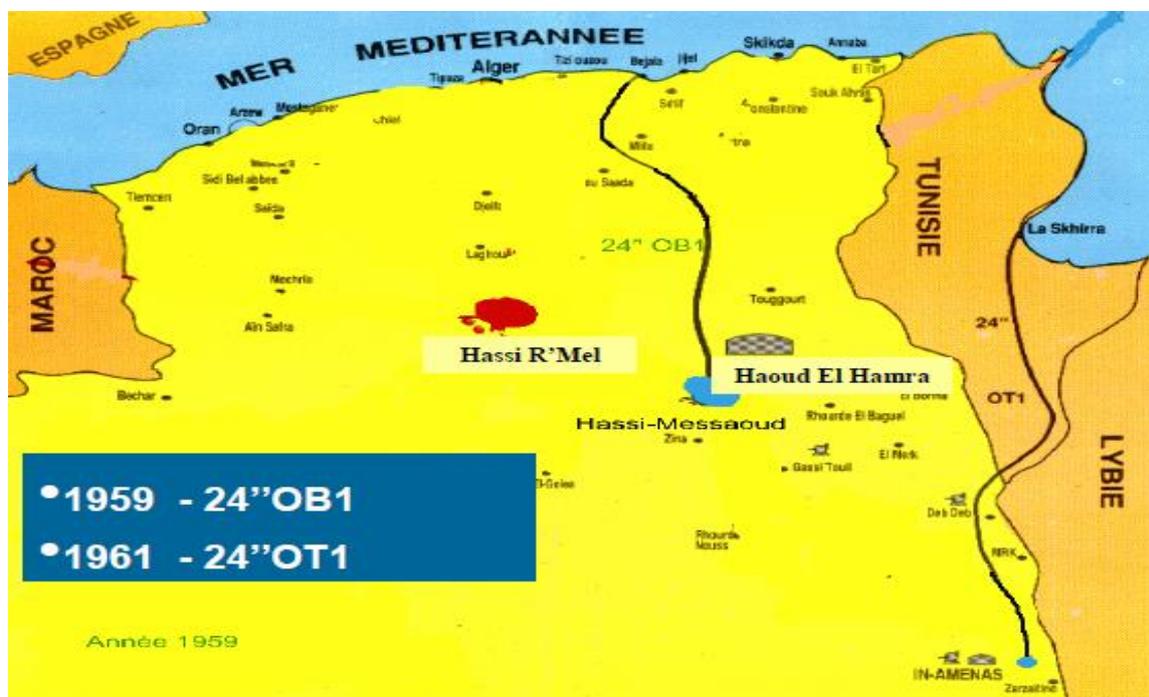
Dans cette partie pratique nous allons analyser et interpréter les résultats de notre enquête de terrain, et l'analyse de contenu des entretiens réalisés nous permettra de vérifier les hypothèses émises à priori. Mais avant ça nous allons présenter l'organisme d'accueil (SONATRACH) et les données personnelles des personnes interrogées lors de notre enquête de terrain.

Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

1) Présentation de l'organisme d'accueil :

Les premières explorations des gisements en Algérie commencèrent vers la fin des années 1890, dans le bassin du Chélif, mais le premier gisement ne fût découvert qu'en 1948 à Oued –Guétirini, près de Sidi Aissa, à 150 Km d'Alger. Avant cela, deux puits de moindre importance furent découverts : celui d'Ain Zeft vers 1895 et un autre à Tliouanet en 1914. Dans les années 1950, les travaux d'exploration s'étendirent au Sahara avec la découverte de plusieurs gisements de pétrole et de gaz naturel. Ainsi, entre 1953 et 1957 furent découvert les champs d'huile de Edjelah, de Hassi Messaoud et de Zarzaitine ainsi que les champs de gaz de Hassi R'mel et de In Amenas



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

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

Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude



Haoud EL Hamra 1959

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

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

Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude



Le terminal marin de Bejaia 1959

SOPEG avait à gérer l'oléoduc, ainsi que trois stations de pompage sises sur le tronçon du pipeline, un parc de stockage au TMB composé de 16 bacs ainsi qu'un port pétrolier avec trois postes de chargement. Aujourd'hui, SOPEG est devenue la Direction Régionale de Bejaia, une des sept régions composant l'activité Transport par Canalisation de l'entreprise nationale SONATRACH.

- **Naissance de Sonatrach :**

En arrachant son indépendance en 1962, l'Algérie n'a pas vu pour autant la richesse nationale mise à la disposition des autorités locales.

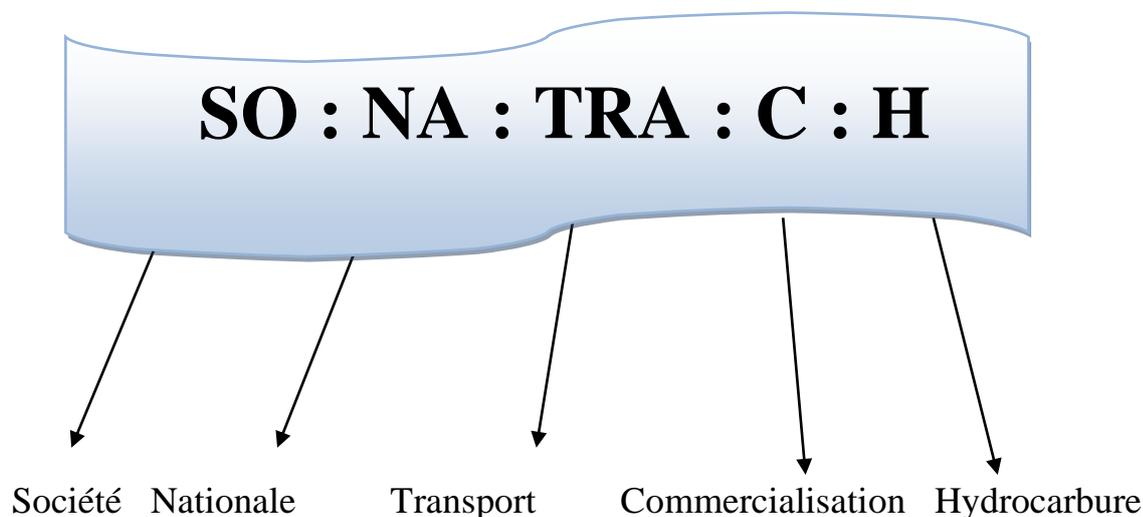
En effet, à Evian, les Algériens avaient obtenu l'essentiel : l'indépendance et l'intégrité du territoire garanti. Mais le texte des accords prévoyait, entre autres, que « ... l'Algérie confirme l'intégralité des droits attachés aux titres miniers et de transport accordé par la République Française, en application du Code pétrolier saharien ... » En clair, on accordait des droits et privilèges aux compagnies pétrolières étrangères qui, pour la très grande majorité, étaient françaises.

Suite à quoi, a été créé un organisme mixte algéro-français de gestion et de contrôle de l'industrie pétrolière algérienne, dénommé Organisme technique de mise en valeur des richesses du sous-sol saharien – OTMVRS – qui deviendra par la suite l'Organisme Saharien, et au sein duquel les deux pays étaient représentés par un nombre égal d'administrateurs. Cette structure administrative indépendante avait la tutelle du secteur pétrolier.

Le 31 décembre 1963, la **Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures – SONATRACH** - a été créée par décret

Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

N°63/491. Elle avait pour mission de prendre en charge le transport et la commercialisation des hydrocarbures dans un contexte marqué par la mainmise des compagnies étrangères.



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

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

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

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

1/ - la participation algérienne dans toutes les sociétés pétrolières françaises est portée à 51 pour cent, de façon à en assurer le contrôle effectif ;

2/ - la nationalisation des gisements de gaz naturel ;

Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

3/ - la nationalisation du transport terrestre, c'est à dire de l'ensemble des canalisations trouvant sur le territoire national ».

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

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

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

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

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

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

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

- Transport par Canalisation
- Amont
- Aval
- Commercialisation

Aujourd'hui, la Sonatrach assure des missions stratégiques centrées sur la recherche, la production, l'approvisionnement du marché national et la commercialisation des

Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international. Les activités découlant de ces missions demeurent le souci des 40.000 employés dont 10.000 cadres environ qui constituent l'effectif de l'entreprise SONATRACH.

- **Mission et évaluation de la Région :**

- a- Mission :**

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

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

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

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

Pour ce faire, elle gère différentes installations qui sont :

- L'oléoduc OB1
- Le Terminal Marin de Bejaïa
- Le port pétrolier
- Le poste de chargement en mer (SPM)
- L'oléoduc OG1
- Le Terminal d'Alger
- Quatre stations de pompage (SP1 Bis – SP2 – SP3 – SBM)
- Le gazoduc GG1
- Le Terminal de Bordj Menail GG1
- Une station de compression (SC3)

Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

b- Evolution :

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

Et le 30 novembre 1959 le premier pétrolier, l'ALTAIR en l'occurrence, s'est amarré au port de Bejaïa et a appareillé, après chargement, le 1er décembre 1959.

En 1960, le port de Bejaïa a été doté d'une station de déballastage dont le rôle est de récupérer des produits pétroliers contenus dans l'eau par décantation. Aussi, un autre appontement a été réalisé et mis en service. Il s'agit de l'appontement B (postes 02 et 03).

A juin 1961, 10.000.000 tonnes de brut ont été chargées du port pétrolier de Bejaïa, pour atteindre 50.000.000 de tonnes, le 20 septembre 1964.

Un pic de 16.403.064 TM a été enregistré en 1970, soit la quantité la plus élevée de tous les temps pour la région.

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

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

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

En 1981, un gazoduc reliant Hassi R'Mel à Bordj Ménaiel – GG1 – a été mis en service.

Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

Ce gazoduc est d'une longueur de 437 Km et d'un diamètre de 42". Il approvisionne en gaz naturel toutes les villes et pôles industriels du centre du pays. Sa capacité de transport est de sept (07) milliards de M3 par an.

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

2) Les caractéristiques Socioprofessionnelle de l'échantillon d'étude :

Dans ce qui suit on va présenter les données personnelles et les caractéristiques de notre échantillon l'étude à savoir : l'âge, le sexe, aussi la catégorie socioprofessionnelle et l'ancienneté dans l'entreprise.

2- La répartition des enquêtés selon le sexe (le genre) : Le tableau suivant montre la répartition des enquêtes selon sexe :

Tableau N°02 : La répartition des enquêtés selon le genre.

Genre	Fréquence
Masculin	9
Féminin	3
Total	12

Source : enquête sur terrain

De ce tableau, on observe que la catégorie la plus dominante est celle des hommes avec une fréquence de neuf (9) et des femmes avec une fréquence de trois (3). Ces résultats peuvent s'expliquer par la nature des tâches effectuées à SONATRACH et la capacité de sexe masculin à mobiliser leur force de travail et de résister aux obstacles et aux difficultés imprévues. Par contre les femmes sont plutôt présentées dans les postes de gestion.

3- L'âge des enquêtés : ce tableau ci-dessus représente la répartition des enquêtés selon l'âge :

Tableau N°03 : la répartition des enquêtés selon l'âge :

Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

Age	Fréquence
De 30 ans à 40 ans	1
De 41 ans à 50 ans	10
De 51 ans et plus	1
Total	12

Source : enquête sur terrain

D'après ce tableau qui représente la répartition des enquêtés selon l'âge, nous avons constaté que la catégorie d'âge dominante de notre échantillon d'étude est celle de (41 à 50 ans) avec une fréquence de 10, par contre les catégories d'âges de (30 à 40 ans) et de (51 et plus) avec une fréquence de 2.

La présence de la majorité des cadres dans la catégorie d'âge de (41 à 50 ans) revient à leur expérience et leur stabilité dans leur poste de travail et dans l'organisation. On attend aussi que cette catégorie a beaucoup d'expérience en termes de bénéfice en formation.

4- La catégorie socioprofessionnelle des enquêtés :

Tableau N°4 : la répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle :

Catégorie socioprofessionnelle	fréquence
Les cadres moyens	8
Les cadres supérieurs	4
Total	12

Source : enquêtés sur terrain.

En fonction du tableau ci-dessus contenant deux catégories, nous retiendrons que la première catégorie désigne les cadres moyens qui sont au nombre de douze (8) et qui constituent la grande partie de l'échantillon, La catégorie des cadres supérieurs représentés par un effectif de quatre (4).

Nous considérons un cadre moyen comme un ingénieur, un technicien, chef de service...etc. Le cadre supérieur exerce des fonctions de haute direction et qui relève

Chapitre IV: Présentation de l'organisme d'accueil et les caractéristiques socioprofessionnelles de l'échantillon d'étude

directement du conseil d'administration de l'entreprise. Elle possède une responsabilité de prendre des décisions.

5- L'ancienneté des enquêtés : ce tableau montre l'ancienneté et expérience des enquêtes dans l'entreprise SONATRACH :

Tableau N°05 : la répartition des enquêtés selon leur ancienneté :

Ancienneté	Fréquence
Moins de 10 ans	1
De 11 ans à 20 ans	9
De 21 ans à 30 ans	0
De 31 ans à 40 ans	1
Total	12

Source : étude sur le terrain

En fonction des résultats de ce tableau, nous avons observé que la catégorie allant de 11 ans à 20 ans d'expériences est la plus dominante, elle représente neuf (9) cadres de notre échantillon, par contre la catégorie des employés ayant moins de cinq (5) constitue un seul cadre comme celle de (31 ans à 40 ans) avec un seul cadre.

Conclusion du chapitre :

D'après les informations recueillies dans ces tableaux de ce chapitre, nous constatons que la majorité des enquêtés ne proviennent de personnes certifiées qui nous aident à approfondir notre enquête grâce à leur expérience et leur ancienneté dans l'entreprise.

Chapitre V : analyse et interprétation des résultats

1. Interprétation des résultats :

- **Déroulement de la Formation et son impact sur le développement des compétences :**

Préambule :

Le présent chapitre est consacré à la formation des cadres. L'organisation de la formation par l'entreprise de SONATRACH en vue de former son personnel, ses impacts sur les salariés après avoir recueilli les informations auprès des enquêtés vis-à-vis de cette pratique (sur l'intégration et la réalisation des tâches de leurs postes de travail via la formation qu'ils reçoivent).

- 3- Le nombre de bénéfice des enquêtés à la formation :** ce tableau ci-dessous représente le nombre de participation des enquêtés à la formation :

Tableau N°06 : la répartition des enquêtés selon le nombre ce bénéfice à la formation :

Nombre de formation	Fréquence
0 à 3 fois	1
4 à 7 fois	1
8 à 11 fois	6
Plus de 11 fois	4
Total	12

Source : enquête sur terrain

Nous avons constaté que la catégorie de ceux qui ont bénéficié jusqu'à 3 fois est d'une seule fréquence, suivie par celle qui ont bénéficié de 4 à 7 fois, la catégorie la plus dominante est celle de 8 à 10 fois avec une fréquence de 6, et après vient ceux qui ont bénéficié de plus de 11 fois avec une fréquence de 4.

Le nombre de participation et de bénéfice à la formation revient aux années d'expériences dans l'entreprise. En effet, l'entreprise SONATRACH donne un intérêt à la formation pour cela qu'elle fait participer son personnel dans de différentes formations afin de répondre aux activités de l'entreprise.

4- La répartition des enquêtés selon leur sélection à la formation : Ce tableau présente le mode de sélection des enquêtes à la formation :

Tableau N°07 : la répartition des enquêtés selon la sélection pour participer à la formation

La sélection à la formation	Fréquence
Sur la décision de la direction	7
Demande personnelle	5
Total	12

Source : enquête sur terrain

Ce tableau ci-dessus montre que la sélection se fait par une décision de la direction avec une fréquence de sept (7), on comprend que la décision de la direction se fait par apport à un besoin de l'entreprise en qualification, en poste, en compétence .il est donc important de chercher à comprendre les enjeux de l'organisation dans ce processus de détermination des besoins (Ex : changement, projet particulier, demande qualité etc.).

D'un autre côté, la sélection pour participer à une formation se fait aussi par une demande personnelle avec une fréquence de cinq (5) C'est-à-dire, que l'employé qui va demander à l'entreprise de lui faire une formation en lien avec ses besoins personnels pour s'adapter, maintenir ou combler l'écart, ou bien un sentiment qu'un emploi ne peut être effectuée en raison d'un manque d'information

A partir de ces résultats, nous avons remarqué que la plupart des employés étaient envoyés en formation sur décision de leurs responsables, ce qui explique pourquoi l'entreprise SONATRACH placé la formation des employés parmi ses préoccupations les plus intéressantes. Ainsi que, nous avons constaté que la sélection à une action de formation est basée sur des critères tels que les exigences du poste, la réalisation du projet, etc. Mais cela peut aussi être sur demande individuelle, qui doit être analysée en fonction des intérêts de la personne.

5- Les types de fomrations dans l'entreprise SONATRACH :Dans le tableau suivant, nous trouvons les différents types de formation suivi par les cadres de l'entreprise , quelle que soit la durée de la formation à court, moyen ou long terme.

Tableau N°08 : les types de formations organisées par l'entreprise SONATRACH

Chapitre V : Analyse Interprétation des résultats

Type de formation	Fréquence
Courte terme	9
Moyenne terme	4
Longue terme	4
Total	17

Source : étude sur terrain

Ce tableau présente des données sur les types de formations réalisées par SONATRACH, dont on remarque généralement que le principal type de formation dans cette entreprise est les formations à courtes terme (une semaine), par exemple (séminaires, conférences, formation accélérée) avec une fréquence de neuf (9). En effet la catégorie qui bénéficie généralement de ce type de formation est des cadres moyens « les ingénieurs d'instrumentation, les moyens généraux, *Technicien Supérieur en Informatique ...* ». Comme nous l'avons cité bien avant dans le chapitre II (**Meignant, A et autres, 2001, P140**).

En revanche, il y a une catégorie de personnes aussi qui ont bénéficié des formations à moyenne longue durée, ce sont des cadres supérieurs par exemple le responsable de formation et recrutement, le cadre d'étude en RH, cadre financier... Selon Alain Meignant la formation à courte terme vise à faciliter les changements si l'entreprise intègre une nouvelle technologie mais aussi elle permette des promotions et développement des potentiels et Formation à longue durée vise à préparer l'avenir en initiant les salariés et les cadres aux changements qui pourraient caractériser l'environnement de l'entreprise ou encore les changements voulus par elle-même, la durée de cette formation est supérieure à un an. (**Meignant, A et autres, 2001, P140**).

En effet, SONATRACH donne l'importance à ces types de formation afin d'approfondir les connaissances de ses collaborateurs, de s'assurer qu'ils sont adaptés à leur poste de travail mais aussi de répondre à leurs besoins.

6- Le programme de formation : Dans ce tableau on trouve les avis de cadres sur le programme des formations poursuivis

Tableau N° 09 : le programme de formation selon les enquêtés

Chapitre V : Analyse Interprétation des résultats

Le programme de formation est en harmonie	Fréquence
Harmonie	12
N'est pas en harmonie	0
Total	12

Source : enquêté sur terrain

À travers ce tableau, nous avons remarqué que le programme de formation élaboré dans l'entreprise SONATRACH était en harmonie avec le travail des cadres, tous les enquêtés nous a confirmé qu'il est adéquat à leur domaine de travail. Comme il nous a affirmé l'un des cadres : « *le programme de formation est toujours en harmonie avec notre travail par ce qu'il est élaboré à base des besoins et des manques précis dans le poste de travail* ». Ingénieur en HSE, 16 ans d'expériences.

7- La durée de la formation : ce tableau présente la durée des formations suivies par les cadres de SONATRACH

Tableau N° 10 : la durée de la formation selon les enquêtés

La durée de la formation	Fréquence
Suffisante	5
Insuffisante	3
Autres	4
Total	12

Source : enquête sur terrain

Dans ce tableau, la durée de la formation était suffisante chez certains cadres avec une fréquence de cinq (5) car elle les aide à recueillir des nouvelles qualifications par lesquelles ils peuvent changer leur situation de travail, face à 3 autres cadres (moyens généraux, ça qui ont répondu négativement c'est à dire qu'elle n'était pas suffisante. Car selon eux, il faut du temps pour apprendre et approfondir leurs connaissances mais aussi pour acquérir de bonnes pratiques.

Elle y a une catégorie spécifique qui a répondu autrement avec une fréquence de quatre (4) comme il a dit un des cadres que : « *tout dépend de la nature et le contenu de la*

Chapitre V : Analyse Interprétation des résultats

formation, il y a des formations ou la durée est suffisante et elle y a d'autres ou non ». Chef de service inspection et surveillance, 13 ans d'expériences.

11- le lieu de la formation :

Tableau N° 11 : le lieu de suivi de la formation selon les cadres

Le lieu	Fréquence
Les centres appartenant à l'entreprise	9
Dans l'entreprise	2
A l'étranger	1
Total	12

Source : enquête sur terrain

D'après les résultats de ce tableau, on constate que 9 enquêtés de notre échantillon ont suivi leur formation dans des centres de formation algérien appartenant à l'entreprise et 2 autres cadres ont été formés au sein de l'entreprise (en interne) et un seul cadre à l'étranger mais il nous a dit que « j'ai bénéficié d'une formation à l'étranger (en France) mais je n'ai pas eu de la chance à terminer parce que elle était arrêtée pour des raisons inconnus ».chef de formation recrutement / formation , 36 ans d'expériences.

12- Les objectifs de la formation : selon les cadres les objectifs de la formation sont divers comme le montre le tableau suivant :

Tableau N°12 : Les objectifs de la formation selon les enquêtes :

Les objectifs de la formation	Fréquence
Développer les compétences	11
Suivre l'évolution de la technologie	7
Adaptation au poste de travail	4
Être performant	4
Total	26

Source : l'enquête sur terrain

Chapitre V : Analyse Interprétation des résultats

Le tableau montre que les répondants ont déclaré que le développement des compétences était l'objectif le plus fréquent et le plus ciblé pour la formation, avec une fréquence de 11. A partir de là, il nous apparaît que le programme de formation et les méthodes établies lors de la réalisation de processus de formation ont des influences positives sur le développement des compétences des cadres dans le but d'acquérir des connaissances, améliorer les compétences, développer les capacités et des comportements nécessaires à une bonne tenue des situations, Comme il nous a confirmé l'un des cadres : *« je considéré la formation comme la clé du développement des compétences car elle me permet d'accéder un niveau élevé, elle me permet aussi de mettre à jour et de perfectionner les connaissances nécessaires pour bien maitriser mon poste actuel »*. cadre d'étude de ressource humain ,17ans d'expérience. Comme nous l'avons cité dans la partie théorique que le premier objectif vise à **« consolider l'existant »**. Il s'agit alors de proposer au salarié un apprentissage directement lié à son travail et destiné à lui apporter des connaissances complémentaires. **(Claude, L, 2015, p 106)**.

Et les autres ont été suivi la formation pour suivre l'évolution de la technologie avec une fréquence de 7. En effet, la formation est considérée comme un processus d'innovation et d'évolution technologiques, l'un des cadres nous a dit que *« les techniques, les logiciels et les méthodes de recherches en 1990 ne sont pas les mêmes avec les méthodes en 2022 et ils sont toujours en évolutions, c'est pourquoi la formation est l'un des moyens pour être toujours à jour et créatif dans le travail »*. Chef de service de service de formation de recrutement, 36 d'expérience. Comme nous l'avons cité dans la partie théorique, d'après Alain Meignent le deuxième objectif vise à **« préparer l'avenir »**. La formation continue permet à l'entreprise et à ses salariés de faire face à des évolutions. Ainsi si l'entreprise a prévu des investissements dans des nouveaux matériels, elle doit préparer les salariés à maitriser ces équipements. De même, si l'entreprise met en place un nouveau mode d'organisation laissant une plus grande autonomie, elle doit inévitablement développer des compétences nouvelles. Enfin, les métiers se transforment. La formation doit permettre aux salariés de prendre en charge ces évolutions. **(Claude, L, 2015, pp 106-107)**.

Par contre il y'avait des personnes qu'ont affirmé que pour s'adapter au poste de travail avec une fréquence de 4. Cela permet aux cadres d'être en mesure d'accomplir correctement leurs tâches et de devenir plus opérationnels et de surmonter toutes les difficultés qui peuvent être déclenchées sur le lieu de travail Comme il avait affirmé l'un des enquêtés : *« Grâce aux formations organisées par hiérarchie dans le domaine informatique,*

Chapitre V : Analyse Interprétation des résultats

je maîtrise parfaitement les systèmes et logiciels qui m'aident à faciliter ma tâche ».
Technicien supérieur matériel / logiciels 13 d'expérience.

Enfin, le reste des personnes, les objectifs de leurs formations constant à être performant au travail avec une fréquence de 4. Cette dernière est considérée comme l'un des objectifs de la formation selon les réponses des cadres, elle permet d'avoir une qualification professionnelle dans le mode travail, ainsi que la performance d'une organisation se développe par la compétence de ses employés, et par le degré de leur formation.

13- l'évaluation des enquêtés après la formation : la technique d'évaluation de la formation des salariés élaborée par l'entreprise Sonatrach.

Tableau N°13 : l'évaluation des enquêtes après la formation :

L'évaluation de la formation	Fréquence
Oui	12
Non	0
Total	12

Source : enquête sur terrain

Le tableau suivant présente l'évaluation des cadres après la formation, dont tous les cadres ont affirmé qu'ils ont été soumis à une évaluation.

Les techniques abordées pour les évaluer sont des tests écrits après la formation directement donc cette évaluation c'est une évaluation à chaud. Ils font des évaluations pour les salariés pour déterminer le taux d'assimilation des connaissances et de vérifier s'ils sont appris des nouvelles informations durant la formation.

Comme nous avons cité dans la partie théorique que l'évaluation de la formation se fait par deux techniques : évaluation à chaud et évaluation à froid. Alors nous avons remarqué que l'entreprise Sonatrach utilise des évaluations à chaud pour évaluer ses salariés. **L'évaluation à chaud** où se mesure l'efficacité pédagogique du stage (impact instantané de l'action et réceptivité des stagiaires). Il s'agit de vérifier que les bénéficiaires de l'action de formation possèdent en cours ou au terme de stage de formation les acquis que la formation est censée leur apporter. (Citeau, J P, 2002, p 122).

14-Les suggestions proposées par les enquêtes Les propositions des enquêtés à propos des formations organisées par l'entreprise SONATRACH sont :

Tableau N°14 : les suggestions des enquêtés

Suggestions	Fréquence
Prolonger la durée	7
Intégrer la pratique	5
Choisir des bons formateurs	4
Faire des formations en interne	4
Total	20

Source : enquête sur terrain

D'après les données recueillies dans ce tableau ci-dessus, nous avons constaté qu'il y avait des cadres qui étaient insatisfaits de la durée des formations et ont proposé de prolonger la durée de ces formations avec une fréquence de sept (7). Comme l'explique l'un d'entre eux : « *Je ne suis pas satisfait d'une certaine durée de formation dispensée dans l'entreprise car le contenu est trop lourd par rapport à la durée de la formation* » Ingénieur d'instruction, 16 ans d'expérience. Nous comprenons alors que SONATRACH organise des formations de courte durée et que les programmes créés sont très nécessaires et très informatifs, c'est pourquoi les employés ne sont pas en mesure d'absorber et d'approfondir leurs connaissances dans un délai relativement court. A cet effet, les enquêtés proposent à l'entreprise de leur dispenser des formations de longue durée pour bien assimiler le contenu.

Une autre catégorie de personnes suggère d'intégrer la pratique dans la formation et faire des évaluations sur terrain avec une fréquence de cinq (5) c'est-à-dire, les formations faites se sont focalisées beaucoup plus sur la théorie et des modules basiques, comme le dit un des enquêtés : « *j'ai bénéficié plus d'une dizaine de formations au sein de cette entreprise, se sont toujours des formations théoriques il n'y a pas de nouveau, personnellement je propose à l'entreprise d'intégrer la politique d'évaluation sur terrain et faire des formations pratiques sur tout pour les services techniques, et maintenances* ».chef de service construction et réparation ,12 ans d'expérience.

D'un autre côté, il y a d'autres cadres qui suggèrent de choisir des bons formateurs avec une fréquence de quatre (4), comme il a illustré l'un des cadres « *je trouve que le contenu est bon mais certains des formateurs ne sont pas à la hauteur parce qu'ils ne sont pas dans le domaine de spécialisation et ils utilisent les anciennes méthodes* ». Cadre

Chapitre V : Analyse Interprétation des résultats

financier niveau 2, 17ans d'expérience. Autrement dit, pour réussir sa formation professionnelle, il faut choisir un bon formateur qui connaît bien son domaine et qui a une bonne méthode.

Une autre catégorie des répondants a exprimé une volonté d'effectuer des formations en interne sans se déplacer d'autres wilaya avec une fréquence de quatre (4), comme l'a confirmé l'un des enquêtés « *je propose de faire des formations au sein de l'entreprise par ce que c'est difficile pour moi de se déplacer au tant que femme mariée responsable de la maison* ». Moyens généraux, 13ans d'expérience. Cela signifie qu'elles ont des difficultés de se déplacer et d'aller hors wilaya, il s'agit surtout des femmes qui ne peuvent pas laisser leurs enfants et leur maison. A travers cela on constate qu'il y a une conciliation entre vie privée et vie professionnelle des cadres au sein de l'entreprise SONATRACH.

15-Les représentations des cadres de leur la formation

Il est très intéressant de connaitre les représentations que font les cadres vis-à-vis de leur formation.

Tableau N°15 : les représentations de la formation des cadres

Que représente la formation	La fréquence
Un moyen de développement des compétences	6
Un outil de l'évolution de carrière	6
Un moyen de l'intégration au travail	4
Une source de motivation	3
Un outil de développement de RH	3
Total	18

Source : étude sur terrain

Nous observons dans ce tableau que la formation représente plusieurs outils aux cadres de SONATRACH et ces moyens sont :

Les anciens cadres voient en leur formation un moyen de développement des compétences avec une fréquence de 6. D'après ces résultats nous constatons que la formation sert au développement et l'amélioration de leurs compétences cela confirme que l'entreprise

Chapitre V : Analyse Interprétation des résultats

DRGB/ SONATRACH forme ses employés dans le but d'acquérir des nouvelles connaissances et satisfaire leurs besoins au travail, comme il a dit l'un des cadres « *la formation est un moyen de développement des compétences parce que elle vise d'acquérir et adapter des nouvelles compétences qui me permet de faire face au changement professionnelle afin de compléter les lacunes existantes dans mon poste occupé* ».

Elle est aussi pour certains, un moyen de Développement de Ressources Humaines avec une fréquence de trois (3). La formation représente un outil de développement des RH comme il affirme l'un des enquêtés « *la formation est une action et un outil de développement de RH car S'il ne y'a pas de formation, il ne y'a pas de ressources humains, il ne y'a pas de l'évolution dans l'entreprise* ».

Elle est considérée par certains cadres comme une source de motivation avec une fréquence de trois (3). La formation est un moyen de motivation ce qui explique que l'entreprise favorise cette dernière à fin d'assurer sa position sur le marché de travail et d'assurer la fidélité de ses salariés. Comme il a illustré l'un des cadres « *suivre une formation permet de motiver l'employé de travailler plus et enrichir leurs connaissances afin de maîtrisé son poste de travail et satisfaire leurs besoins personnels, le fait d'avoir participé à une formation c'est une motivation* ». Cadre d'étude ressources humains, 17 ans d'expérience. C'est-à-dire le besoin de se sentir important est intrinsèque à l'être humain. Il alimente l'estime de soi et le bien-être des cadres.

Les techniciens de l'entreprise SONATRACH disent que la formation est un moyen de l'intégration avec une fréquence de 4. La formation présente aussi un moyen d'intégration au travail comme ils ont répondu quelques interrogés durant notre entretien, cela confirme que l'entreprise SONATRACH forme ses employés afin de mieux les intégrer à leurs postes de travail et être à la hauteur dans l'entreprise, et d'après l'un des répondants « *la formation à une influence positive sur l'intégration au travail et comment l'employé s'adapter à sa tâche facilement d'après l'utilisation ses outils au travail* ». comme nous l'avons cité dans la théorie pour s'adapter aux évolutions du contexte et aux changements nécessaires, la majorité des employeurs préfèrent recourir à la formation plutôt que de rechercher les nouvelles compétences en recrutant et sélectionnant de nouveaux salariés. Dans un contexte de pénurie de talents, développer les talents en interne est une nécessité. Des salariés bien formés peuvent mieux s'adapter aux évolutions actuelles et futures. **(J.M. Peretti, B. Fabi et all, 2011, p 372).**

Un outil de l'évolution de carrières avec une fréquence de 6. La formation est un moyen d'évolution professionnelle, un des cadres nous a confié que « grâce aux formations que j'ai déjà suivies, j'ai accédé à un poste supérieur ». C'est-à-dire que la formation permet d'accéder à beaucoup de choses dans son travail. Et leur permet également d'occuper une position plus élevée.

16-La formation comme un facteur de l'intégration :

En posant la question si la formation est considérée comme un facteur d'intégration, tous les enquêtés ont répondu par un OUI.

La formation a un apport très important en ce qui concerne l'intégration des cadres au sein de l'entreprise SONATRACH.

En effet, l'apport de la formation liée à l'intégration est « d'assurer une bonne intégration, elle joue un rôle très important pour les salariés car c'est un facteur qui donne confiance aux salariés pour se sentir à l'aise dans l'entreprise. La formation a donné un aspect comment peut-on s'intégrer dans le milieu ou le poste de travail, et il existe une influence entre la formation et l'intégration au sein de l'entreprise, plus que le personnel bénéficie des formations plus il prouve une appartenance à l'entreprise comme l'un des enquêté a dit « *la formation permet de m'intégrer et que je dois m'intégrer dans mon poste pour mieux maîtriser ma tâche* ». Cadre financier niveau 2,17 ans d'expérience.

Les cadres de l'entreprise voient la formation comme un moyen D'intégration parce que elle les aide à accomplir leurs tâches et satisfaire leurs besoins ce qui explique que les formations programmées par l'entreprise SONATRACH proposent des méthodes et des techniques afin de faciliter les tâches exercées parce que les employés ont besoin d'une méthode claire pour pouvoir remplir leurs tâches sans trouver des difficultés ,et facilite également la communication, ce qui explique qu'elle joue le rôle d'un intermédiaire entre les employés, quand la communication est facile entre les employés et les responsables, ça compte dans l'intégration dans l'entreprise.

17-La manière d'exécution des tâches, la communication, et les relations des enquêtés à l'issue de la formation :

Les cadres interrogés ont confirmé que leur exécution des tâches, leurs relations interpersonnelles et leurs communications se sont améliorées après la formation. Cela signifie que la formation leur permet de maîtriser ce qu'ils ne maîtrisent pas bien et leur

Chapitre V : Analyse Interprétation des résultats

permet de se perfectionner plus facilement à leur poste de travail. Elle est aussi un moyen d'améliorer la communication et les relations dans l'entreprise grâce aux changements des idées, des connaissances, du partage d'expériences et de reconnaissances avec les gens des autres wilayas.

L'amélioration de la communication par la formation maintien de bonnes relations entre les salariés, augmente la motivation et l'esprit d'équipe, favorise l'engagement des salariés, elle permet aussi une meilleure coordination entre les membres de l'équipe ainsi qu'instaure un climat de confiance favorable au partage d'idées et à la productivité.

Pour se sentir bien dans son travail, des missions intéressantes et une rémunération confortable ne sont pas suffisantes : les relations et la communication que l'on développe avec les collègues et le supérieur sont aussi d'une importance capitale.

18-La formation comme un moyen plus adéquat pour le développement des compétences :

Dans ce qui suit, on connaîtra l'avis des enquêtés sur la formation et si elle est le moyen plus adéquat pour développer les compétences des cadres.

Tableau N°16 : la formation et le développement des compétences.

Les réponses	Fréquence
Elle développe	10
Elle ne développe pas	2
Total	12

Source : enquête sur terrain

Ce tableau montre que les répondants affirment que la formation est le moyen plus adéquat pour développer les compétences avec une fréquence de 10, Dans ce sens, on peut dire que l'entreprise SONATRACH établit des formations professionnelles parce que cette dernière permet de satisfaire les besoins les employés, actualiser leurs savoirs et de développer les compétences des employés. En effet, la question du développement des compétences occupe une place primordiale dans le champ de la formation professionnelle qui permet d'assurer la qualification et l'adaptation des employés à leurs tâches, et aussi Aux changements technologiques et organisationnel donc La formation les a rendus plus compétents et plus rationnels dans leurs travaux.

Chapitre V : Analyse Interprétation des résultats

Par contre, une autre catégorie qui dit que la formation n'est pas un moyen le plus approprié pour développer les compétences des cadres avec une fréquence de deux (2). Comme il a déclaré l'un des enquêtés « *la formation parmi les moyens de développer les compétences mais elle n'est pas là plus adéquate pour les développer, autrement dit, il existe des autres outils par exemple faire des recherches sur l'internet et les sites web...* ». Analyste supports logiciels, technicien supports matériels, 13 ans d'expérience.

Conclusion du chapitre :

Pour conclure, dans ce chapitre nous avons étudié le déroulement du processus de formation au sein de l'entreprise SONATRACH, à partir des entretiens réalisés nous sommes arrivées à récolter le maximum d'informations sur les formations poursuivies par les cadres de SONATRACH à savoir : les types, la durée, les objectifs, la technique d'évaluation des cadres à l'issue de la formation, son impact sur le développement des compétences...Etc.

- **La formation comme un facteur de motivation :**

Préambule :

Notre objectif dans ce chapitre est d'identifier les facteurs de motivations des cadres et de savoir si les enquêtés sont motivés au travail et si la formation est un facteur de motivation pour eux, ainsi de connaître leurs degrés de satisfaction à la qualité de la formation professionnelle.

19- Les facteurs de motivation au travail :

Le tableau suivant désigne les facteurs de motivation des salariés au travail.

Tableau N°18 : Les facteurs de motivation au travail d'après les enquêtés :

Réponses	Fréquence
Rémunération	7
L'amour du métier	5
Climat social	2
Stabilité professionnelle	2
Total	16

Source ; enquête sur terrain

Selon les résultats obtenus, nous avons recueilli les facteurs qui renforcent la motivation des cadres dans l'entreprise SOANTRACH dans leur travail. Ils sont comme suite : les cadres (sexe masculin) considèrent la rémunération (salaire) comme le principal facteur de motivation avec une fréquence de 7, C'est-à-dire que SONATRACH privilégie le facteur motivant pour leur salaire et pour les fidéliser à l'entreprise. Comme il l'a dit un répondant « *Chaque emploi a besoin d'un salaire équitable et je suis personnellement très satisfait de mon salaire car il convient à mes efforts au travail et aussi c'est une source de motivation* » chef de service contrôle réglementation et conformité des installations, 16 ans d'expérience. Cela signifie que les cadres des employés voient leur travail comme un moyen de gagner de l'argent. Comme nous avons cité dans la partie théorique que la théorie auto-détermination propose que la motivation extrinsèque puisse prendre plusieurs formes en fonction de

Chapitre V : Analyse Interprétation des résultats

différents degrés d'intériorisation des récompenses ou des contingences externes. (Rojot, JRoussel, P, et autre, 2009, p 216 et 217).

Et deuxièmement, nous avons le facteur amour du travail avec une fréquence de 5. Nous soulignons que l'amour au travail est la deuxième variable la plus courante et cette dernière liée à la motivation, qui affecte l'aspect psychologique d'une personne, c'est-à-dire qu'elle apporte du plaisir et un sentiment d'accomplissement au travailleur et qui assure sa sécurité et son indépendance au travail et lui permet aussi d'investir de longues heures et de vivre ses réussites et ses échecs professionnels comme des défis ce qui a été confirmé par une des personnes interrogées « *j'aime mon Travail ! c'est la chose qui me permet d'être toujours à la hauteur et qui me motive énormément à être productif et créatif dans mon poste occupé* » cadre d'étude, 12 ans d'expérience. Comme nous l'avons cité dans la partie théorique que selon la théorie de l'autodétermination (TAD) définit la motivation intrinsèque comme étant l'engagement dans une activité pour l'activité en soi, c'est-à-dire que la motivation est dite intrinsèque lorsque l'individu s'engage de façon volontaire et spontanée dans une activité en raison de l'intérêt et du plaisir qu'il trouve à effectuer celle-ci, sans aucune récompense externe. (Rojot, J, Roussel, P, et autre, 2009, p 216 et 217).

L'autre aspect est le climat social facteur au travail avec une fréquence de deux (2). Le climat social est considéré comme une perception de la qualité de vie dans l'environnement de travail, de la communication interne et des relations avec les collègues, c'est-à-dire qu'un employé qui sens bien dans son environnement sera plus engagé dans ses tâches et en anticipation de ses objectifs.

Enfin, on trouve également la stabilité professionnelle comme un facteur de motivation au travail, qui joue un rôle majeur dans l'entreprise SONATRACH. Cette stabilité peut être liée à des relations de travail stables, à la sécurité au travail et ainsi qu'à un environnement approprié pour le collaborateur.

20-La formation comme un facteur de motivation :

En effet, la formation peut être un facteur important de la motivation au travail.

Tableau N°19 : la formation comme un facteur de motivation

Chapitre V : Analyse Interprétation des résultats

Les réponses	La fréquence
Oui	11
Non	1
Total	12

Source : enquête sur terrain

Nous observons dans ce tableau que 11 ont déclaré que la formation est un facteur de la motivation. Cela s'explique par le fait qu'une formation permet de maîtriser de nouveaux concepts, d'acquérir des nouvelles connaissances ou encore de valider ses acquis c'est-à-dire La mise en œuvre des compétences après la formation c'est une motivation. Cela permettra aux employés d'être efficaces dans leur travail. Ils déclarent aussi qu'être motivés suite à la maîtrise de leurs tâches grâce à la formation. Il est important de souligner ici que l'efficacité individuelle est une clé pour l'efficacité des entreprises dans le sens où elle consiste à bien utiliser le temps, l'énergie et les talents dont on dispose afin de laisser une empreinte positive dans l'entreprise.

Et aussi nous avons constaté que le fait que des cadres bénéficient des formations répétées est capable de créer un sentiment d'appartenance chez eux, d'être considéré. Comme nous l'a confirmé l'un des cadres : « la formation est toujours un facteur de motivation, être former c'est être considéré » *cadre d'étude en ressources humaines, 12 ans d'expériences*. Cela s'explique que le fait de leur donner une importance de participer à une action de formation c'est une motivation.

Seulement un seul répondant qui a répondu par non à la question de savoir si la formation est facteur de motivation. Ceci s'explique dans le cas d'une formation inadaptée aux besoins et les réalités de l'entreprise et de ses employés. L'un des répondants l'a bien exprimé en disant que « *la formation me permet de développer mes compétences mais elle peut aussi être une source de démotivation quand ils nous choisissent pour des formations qu'on ne veut pas faire* ». chef de service contrôle et réglementaire et conformité des installations, 16 ans d'expérience.

21-La formation des cadres durant la pandémie :

Tableau N°20 : montre le suivi de formations pendant la pandémie (COVID-19) :

Chapitre V : Analyse Interprétation des résultats

Les réponses	La fréquence
Non	9
Oui	3
Total	12

Source : enquête sur terrain

A travers ce tableau, nous avons observé que la plupart des cadres n'ont pas bénéficié d'une formation en linge avec une fréquence de 9. Vu qu'elle y a une autre catégorie avec une fréquence de 3 qui ont bénéficié des formations en linges.

La crise sanitaire liée à la Covid-19 a bouleversé les marchés de travail et les pratiques des organismes de formation. Dans ce contexte le processus de formation s'est arrêté en raison de la crise sanitaire liée à la pandémie Covid-19 qui s'est propagée dans le monde entier. Une grande partie des activités humaines ont été perturbées par cette crise sanitaire. Malgré cette pandémie SONATRACH a fait un effort pour créer des formations en ligne au profit de ses employés. Ces formations permettent d'améliorer et de maîtriser le travail de façon à permettre à l'entreprise d'être plus efficace et rentable.

22- **L'avis des enquêtes sur la qualité de la formation :** dans ce tableau suivant on explique les avis des enquêtés sur la qualité des formations organisées par l'entreprise SONATRACH.

Tableau N°21 : l'avis des enquêtes sur la qualité des formations

La qualité de la formation	Fréquence
Satisfait	9
Insatisfait	1
Autre	2
Total	12

Source : enquête sur terrain

Dans ce tableau, nous avons remarqué que la plupart des répondants étaient satisfaits de la qualité de la formation avec une fréquence de 09. A partir de là, nous avons constaté que la qualité de la formation était très satisfaisante, selon les cadres de SONATRACH, car ces

Chapitre V : Analyse Interprétation des résultats

derniers visaient à améliorer et approfondir leur connaissance de leurs objectifs et des exigences de leur poste. Finissant ainsi les obstacles rencontrés dans le travail. Comme nous l'a dit un cadre interrogé : « *Oui, je suis toujours satisfait, la formation m'aide personnellement dans mon travail car elle répond à mes besoins et m'apporte de nouvelles connaissances* ». Chef de service construction et réparation, 12 d'expérience. Cela s'explique par la possibilité pour tous les salariés d'actualiser leurs connaissances et de développer leurs compétences par la formation.

Au-delà, nous n'avons eu qu'un seul cadre qui nous a dit qu'il n'était pas satisfait de la qualité de la formation, comme l'a déclaré l'un des cadres : « *Je suis insatisfait de la qualité de la formation, d'abord la durée était courte et le contenu n'a pas répondu à mes attentes* ». Ingénieur de l'instrumentation, 8 d'expérience.

Il y a une autre catégorie qui disent que tout dépend de l'organisme d'accueil et le contenu de la formation, temps en temps, l'entreprise nous offre des formations intéressants et spécialisés dans notre domaine, par contre y'a d'autre qu'elle ne convient pas à mon travail.

De ce fait, nous avons constaté que les cadres de SONATRACH étaient satisfaits de la formation qu'ils ont effectuée.

Conclusion du chapitre :

D'après les résultats obtenus dans ce chapitre, nous sommes arrivées à déterminer les facteurs de motivation au travail, l'impact de la formation sur la motivation des cadres et identifier leur degré de satisfaction et leur avis sur la qualité des formations élaborées par leur entreprise.

2. Discussion des résultats de la recherche :

• Discussion de la première hypothèse :

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

Tout d'abord, SONATRACH attache une grande importance à la qualité des compétences et des qualifications de son personnel et porte une attention particulière à la formation de ses employés dont l'objectif est de maintenir sa position sur les marchés nationaux et internationaux et de rester compétitif face à la concurrence avec les autres entreprises.

L'entreprise SONATRACH organise des formations à toutes les catégories socioprofessionnelles cela explique que l'entreprise donne une importance à ses salariés.

La DRGB orient ses cadres de suivre leurs formations dans les établissements de formation algériens et établissement appartient à l'entreprise tenant compte de la disposition des centre de perfectionnement à ORAN, le centre de NAFTOGAZ, à HASSI MESSAOUD, le centre de BOUMERDES et le centre d'Alger...

Nous avons constaté que la sélection pour des formations disposées par l'entreprise se fait par le responsable hiérarchique selon les résultats obtenus dans notre recherche avec une fréquence de 7 et que l'objectif de ces formations vise à actualiser les compétences des cadres aux nouveaux systèmes de travail.

Nous constatons aussi que l'entreprise met à la disposition de ses cadres tous types de formations, SONATRACH donne l'importance à ces types de formation afin d'approfondir les connaissances de ses collaborateurs, de s'assurer qu'ils sont adaptés à leur poste de travail mais aussi de répondre à leurs besoins.

Puis, plusieurs cadres ont confirmé que les formations proposées par leur entreprise sont des formations adéquates, le programme est en harmonie avec leur travail avec une fréquence de 12 c'est-à-dire le contenu répond à leurs attentes.

D'après les cadres interrogés, nous avons remarqué que leur exécution des tâches, leurs relations interpersonnelles et leurs communications se sont améliorées après la formation avec une fréquence de 12. La formation contribue intensivement au façonnement d'une bonne communication entre les cadres et leurs supérieurs hiérarchiques, avec les

Chapitre V : Analyse Interprétation des résultats

collègues de travail. Elle leur permet aussi de se perfectionner et de s'adapter plus facilement à leur poste de travail.

Nous constatons aussi que le premier objectif de la formation chez les cadres est le développement des compétences avec une fréquence de 11 comme le montre le tableau n° 12 et aussi d'après les résultats obtenus, nous constatons que plusieurs cadres confirment que la formation est le moyen le plus adéquat pour développer les compétences avec une fréquence de 10, car elle leur permet d'intégrer facilement à leur travail, elle leur permet aussi de faire face à toutes les difficultés rencontrés durant leur travail. L'intégration joue un rôle très important pour les salariés car c'est un facteur qui donne confiance aux salariés pour se sentir à l'aise dans l'entreprise.

Enfin, nous constatons que quel que soit le type Formation professionnelle, l'objectif de l'entreprise est de développer Les compétences de ces employés pour répondre aux exigences du poste, assurant ainsi Ses performances, son développement, sa productivité et sa position sur le marché Compétitif.

En se référant et en s'appuyant sur les résultats obtenus qu'ont pouvons dire que notre hypothèse « la formation contribue au développement des cadres de l'entreprise SONATRACH » est confirmée.

- **Discussion de la deuxième hypothèse :**

La deuxième hypothèse « La motivation des salariés est liée à la qualité des compétences acquises par la formation ».

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

D'abord, la formation est toujours un facteur de motivation au travail chez les cadres avec une fréquence de 11, ceux qui expliquent que l'entreprise favorise cette dernière à fin d'assurer et de garantir la qualification de son personnel pour répondre aux exigences instaurées sur le marché de travail.

Nous avons constaté aussi que le fait que les cadres bénéficient des formations répétés cela développe leur sentiment d'appartenance, et cela s'explique aussi que la fidélité et les engagements des cadres augmentent envers l'entreprise.

La majorité des cadres disent que être former c'est être considéré car ils se sentent plus intéressés par l'entreprise qui envisage à développer leur compétences et leurs carrières.

Chapitre V : Analyse Interprétation des résultats

La formation est aussi un facteur de motivation car la formation permet de maîtriser de nouveaux concepts, d'acquérir des nouvelles connaissances ou encore de valider ses acquis c'est-à-dire la mise en œuvre des compétences après la formation c'est une motivation. Cela permettra aux employés d'être efficaces dans leur travail. Les cadres déclarent aussi qu'être motivés suite à l'amélioration de leurs exécutions des tâches.

Enfin, à travers ces résultats nous pouvons constater que la motivation des salariés au sein de l'entreprise SONATRACH est liée à l'acquisition des nouvelles connaissances par la formation qui ont une influence positive sur le développement des compétences des cadres.

Donc en se référant et en s'appuyant sur les résultats obtenus qu'ont pouvons dire que notre hypothèse « La motivation des salariés est liée à la qualité des compétences acquises par la formation » est confirmée.

Conclusion générale

Conclusion générale :

A travers notre modeste travail, nous avons constaté que l'activité de formation possède une place primordiale au sein de l'entreprise DRGB/SONATRACH, elle est considérée comme un levier principal de l'entreprise. Nous avons pu également constater que l'action de la formation est appliquée sur toutes les catégories socioprofessionnelles (agent d'exécution, agent de maîtrise, cadre...).

Nous avons constaté que la formation reste un outil d'ajustement et de mise à niveau, qui consiste à l'acquisition de nouvelles connaissances. Elle constitue aussi un avantage aux cadres de SONATRACH car nous avons déduit qu'elle joue un rôle très important dans l'acquisition des nouvelles connaissances, le développement des capacités des salariés et leurs adaptations au travail, faire face à tous les changements techniques et technologiques et leur permet d'agir positivement aux situations difficiles au sein de l'entreprise.

La formation au sein du SONATRACH est considérée comme un moyen d'investissement visant à développer les compétences des salariés, la compétitivité et la productivité de l'entreprise, Ceci est également considéré comme un moteur de création et de développement des compétences individuelles et collectives.

Face aux mutations dans le monde du travail, le développement des compétences est devenu une nécessité pour les entreprises afin de maintenir sa position sur le marché concurrentielle et aussi pour le salarié afin de garder leur employabilité et leur évolution professionnelle.

Le développement des compétences consiste d'assimiler des savoirs utiles dans le cadre professionnel, il s'agit d'acquérir et de mise à jour les connaissances nécessaires à la bonne tenue de son poste de travail.

Nous avons constaté aussi que malgré la crise sanitaire liée à la Covid-19 qui a bouleversé les marchés de travail et les pratiques des organismes de formation. L'entreprise SONATRACH a fourni un grand effort d'établir des formations en lignes à ses salariés pour rester toujours compétitif et productif.

Nous déduisons que là DRGB/SONATRACH représente un exemplaire des entreprises Algériennes dans la bonne gestion de son potentiel humain.

Pour conclure, notre thème de recherche qui s'intitule « l'impact de la formation sur le développement des compétences des cadres » est une thématique très intéressante et très vaste. Donc cette présente étude ouvre la voie à de nouvelles recherches sur les autres aspects de la formation.

Conclusion générale

Pour cela, il est intéressant de s'orienter vers ce genre de thématiques. De traiter les thèmes tels que l'impact de la formation sur la promotion du personnel cadres ? En quoi l'utilisation des nouvelles technologies dans la formation professionnelle est-elle un facteur de performance pour l'entreprise et les apprenants ? Évaluation de la formation au sein des entreprises ? Celles-ci sont les thématiques que nous conseillons et nous proposons aux futurs étudiants de les traiter.

Références bibliographiques

Les références bibliographiques :

1. Armand, D et autres. (2004). Manuel de gestion, ouvrage collective. Ed Ellipses, 2ème édition, Paris.
2. BOUDON, R et autres, (2003). Dictionnaire de sociologie, édition Larousse, Paris.
3. Cadin, Guérin et autres, (2012). Pratiques et éléments de théorie, gestion des ressources humaines, 4^{ème} édition, DUNOD, Paris.
4. Cadin, L et autres, (2007). Gestion des ressources humaines, 3ème éd, DUNOD, Paris.
5. Campoy, E., Maclouf, E., et autres. (2008) .Gestion des ressources humaines, Pearson Education, Paris.
6. Centre national de l'enseignement professionnel à distance, (2011), cycle 1, série1.
7. Chloé G-S, (2016-2017). La gestion des ressources humaines, 9^{ème} édition, Gualino éditeur.
8. Citeau, JP. (2002). Gestion des ressources humaines ,4^{ème} édition, Armand Colin, Paris.
9. Claude, L, (2015).Introduction à la psychologie du travail et des organisations, concepts de base et applications ,3^{ème} édition, Armand colin, Paris.
10. Dejoux, C. (2013). Gestion des compétences et GPEC, édition Dunod, Paris.
11. Dimitri, W. (2003). Ressources humaines ,2^{ème} édition, édition organisation, Paris.
12. Dumais J-F, (2003). Guide de gestion des ressources humaines, édition TECHNO, Québec.
13. GRAWITZ, M. (2001). Lexique des sciences sociales, édition Dalloz, Paris
14. Jacques, R, Patrice, R et autres, (2009).comportement organisationnel, 1ere Edition, de Boeck éducation, Belgique.
15. JEAN YVE B. (2003).Le management des connaissances et de compétences en pratique, éditions d'organisation, Paris.
16. La formation, outil de développement des compétences,<https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net> consulté le 04/04/2022.
17. Lethielleux, L. (2011-2012) "L'essentiel de la gestion des ressources humaines 5 édition, Paris
18. Maury, S. (2016-2017).La GRH dans la fonction publique, Direction de l'information légale et administrative, Paris.
19. MEIGNANT, A. (2001). Manager la formation, 4ème édition, éd liaison.

20. Meignant, A. DIMITRI, W et autres, (2001).Ressource humaines, édition d'ORGANISATION, 3EME 2dition, Paris.
21. Meignant, A, cité par Peretti JM, (ressources humaines, 12ème édition, Vuibert, Paris.
22. Nicolas, E. (2014) .Gestion des ressources humaines, édition Dunod, Paris.
23. PERETTI, JM. (1998). Ressources humaines et gestion du personnel. 2eme Edition VUIBERT, Paris.
24. Peretti JM. (2006). FAQ ressources humaines .édition DUNOD, Paris
25. Peretti, JM. (2015). Dictionnaire des ressources humaines, 7ème édition, Vuibert.
26. Peretti, JM, Alis, D et autres. (2011). L'essentiel de la gestion des ressources humaines, édition de Boeck, 3^{ème} édition, Bruxelles.
27. RISSOAN, R, (2014). La formation professionnelle, nouveaux outils et nouvelles pédagogies, collection solutions business, édition ENI.
28. Shimon, D. (2002). Psychologie du travail et comportement organisationnel, édition Gaétan, Canada.
29. Soyer, J, (1998).fonction formation, 2ème édition, édition d'organisation, Paris.
30. Violette, H et autres, (2004). Modèles et méthodologie d'analyses des compétences, édition Octarés, Toulouse.

Les annexes

Annexe n° 01 : Guide d'entretien

Axe 01 : les données personnelles :

Le genre : masculin féminin

L'âge : De 30 ans à 40 ans De 41 ans à 50 ans De 51 ans et plus

La catégorie socioprofessionnelle : cadre moyen cadre supérieur

L'ancienneté : Moins de 10 ans De 11 ans à 20 ans
De 21 ans à 30 ans De 31 ans à 40 ans

Axe 02 : le déroulement de la formation :

Q1 : combien de fois avez-vous bénéficié de formation au sein de votre entreprise ?

Q2 : Comment êtes-vous sélectionné pour faire cette formation ?

Q3 : Quel est le type de la formation que vous avez suivie ?

Q4 : Le programme de formation est-il en harmonie avec votre travail ?

Q5 : Pour vous la durée de formation est-elle suffisante ?

Q6 : Où avez-vous suivi cette formation ?

Q7 : Quels sont les objectifs de votre formation ?

Q8 : Êtes-vous été évalué après votre formation ? Comment êtes-vous évalué ?

Q9 : Avez-vous quelque chose à proposer concernant les formations organisées par votre entreprise ?

Axe 02 : l'impact de la formation sur le développement des compétences :

Q10 : que représente la formation pour vous ?

Q11 : Est-ce que la formation vous a-t-elle permis de vous intégrer au travail ?

Comment ?

Q12 : La manière d'exécution de vos tâches, vos relations et vos communications ont-elles été améliorées à l'issue de votre formation ? Comment ?

Q13: Considérez-vous que la formation est le moyen le plus adéquat pour développer vos compétences ? Pourquoi ?

Axe 03 : La formation comme un facteur de motivation et de satisfaction :

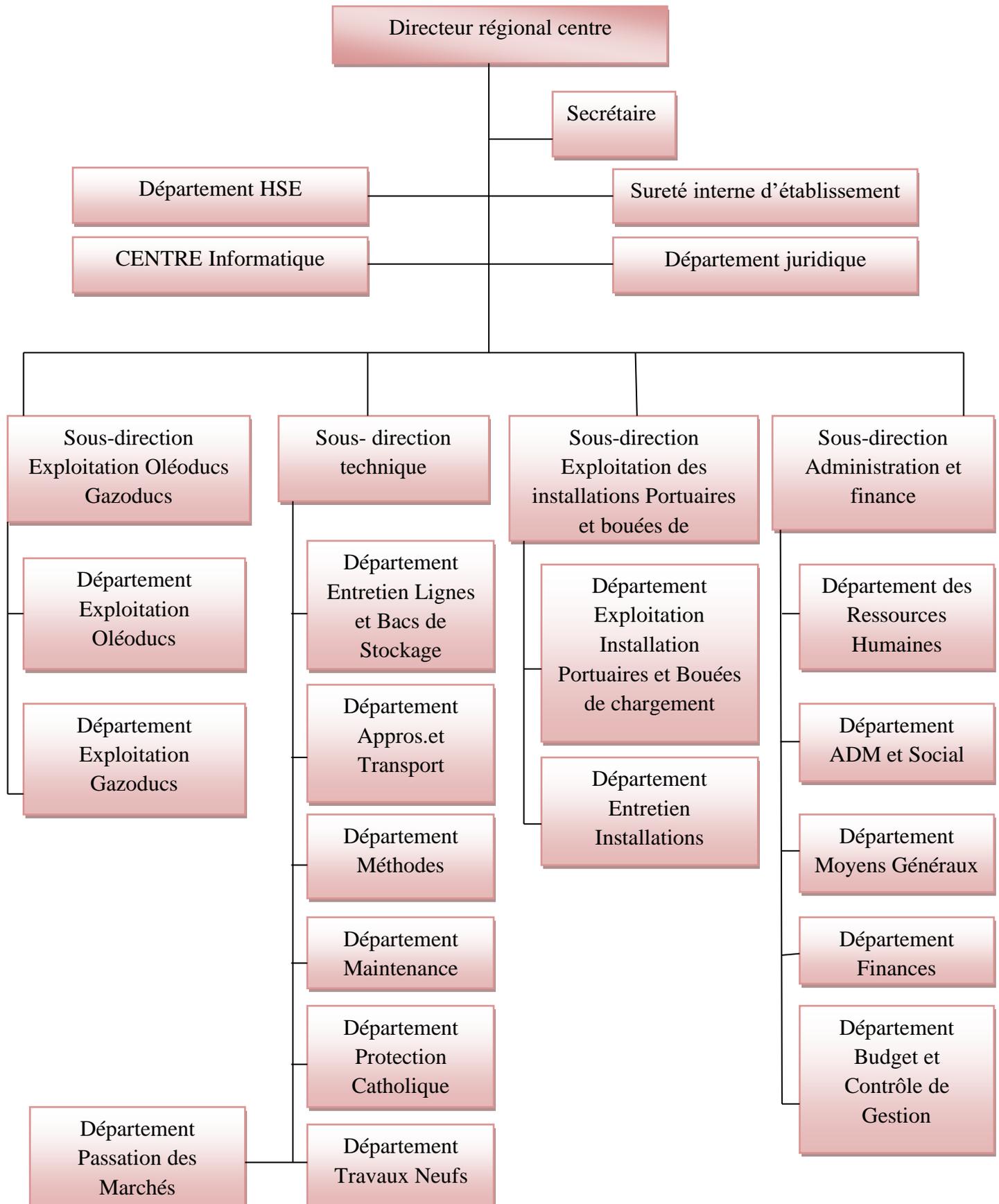
Q14:qu'est-ce qui vous motivé dans votre travail ?

Q15 : considérez-vous la formation comme un facteur de motivation dans votre travail ?
Comment ?

Q16 : A l'issue de votre formation, êtes-vous satisfait de la qualité de votre formation ? Et pourquoi ?

Q17 : Durant cette pandémie, est ce que vous avez bénéficié d'une formation en ligne ?

Annexe n° 02 : Organigramme de la Direction Régionale Transport Centre/ RTC



Annexes n°03 : formulaire d'évaluation à froid



ANNEXE 6-A : Formulaire d'évaluation à froid (Participants)

Six (06) mois se sont écoulés depuis votre participation à la formation

sur.....

Afin de pouvoir en mesure le degré de mise en œuvre en situation professionnelle des nouvelles connaissances que vous avez acquises lors de la formation et ces effets sur vos travaux professionnels ainsi que sur la structure à laquelle vous appartenez, un renseignement exhaustif de la présente fiche d'évaluation est nécessaire.

Merci pour vos collaborations

Date d'évaluation :

Nom & prénom :

Intitulé de poste :

Organisme formateur :

Résultats de fin de cursus :

1- Evaluation de l'attente des objectifs

Citez quelques objectifs opérationnels de la formation

Quels sont les objectifs opérationnels que cette formation, vous a permis d'atteindre ?

2- Evaluation de l'utilisation de la formation

Citez quelques acquis de cette formation que vous avez mis en œuvre ?

Pensez vous que votre environnement de travail a été favorable à la mise en œuvre de vos acquis ?

Défavorable peu favorable favorable

Citez au minimum ? un facteur favorisant la mise en œuvre des acquis de la formation ?

3- Evaluation de l'impact de la formation

Pensez vous que cette formation a eu un impact sur votre carrière ?

Aucun Petit Grand

Quel a été cet impact ?

Promotion

Mobilité

Autres

(*) Ce questionnaire peut faire l'objet d'une adaptation en fonction des caractéristiques et spécificités des programmes de formation.

Annexe n°04 : formulaire d'évaluation à chaud.



ANNEXE 6 : Formulaire d'évaluation à Chaud

Votre Evaluation de la formation

Vous venez de participer à ce programme de formation. Afin de pouvoir en mesurer les éléments de satisfaction de ce programme, un renseignement exhaustif de la présente fiche d'évaluation est nécessaire afin d'obtenir des indices sur la qualité et les conditions de déroulement de la prestation de la formation à laquelle vous avez participé, nous permettant ainsi, de prendre les mesures idoines pour améliorer la qualité des prochaines sessions et/ou actions de formation.

« Notre objectif principal est de mieux répondre à vos besoins »

Merci pour votre collaboration

Formateur / Animateur :

Nom :

Prénom :

Fonction :

Structure :

Date :

Pour chaque critère, cocher la case correspondant à votre appréciation

(- -) très insatisfaisante (-) insatisfaisante (+) satisfaisante (+ +) très satisfaisante

Critère	- -	-	+	+ +
Appréciation Générale				
Concernant les acquis...				
Atteinte des Objectifs décrits au début de la formation				
Apport de Connaissance				
Concernant l'Animateur :				
Précision des Objectifs par l'animateur				
L'animateur répondait-il à toutes les questions qui lui étaient posées (maîtrisait t'il) ?				
L'animateur faisait-il référence aux problèmes professionnels des participants ?				
Concernant le contenu et les méthodes pédagogiques....				
Des travaux individuels étaient pratiqués-ils ?				
Des travaux de réflexion ou d'application étaient-ils pratiqués en petits groupes ?				
Des moyens audiovisuels (vidéo, diapositives, enregistrements sonores...) étaient-ils utilisés ?				
La discussion en groupe était-elle utilisée ?				
Les méthodes employées étaient-elles adaptées ?				
La pédagogie faisait elle appel à la participation active de chacun ?				
L'équilibre entre les parties théoriques et pratiques vous a semblé satisfaisant				
Avez-vous trouvé les aides pédagogiques (films, diapo, transparents...) ?				
Des études de cas étaient-elles utilisées ?				
La qualité des études de cas était-elle bonne ?				
La documentation remise présente-elle un intérêt certain ?				
Le contenu du stage correspond t'il à la description présentée ?				
Comment avez-vous trouvé la répartition, dans le temps, du contenu ?				
La quantité des apports était-elle suffisante ?				

Résumé :

Investir dans la formation est une nécessité absolue pour l'entreprise, on peut dire que c'est l'un des facteurs qui lui garantit sa pérennité. A cet effet, les entreprises se doivent aujourd'hui d'investir de façon majeure pour identifier, gérer et développer les capacités professionnelles des acteurs de la vie économique et sociale.

La formation est un des aspects essentiels des ressources humaines modernes. Elle est nécessaire car elle permet aux travailleurs d'élargir leurs connaissances et d'évoluer dans l'entreprise. La formation est un facteur clé de compétitivité, où elle répond aux attentes de personnel et aux besoins de l'entreprise, comme elle aide au maintien de l'employabilité des salariés et leurs motivations au travail.

Ainsi que, le développement de compétences est un outil d'ajustement et de mise à niveau qui consiste à acquérir de nouvelles connaissances et habilités que les dirigeants souhaitent voir s'introduire d'une façon impérative dans les grandes orientations de leurs organisations. et le développement des compétences joue un rôle aussi de renforcer le degré d'adaptation à leur poste de travail et leur environnement en développant leur potentiel d'innovation et de créativité.

A travers notre recherche, nous déduisons que l'entreprise SONATRACH représente un exemplaire des entreprises Algériennes dans la bonne gestion de son potentiel humain.

Les mots clés : la formation, le développement des compétences, motivation.

Summary :

Investing in training is an absolute necessity for the company, we can say that it is one of the factors that guarantees its sustainability. To this end, companies must now invest significantly to identify, manage and develop the professional capacities of actors in economic and social life.

Training is one of the essential aspects of modern human resources. It is necessary because it allows workers to broaden their knowledge and progress within the company. Training is a key factor of competitiveness, where it meets the expectations of personnel and the needs of the company, as it helps to maintain the employability of employees and their motivation at work.

As well as, the development of skills is a tool of adjustment and leveling which consists in acquiring new knowledge and abilities that the leaders wish to see introduced in an imperative way in the main orientations of their organizations. Skills development also plays a role in enhancing the degree of adaptation to their job and their environment by developing their potential for innovation and creativity.

Through our research, we deduce that the company SONATRACH represents an example of Algerian companies in the good management of its human potential.

Keywords : training, skills development, motivation.