

UNIVERSITE ABRAHMANE MIRA DE BEJAIA

Faculté Sciences Economiques, Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

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

Option : Gestion des ressources humaines

Thème

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

Cas : La DRGB/SONATRACH

Réalisé par

Mr. AFROUNE FAHIM

Mlle AIS SAMIA

Encadré par

M^{me} AMGHAR. M

Devant le jury composé de

Présidente : Mme Zouaou. N

Examinatrice : Mme Kasri-Boudache. S

Année universitaire 2012/2013

Remerciements

Avant tout, nous tenons à remercier dieu qui nous a donné le courage pour terminer ce modeste travail,

Ainsi nous tenons à remercier vivement notre encadreur **M^{me} AMGHAR**, qui n'a pas épargnée un effort pour nous aider à perfectionner notre travail.

Nous tenons aussi à remercier :

⇒ Le responsable de formation, notre encadreur au sein de **DRGB/SONATRACH SAIDANI Lyes**, ainsi que tout le personnel de l'entreprise.

⇒ Les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail.

⇒ Nos amis (es)

Enfin, nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la mise en œuvre de ce modeste travail.

DÉDICACES

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents pour leurs sacrifices afin que je réussisse et j'arrive jusqu'à ce stade

- Mes chers grands parents
- Mes frères : **Aziz, Chérif** et sa femme **Kahina** ainsi leur petite fille **Yasmine, Ali**
- Mes sœurs : **Malika et sa petite fille Aya, Djidji et Farida**
- Mon beau frère **Hakim**
- Toute ma grande famille commençant de **Djedi Tahar** jusqu'à **Lina**
- Mes tantes avec leurs familles
- A ma meilleur amie : **A.Tamaziaght.**
- A tous mes amis (es) : **Ilyas, Spiri (Salim), Ighani, Sarah, Samira, Zohra, Nadira, Ndjima, Souad,** et surtout **K.S.**
- A mon binôme **Afroune Fahim,**
- A toute la section GRH promo 2012/2013.

A Toute personne que je connaisse.

Samia. A

DÉDICACES

Je dédie ce travail ;

- A mes très chers parents pour leur encouragement tout au long de ce travail ;
- A mes adorables sœurs **Nora**, son mari et **Douda** ;
- A mes frères **Achour** et sa femme **Menoune**, **Bachir** et sa femme **Hakima**, **Adel**, **Hani**, **Massinissa**, **Medan** que je respecte beaucoup ;
- A mes oncles : **Dada Ahcene** et sa femme **Nana Ghania** ainsi que **Dada Zoubir** et sa femme **Hakima** sans oublier **yemma nini** ;
- A mes tantes **Wacila**, **Farida**, **hdjila** ainsi que pour toutes leurs petites familles ;
- Aux petits anges ; **Litycia**, **Fatima**, **Axel**, **Rachida**, **khlidja**, **Manel**, **Abd El Ali**, **Syphax** et **Aya** ;
- A mon binôme et amie **Ais Samia (Samou)** que j'apprécie beaucoup;

A tous mes amis et surtout les étudiants de la section **GRH** et à tous ceux que j'aime et ceux qui m'aiment sur cette terre.

Afruone Fahim

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 01 : les concepts généraux de la formation	4
Section 01 : Définition, objectifs et types de formation	4
Section 02 : processus de la formation	13
Chapitre2 : les concepts généraux de la compétence.....	22
Section 01 : la compétence	22
Section 02 : le développement la compétence et formation	32
Chapitre03 : présentation de l'organisme d'accueil	41
Section01 : présentation générale de l'entreprise	41
Section02 : présentation de département Ressources Humaines et Communication(RHC)	49
Chapitre04 : la formation au sein de DRGB/SONATRACH	52
Section01 : la formation au sein de DRGB	52
Section02 : analyse et l'interprétation des résultats de questionnaire.....	57
Conclusion générale.....	87
Bibliographie.....	89
Liste des tableaux.....	91
Liste des figures.....	92
Annexes.....	94
Table des matières.....	95

Glissière

SIE : Sûreté Interne d'Etablissement ;

SIHC : Sonatrach International Holding Corporate ;

TRC : Transport par Canalisation ;

AVL : Aval ;

AMT : Amont ;

COM : Commercialisation ;

RHC : Ressources Humaines et Communication ;

FIN : Finances ;

ACT : Activités Centrales ;

JUR : Juridique ;

SPE: Stratégie, Planification et Economie ;

ADG : Audit Groupe ;

HSE : Santé, Sécurité et Environnement (Health, Security & Environment) ;

Division P.E.D : Division Pétrolium Engeeniring, Développement ;

Division E.N.C : Division Engineering Construction ;

VAE : validation des acquis de l'expérience ;

DIF : droit individuel de formation ;

Introduction générale

Introduction générale

Les ressources humaines jouent un rôle crucial dans le développement de l'entreprise et constituent le moteur de son évolution. Pour faire face aux évolutions modernes, une entreprise se doit donc d'assurer une actualisation et une avancée permanente de ses richesses humaines. Ainsi, les entreprises doivent ajuster sans cesse les compétences de leur main-d'œuvre en fonction de l'évolution de la technologie pour garder leur productivité élevée. La formation des employés est donc primordiale pour les entreprises puisqu'elle est l'un des principaux moyens d'accroître le niveau de compétence de la main-d'œuvre, l'autre étant le recrutement de personnel qualifié.

Pour relever les nouveaux défis économiques et sociaux et se préparer à l'évolution des emplois, la formation des hommes est devenue un investissement crucial et un enjeu important pour les entreprises, car la capacité à apprendre plus vite que ses concurrents est peut être le seul avantage compétitif durable.

Ainsi la formation se présente comme un moyen d'ajustement, du moment où elle est considérée comme un ensemble d'activités d'apprentissage planifié, visant l'acquisition de connaissances, d'habiletés et d'attitudes propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Et en même temps, la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation.

En effet, la formation renvoie à l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques nécessaire pour maîtriser une tactique ou un métier. C'est donc un moyen idéal pour développer les compétences au sein de l'entreprise, d'autant plus qu'il constitue pour cette dernière un investissement rentable et générateur de valeur ajoutée.

L'objectif général de la formation est l'amélioration des techniques de travail afin d'accroître l'efficacité et le rendement de l'entreprise. Ces techniques peuvent apporter des solutions. NOE(2002), considère la formation comme une composante clé d'un système de gestion par compétence, elle inclut les activités d'apprentissage visant l'amélioration des compétences des employés, de corriger les lacunes rencontrées au travail et répond primordialement à l'acquisition des connaissances, au développement des habiletés nécessaires et des compétences techniques et de gestion pour créer et maintenir une entreprise en bonne santé financière.

Donc, la formation doit permettre aux salariés d'être plus compétents, plus impliqués, plus performants, plus fidèles. Il s'agit d'adopter une démarche de type « gagnant-gagnant »,

à la fois pour l'entreprise et pour les salariés qui seront plus motivés en voyant leurs compétences et leur employabilité s'améliorer.

Etant donné que beaucoup d'entreprises algériennes ignorent cette logique, nous avons jugé utile de traiter ce thème : "***l'impact de la formation sur le développement des compétences du personnel***", car la réussite de toute entreprise dépend en grande partie des compétences et des qualifications de ses ressources humaines.

Notre travail de recherche sur le terrain concerne particulièrement la direction régionale Bejaia (DRGB /SONATRACH) qui a pour mission principale la valorisation optimale et sur le long terme des ressources en hydrocarbures en Algérie et à l'International pour contribuer au développement économique et social national.

L'objectif de notre travail est de démontrer l'importance et le rôle de la formation au sein de cette entreprise, ainsi que son impact sur le développement des compétences de ses hommes,

Pour développer notre étude nous avons jugé utile de poser cette problématique : "***Pouvons nous considérer la formation comme un facteur de développement des compétences ?***".

Au-delà de cette problématique principale, nous traiterons les questions secondaires suivantes :

- La formation, occupe-t-elle une place importante dans la GRH ?
- Comment constituer une action de formation adéquate ?
- Quelle est la relation entre la formation et les compétences ?
- Comment mettre la formation au service du développement des compétences ?

Pour répondre aux questions de la problématique, notre travail repose sur la formulation d'un certain nombre d'hypothèses que nous essayerons de confirmer ou d'infirmer dans notre étude.

- L'activité formation est une nécessité pour le développement du personnel ;
- Pour être performant, un programme de formation doit être conforme aux besoins exprimés par le personnel et l'entreprise ;
- La formation doit apporter une satisfaction pour le personnel ;
- Après chaque formation, un système d'évaluation doit être mis en place afin de pouvoir mesurer les capacités du personnel formé.

Pour répondre à notre problématique de recherche nous avons adopté la démarche méthodologique suivante :

- Une recherche documentaire suivie par une consultation et exploitation des documents propres à l'entreprise SONATRACH.
- Des entretiens avec les cadres de SONATRACH sur des questions liées à la formation au sein de cette dernière.
- Une enquête sur le terrain a été plus qu'indispensable, d'où la nécessité d'établir un questionnaire qui a été distribué au personnel de SONATRACH.

Concernant le plan de notre mémoire, celui-ci est scindé en quatre chapitres : deux traitants l'aspect théorique, dont le premier nous allons procéder à la définition de la formation, ses objectifs, sa typologie ainsi que les différentes étapes du processus de formation, le second traite la notion de compétence et ses différents concepts et éclaire la relation entre celle-ci et la formation. Et les deux autres traitant le cas pratique, le premier est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil, ses missions et ses différentes activités et le deuxième chapitre est consacré à la formation et ses procédures de gestion au sein de SONATRACH et à la présentation, l'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête menée au niveau de la Direction Générale de Bejaïa.

Enfin, nous terminerons notre travail par une conclusion générale.

Chapitre 01 : les concepts de base de la formation

Chapitre 01 : les concepts de base de la formation**Introduction**

Actuellement, toutes les entreprises sont engagées dans une course à la performance, pour conserver, voire gagner de nouvelles parts de marché, et ceci dans un environnement où l'incertitude règne en permanence.

En effet, depuis une dizaine d'années les entreprises sont entrées dans une nouvelle ère économique, caractérisée par de nouvelles exigences en termes de réactivité, de qualité, et dont l'un des enjeux fondamentaux réside dans la capacité de l'entreprise à s'adapter avec cet environnement en mutation continue.

Dans ce contexte, l'entreprise et également le salarié, ont un intérêt commun à s'investir dans des démarches de formation et d'apprentissage afin de développer leurs patrimoines de compétences. En ce qui concerne la formation et ses aspect nous allons les présenter dans ce chapitre sous forme de deux sections, la première comprend la définition, objectifs et types de celle-ci, par rapport à la seconde elle inclut le processus de la formation.

Section 01 : Définition, objectifs et types de formation

Par souci de réussite, l'entreprise accorde de plus en plus de l'importance au capital humain.

La formation s'avère être le moyen le plus approprié en considérant son apport aux projets et objectifs de l'entreprise, dans le sens où elle enrichit les compétences et développe le potentiel humain.

1.1.1. Définition de la formation et ses enjeux**• Définition**

La définition de la formation qui nous paraît la plus exhaustive, est celle de Raymand VATIER (1985 p.34), un éminent chercheur en gestion des ressources humaines, dans la mesure où elle cerne les principales facettes de cette fonction. Selon cet auteur, la formation est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assumer avec compétences leurs fonctions actuelles ou qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'entreprise.

- Un premier élément de cette définition met en relief l'idée que la formation ne doit pas être un phénomène de mode réalisé à un moment précis pour copier ce qui se fait dans d'autres entreprises, mais doit plutôt constituer, comme le suggère le même auteur « un

ensemble d'actions cohérentes dont les effets sont cumulatifs et qui s'inscrivent dans un plan précis ».

- Le second élément important de cette définition, renvoie à l'amélioration de la compétence des individus, compétence qui implique un apprentissage, en vue d'une modification du comportement des individus conformément à l'attente de l'entreprise et ce qu'il s'agisse de « savoir » de « savoir-faire » ou encore de « savoir-être ». Plus généralement nous dirions que la formation concerne tout autant, les deux partenaires :
 - ⇒ **Le travailleur** : la formation lui permet d'améliorer ses connaissances et ses habiletés afin d'élever sa performance dans le poste actuel ou d'accéder à un poste supérieur tout en utilisant mieux ses capacités.
 - ⇒ **L'entreprise** : la formation permet de rendre possible la relève du personnel d'encadrement, ainsi que d'améliorer son efficacité globale et son fonctionnement interne sur divers plans. Toute fois le concept de formation renvoie à diverses réalités.

Nous retiendrons pour notre propos la grande classification de BELANGER. Selon lui on dispose de plusieurs concepts pour traduire la variété des actions de formation pratiquée aujourd'hui. En plus des connaissances, des habiletés et des comportements, la formation peut envoyer à une réalité plus large qui implique en fait toute la problématique de l'éducation, autrement dit toujours selon BELANGER « l'assimilation d'une culture réflexive permettent à l'individu d'appréhender les événements qui ont cours dans son environnement, de leur donner une signification et de se situer personnellement par rapport à ces évènements ». (BELANGER 1981 pp.137-170)

Selon SEKIOU (1986) « la formation est un ensemble d'actions, des moyens de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, pour s'adapter à l'environnement et pour accomplir de façon adéquate leur tâches actuelles et futures ». (Lakhdar SEKIOU et Louis BLONDIN, 1986, p.p. 289-321).

Cette définition nous semble plus détaillée par rapport au thème abordé, car l'auteur traite l'organisation et ses salariés. Pour lui la formation permet aux salariés d'une organisation le développement de leurs connaissances, attitudes, et capacités mentales pour faire face aux nouvelles technologies et les nouvelles techniques, et à travers ces formations les salariés réalisent leurs objectifs personnels et professionnels mais aussi ils réalisent les objectifs de l'organisation, et la formation leur permet aussi de s'adapter à l'environnement de

travail et de s'intégrer dans l'environnement social de l'organisation, ce qui rend facile les tâches à accomplir pour leurs postes occupés ou pour d'autres dans le futur.

Ainsi pour SCHWARTZ cité in (DIMITRI, 2003.P42.7) : « la formation doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et provoquer un changement dont il est conscient »³.

Cette définition est basée sur deux éléments essentiels :

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

- **les enjeux**

Du point de vue de l'économie et des emplois, la formation constitue un outil fondamental d'adaptation, car elle permet de faire face à l'évolution rapide des métiers ou des pratiques professionnelles. Les entreprises l'utilisent pour anticiper les changements, ou pour réagir rapidement à ce qu'il n'a pas été possible de prévoir.

Du point de vue des organisations, la formation correspond à deux types d'enjeux ; le premier consiste en l'entretien et au développement des qualifications du personnel, en l'aidant à acquérir des connaissances et des savoir-faire nouveaux. Le deuxième consiste à faire évoluer les comportements et les attitudes des salariés.

1.1.2. Objectifs et avantages

- ❖ **Les objectifs de la formation**

Les objectifs de formation sont cités par plusieurs auteurs parmi eux :

« DIMITRI Weiss, 1999, p.425 » les objectifs de la formation se traduisent comme suite :

- **Les objectifs à court terme** : la formation vise le développement individuel et collectif dans le but d'améliorer les performances et assurer l'insertion de nouvelles embauchées.
- **Les objectifs à moyen terme** : la formation permet l'adaptation au changement comme l'évolution des métiers, le développement des potentiels comme elle contribue à la gestion des carrières et la réalisation des projets professionnels individuels.
- **Les objectifs à long terme** : la formation vise à préparer l'avenir par le développement de l'adaptabilité des salariés et en prévenant les risques

d'inadaptation.

Ainsi nous pouvons résumer les principaux objectifs de la formation selon la classification de SEKIOU (Lakhdar SEKIOU et Louis BLODIN, 1986, p.302), de la façon suivante :

1. Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des employés.
2. Adapter les employés à des tâches bien déterminées et au changement dans les employés.
3. Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
4. Améliorer le statut des employés pour l'avancement dans les organisations.
5. Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation des équipements et une réduction des accidents et des départs.
6. Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.
7. Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser de l'attitude positive qui permettent de réduire les coûts ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
8. Accroître chez chaque employé l'estime en soi.
9. Aider au développement de la prévention et à la protection des employés dans les situations spécifiques.
10. Aider les sans emplois à s'intégrer dans les nouvelles organisations.
11. Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situation organisationnelle.
12. S'adapter aux exigences de l'environnement changeant.
13. Développer les capacités de jugement des formés.

Donc la formation est le moyen auquel a recours l'employeur pour contrôler la production des employés. De son côté, l'employé, peut utiliser la formation pour réaliser son projet de soi. La formation apparaît donc clairement comme un lieu où s'affrontent les acteurs dans leur tentative de construire leurs identités respectives et de déterminer leurs rapports de pouvoir.

❖ **les avantages de la formation**

• **Pour l'organisation**

Selon WERTHER, DAVIS et GOSSELIN (1992, ch. 10, p.p. 295-322) les avantages de la formation pour l'entreprise sont multiples. On peut les énumérer comme suit :

⇒ Elle fait acquérir des connaissances.

- ⇒ Améliore les relations entre les cadres et les subalternes.
- ⇒ Elle améliore les relations patronales-ouvrier.
- ⇒ Elle aide à comprendre et à établir les pratiques organisationnelles.
- ⇒ Elle aide à la préparation des guides d'exécution et de méthodes.
- ⇒ Elle améliore l'efficacité de l'organisation dans la prise de décision.
- ⇒ Elle génère de l'information utile dans l'avenir pour tous les secteurs de l'organisation.
- ⇒ Elle facilite le développement du personnel en rapport avec les promotions de l'intérieur.
- ⇒ Elle développe le sens de responsabilité vis-à-vis de l'organisation, lequel s'avère nécessaire pour être compétent et bien informé.
- ⇒ Elle aide à contrôler les frais de plusieurs secteurs, dont ceux de la production, du personnel, de l'administration.
- ⇒ Elle améliore le climat organisationnel.
- ⇒ Elle aide à l'amélioration de la communication dans l'organisation.
- ⇒ Elle élimine les pratiques et les comportements nuisibles, comme cacher les outils.
- ⇒ Elle aide le personnel à s'adapter aux changements.
- ⇒ Elle améliore la productivité ou la qualité de travail.
- ⇒ Elle facilite la gestion des conflits et, ce faisant, permet la prévention du stress et des multiples tensions.
- ⇒ Elle favorise la création d'une meilleure image de l'organisation.
- ⇒ Elle améliore les connaissances et les habiletés nécessaires pour l'emploi, à tous les niveaux de l'organisation.
- ⇒ Elle aide les personnes à s'identifier aux buts de l'organisation.
- ⇒ Elle entraîne une augmentation des profits ou des attitudes plus favorables vis-à-vis de la recherche du profit.

- **Pour l'individu**

Les avantages pour l'individu sont les suivant :

- ⇒ Elle aide l'individu à prendre de meilleures décisions et à résoudre les problèmes les plus efficacement ;
- ⇒ Encourage le développement personnel et la confiance en soi ;
- ⇒ Fournis l'information pour améliorer la connaissance des facteurs de leadership, les habiletés à communiquer et les attitudes.

- ⇒ Améliorer la satisfaction au travail et engendre le sentiment d'être reconnu ;
- ⇒ Aide l'individu à composer avec le stress, les tensions, les frustrations et les conflits ;
- ⇒ Permet de progresser vers la réalisation de buts personnels tout en améliorent les habiletés d'interaction ;
- ⇒ Satisfait les besoins personnels des employés et des agents de la formation ;
- ⇒ Développer un sentiment de croissance par l'apprentissage ;
- ⇒ Offre à l'employé formé des responsabilités de croissance personnel et de maîtrise de son avenir ;
- ⇒ Aide à éliminer les peurs associées à des tâches nouvelles ;
- ⇒ Aide l'individu développer des habiletés communiquer oralement et par écrit lorsque ces exercices sont requis, ainsi qu'à écouter ;
- ⇒ Par la formation et le développement, les variables motivantes de reconnaissances, de réussite, de croissance, de responsabilité et d'avancement sont intériorisées et opérationnalisées.

1.1.3. Politique de formation

« Une politique de formation est un élément d'une politique d'ensemble d'une entreprise, visant à assurer de manière durable sa rentabilité, la satisfaction de ses clients, l'implication de son personnel et une relation positive avec son environnement. Elle révèle une volonté, exprimée par la direction générale, et engageant toutes l'entreprise, portant sur les axes essentiels qui vont orienter les décisions et les actes de gestion de la formation, et par extension, de gestion des compétences ». Proposé par Meignant.A (2003, p.55).

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

Une autre définition par "Jacques SOYER"(2002, p.42) la politique de formation comme suit: « c'est l'une des politiques humaines de l'entreprise, sa durée de vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies chaque année pour être présentées au comité de l'entreprise ».

Selon le même auteur, pour être efficace, la politique de formation doit être écrite et diffusée sous forme d'un document qui comporte trois parties

1. Celle qui donne le "sens", la "direction", ce vers "quoi" il faut aller, il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation.

2. Celle qui définit le "comment". Ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.

3. Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité. Il s'agit en quelque sorte d'un exposé des motifs.

Les politiques en formation suivent habituellement l'étendue que l'organisation accorde à l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines, elles sont indissociables de la politique de l'emploi et, contribuent conjointement à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Les politiques des organisations face à la formation sont différentes selon la taille, le secteur d'activité, la situation économique...etc.

Il est important de savoir que chaque entreprise présente une culture qui lui est propre. La politique de formation ainsi que toutes les politiques mises en œuvre doivent tenir compte de cette culture, faute de quoi elles risquent d'être vouées à l'échec.

Une politique de formation se doit de répondre à un double but :

1. Permettre d'adapter le personnel aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliqués par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique.
2. Permettre de déterminer et d'assurer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

Nous citons ci-dessous quelques objectifs pouvant figurer dans une politique formation d'entreprise.

- Adapter le personnel à son poste actuel ;
- Développer le professionnalisme des salariés ;
- Préparer le personnel à des évolutions à venir ;
- Promouvoir une culture d'entreprise ;
- Développer les liens sociaux et la communication interne ;
- Contribuer au maintien d'un bon climat social dans l'entreprise ;
- Partager les savoirs et les savoirs faire ;
- Aider le personnel à évoluer hors de l'entreprise.

1.1.4. Les types de la formation

De nombreux critères sont utilisés par les praticiens et existent dans la littérature pour tenter de distinguer la nature ou le type de formation qui est dispensée au sein des entreprises tels : le lieu de formation, l'origine du formateur ou encore, la composition de la population

en formation. Par exemple, si on se réfère au critère « de la composition de la population en formation » pour faire la distinction entre la **formation interne** et **externe**, la formation sera considérée comme « interne » à partir du moment où les participants proviennent d'une même organisation ou d'un même groupe. À l'inverse, la formation sera considérée comme « externe » si elle est offerte à des participants d'organisations différentes.

Nous pouvons également distinguer deux autres types de formation soit : la **formation générale** et la **formation spécifique**. La formation dite générale est qualifiée aussi de formation « transférable » dans la mesure où l'apprentissage peut servir à plus d'un employeur, et où les coûts sont défrayés entièrement par l'individu (avec l'aide ou non de l'État). Parallèlement à la formation générale, on distingue la formation dite spécifique, où l'entreprise bénéficie en exclusivité de cette formation, où l'on observe une solution de partage coûts/bénéfices entre les employeurs et les employés et, où l'expérience en milieu de travail, peut être assimilée à l'acquisition du capital humain spécifique. En d'autres mots, ce savoir spécifique rend l'organisation dépendante de ses travailleurs, puisque ce type de savoir procure à l'organisation un avantage face à ses concurrents et le départ prématuré des travailleurs signifie aussi une perte de connaissances pour l'employeur.

Deux autres types de formation soit : la **formation formelle** et la **formation informelle**. Destrès et Nordman (2002) rappellent qu'il existe une distinction incontournable entre ces deux types de formations. La **formation formelle** est simple à mesurer puisqu'elle est facilement identifiable ou observable. La **formation informelle**, quant à elle, est plus difficile à définir, notamment parce qu'elle peut se caractériser par des apprentissages liés à l'expérience ou par l'imitation. Vandewattyne et Van Assche (1990) mentionnent aussi que la formation informelle concerne bien plus que les apprentissages liés à l'expérience puisqu'elle prend en compte les pratiques de perfectionnement des employés telles que la rotation d'emplois, la formation organisée sur le tas ou encore les stages d'apprentissage. La distinction entre les dimensions « formelle » et « informelle » de la formation présente un dilemme pour les chercheurs, puisque la dimension formelle de la formation n'est qu'une infime partie de l'activité de formation à l'intérieur de l'organisation. Ainsi l'importance relative de ces deux dimensions de la formation peut être mieux comprise par l'image de l'iceberg de l'apprentissage « où la partie visible de l'iceberg, au-dessus de la surface de l'eau, représente l'apprentissage (ou la formation) formel, et que la partie immergée de sa structure représente la partie informelle du processus de formation ». Hart, Gamache et Lejeune (2005) font référence également, dans leur travail de recherche sur La formalisation

des pratiques de formation dans les PME manufacturières québécoises, à un continuum « allant des savoir-faire pratiques aux savoirs formels et de l'entraînement à la tâche à la formation hors production » pour comprendre la formalisation des pratiques de formation.

Ce rapprochement entre ces différents types de formations, nous permet de rendre compte de leur importance respective dans la construction même d'un environnement d'apprentissage continu au sein des milieux de travail où les investissements en formation et l'évaluation des résultats de la formation (quel qu'en soit le type) ont un intérêt certain pour les différents acteurs.

D'autres types sont définis par jacque SOYER, selon lui il existe cinq types qui sont comme suit :

a. Formation d'adaptation

L'entreprise cherche toujours à améliorer ses résultats opérationnels : développement du chiffre d'affaires, réduction des prix de revient, amélioration de la productivité... Elle peut atteindre ces objectifs en augmentant les connaissances des collaborateurs, en améliorant leur capacité à résoudre des problèmes, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, ou encore en développant des comportements, des savoir-faire ou des savoirs-être plus efficaces.

La formation adaptation est utilisée soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour effectuer une mise à jour des pratiques. La personne formée garde le même type d'emploi, reste dans la même sphère professionnelle, et dans le même métier.

b. Formation Gestion prévisionnelle du personnel ou mobilité

Dans ce cas, il existe des modifications dans le travail. Il y a changement de métier, soit à l'occasion d'une promotion, soit pour maintenir l'emploi à la suite d'une suppression du poste initial.

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

c. Formation outil intellectuel de base (culture générale)

Il s'agit d'une formation générale (langues, Mathématique, Analyse logique de situation, prise de décision...) qui permettra d'élever le niveau du personnel .Elle est souvent utilisé avant d'engager le salarié dans une formation « mobilité ». Nous pourrions également

l'appeler formation « préprofessionnelle ». Cette formation fonctionne généralement sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue.

d. Formation culture d'entreprise

Pour ce type de formation, la direction de l'entreprise définit, d'une manière plus ou moins centralisée, ce qui constitue selon elle la culture commune de la société.

Les actions de formation seront alors proposées à l'ensemble des salariés qui pourront s'inscrire sur la base du volontariat. Le pouvoir du hiérarchique sera plus faible, car il peut difficilement s'opposer à la demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction. C'est le stagiaire qui dispose de l'essentiel du pouvoir d'inscription.

e. Formation mobilisation sur un projet d'entreprise

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

Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs de manière à produire le maximum d'efficacité. Pour ces opérations on recherche généralement un mode de fonctionnement de formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui influencent la réussite du projet.

Section 02 : processus de la formation

Le processus de formation se déroule en plusieurs étapes que nous allons les présenter dans cette section

1.2.1. Les besoins de la formation dans l'entreprise

Un besoin de formation, c'est l'écart entre les compétences actuelles des employés et celles qui sont requises pour réaliser une tâche ou atteindre un résultat souhaité. L'identification des besoins de formation consiste à mesurer cet écart. En effet, un besoin de formation est défini comme la différence entre « ce qui est » et « ce qui devrait être ». Un tel besoin apparaît lorsque l'on peut observer un écart entre une situation actuelle et une situation désirée, et que cet écart est dû à une absence ou à un manque de compétences essentielles ou requises.

L'identification des besoins est une phase cruciale pour le succès de la formation parce qu'elle permet au représentant :

- De se donner une vision globale de sa situation afin d'élaborer un plan de formation et d'intervention cohérent ;
- De s'assurer que les problèmes de rendement liés à une formation insuffisante seront bien cernés ;
- De s'assurer d'investir dans le développement de compétences qui méritent une amélioration ;
- D'instaurer, lorsque cette phase est réalisée en collaboration avec l'employé, un climat favorisant l'apprentissage et l'amélioration continue.

Autrement dit, cette phase permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise par le comité de formation. Ainsi, ce comité a comme principales tâches d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de veiller au bon fonctionnement des formations offertes.

- **Les moyens d'identification des besoins**

Il existe plusieurs moyens pour identifier les besoins de formation qui sont comme suit :

- 1. Observation et écoute**

Le gestionnaire doit connaître les responsabilités des employés en les observant travailler et en écoutant leurs commentaires face aux méthodes de travail. Ce moyen lui permet d'avoir une vue globale de la situation et de connaître les aspects à améliorer.

- 2. Entretien individuel**

Cette rencontre est bénéfique car elle permet au questionnaire de connaître les besoins particuliers des individus et d'effectuer certaines mises au point en ce qui a trait aux comportements acceptés dans l'entreprise.

- 3. Groupe de discussion**

Le questionnaire sollicite le partage des opinions. Cette rencontre devra être structurée par un ordre du jour adéquat. Elle nécessite la présence d'un animateur neutre afin que chacun ait le même droit de parole.

- 4. Evaluation du rendement**

Cette activité du cycle de question des ressources humaines permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées aux postes.

- **Les types de besoins**

SOYER jacques dans son livre « la fonction de formation » décrit trois types de besoins :

1. **Les besoins personnels** : on parle de besoin personnel de formation lorsqu'un salarié éprouve un problème, ou désire atteindre l'objectif, dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider.
2. **Les besoins individuels** : il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs qui ne concernent qu'un seul individu, dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.
3. **Les besoins collectifs** : ces besoins correspondent aux problèmes ou objectifs qui concernent des groupes, par exemple : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée..., dans ce cas là aussi, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

1.2.2. **Élaboration d'un plan de formation**

Le plan de formation est la traduction opérationnelle et budgétaire des choix effectués par l'employeur quant à sa politique en matière de développement des compétences individuelles et collectives dans l'entreprise. Pour atteindre ses objectifs, l'employeur se doit de préparer soigneusement son contenu.

J.M.PERITTI définit le plan de formation comme une formalisation écrite sous forme claire et concrète de l'ensemble des objectifs, action, hommes, moyens, produits pédagogiques et dépenses mis en jeu par la formation de l'année suivante.

C'est un outil pour :

- Assurer la cohésion des attentes ;
- Permettre le partage des responsabilités ;
- Etablir le référentiel de mesure.

Le plan de formation est déterminé par l'employeur. Il choisit les actions de formation et les dispositifs tels que : bilans de compétences et/ou actions de validation des acquis de l'expérience (VAE) nécessaires, ainsi que les salariés bénéficiaire.

Le plan de formation étant un moyen de développer les compétences et les qualifications des salariés, il prend en compte :

- les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui correspondent aux évolutions technologiques et organisationnelles, ainsi que les orientations de la formation

professionnelle ;

- les compétences collectives et individuelles nécessaires aux évolutions prévues ;
- les besoins individuels des salariés par le biais des entretiens professionnels ;
- les formations obligatoires liées à la sécurité et à l'adaptation au poste de travail ;
- les dimensions sociales de l'entreprise pour respecter l'équité entre les catégories socioprofessionnelles, la parité hommes/femmes, l'employabilité ;
- les actions de formation.

Le responsable de formation doit remettre au Comité d'entreprise un document précisant la catégorie des actions de formation :

- les actions d'adaptation au poste de travail: elles relèvent obligatoirement du plan de formation en application de l'article L. 930-1 du Code du travail algérien;
- les actions d'évolution et/ou de maintien dans l'emploi: elles sont éligibles au titre de la période de professionnalisation à condition que les stagiaires correspondent aux publics prioritaires, et au titre du DIF (droit individuel de formation) ;
- les actions de développement des compétences: elles sont éligibles au titre de la période de professionnalisation si elles aboutissent à une qualification, et au titre du DIF.

1.2.3. La mise en œuvre de la formation

Lorsque le projet de plan a été agréé par les différents acteurs, il devient un document de travail non seulement pour l'équipe formation, mais aussi pour tous les responsables d'action (ce sont les personnes qui reçoivent la mission de conduire à la bonne fin la ligne du plan placé. On peut les appeler également « responsables de ligne de plan »).

Seront particulièrement destinataires du document : les directeurs, les responsables d'action, les personnels concernés de direction des ressources humaines, les membres du comité d'entreprise et la commission formation.

Il sera demandé aux directeurs de réaliser et de faire réaliser, par les managers, une information descendante jusqu'aux personnes concernées par le plan de formation.

Le responsable d'action prend contact avec le formateur interne ou externe, chargé du montage de l'action, et lance l'opération avec les séquences suivantes :

- Analyse de la demande ;
- Prise en compte de l'état d'adhésion des futurs formés ;
- Définition d'une stratégie et choix des moyens ;
- Construction d'un plan de changement ;
- Formulation précise des objectifs,

- Relevé des moyens à disposition et des conditions de réalisation ;
- Détermination des méthodes d'évaluation ;
- Elaboration du cahier des charges ;
- Achat éventuel de services externe ;
- Planning des sessions ;
- Lancement des stages et animations ;
- Suivi de la mise en pratique sur le terrain ;
- Evaluation des différents objectifs.

La réalisation du plan de formation n'est donc pas le seul fait des spécialités du service formation, mais elle concerne un grand nombre d'acteurs jouant des rôles de régulation ou de réalisation.

1.2.4. Le suivi de la formation

Le suivi est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et du savoir-faire acquis par chaque formé.

La formation, une fois faite ; les salariés sont la plupart du temps laissés à eux mêmes, car plusieurs employeurs oublient de s'assurer de l'amélioration des performances de leurs salariés après la période de formation. En conséquence, il faut évaluer non seulement les résultats de la formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation. Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre, apporter des compétences de formation, de mettre en valeur les progrès accomplis, de définir les développements éventuels de l'action ...etc. Il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouveaux comportements deviennent partie intégrante des habitudes de travail du formé.

La formation est en quelque sorte une phase expérimentale, l'expérience proprement dite ne vient qu'ensuite, progressivement.

Le suivi de la formation se fait en deux manières : le suivi administratif et le suivi comptable.

- **Le suivi administratif**

C'est suivre la gestion prévisionnelle de la formation avec les différentes structures de l'organisation, dans le retrait et le départ en formation d'un certain nombre de collaborateurs et les dispositions conséquentes, ceci afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve trop perturbé.

Le responsable de formation doit suivre la réalisation et la préparation de certains documents (convocation, convention de stage, comptes-rendus d'évaluation).

Le suivi administratif s'agit aussi de suivre le déroulement de la formation tant sur le plan disciplinaire (la présence l'assiduité) que sur le plan pédagogique (enseignement théorique et pratique).

- **Le suivi comptable**

C'est le suivi budgétaire. Il s'agit de contrôler l'ensemble des engagements financiers qui sont répartis comme suit :

- les frais versés aux stagiaires eux mêmes .il s'agit des salaires et charges sociales qui continuent à être versés aux personnels pendant l'action de formation ;
- les frais qui sont liés à la participation et à la mise en cause de la formation : ils incluent la rémunération des formateurs et celle des personnes qui ont contribué dans le travail d'élaboration de contrôle ;
- les dépenses de matériel, tel que l'entretien et l'amortissement des équipements utilisés au cours de la formation ;
- les fournitures de fonctionnement courants : déplacement, hébergement, location, assurance, frais de téléphone et de courrier ;
- coût des locaux : salles de cours, ateliers.

L'importance accrue de la formation a conduit les organisations à développer de véritables outils (tableaux de bord) pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions et pour faciliter le contrôle des réalisations par rapport aux prévisions.

Le tableau de bord doit être alimenté par des données sur lesquelles il pourra s'appuyer et rendre compte de l'exécution du plan de formation

1.2.5. L'évaluation de la formation

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

Les résultats des évaluations de la formation sont très utiles à l'organisation, ils permettront à celle ci de constater les effets directs et réels de la formation sur les résultats obtenus au travail, ils donneront lieu à une analyse du contenu du programme de formation et entraîneront des modifications de celle ci.

On peut dire que les résultats de l'évaluation fourniront des données nécessaires à l'analyse du rendement financier des investissements qui y sont consacrés.

Selon SOYER Jacques propose trois grands types d'évaluation :

1. Le pseudo évaluation ;
2. L'évaluation par objectifs ;
3. Les approches complémentaires.

1. le pseudo évaluation :

Il existe deux types d'évaluation : l'évaluation de l'action de formation « à chaud » en fin de stage, et l'évaluation « à froid » de l'action de formation.

1.1. L'évaluation de l'action « à chaud » en fin de stage

Il s'agit de mesurer un ressenti des stagiaires ou de leur degré de satisfaction.

Les questions peuvent porter sur le comportement de l'animateur. Elles peuvent également porter sur d'autres aspects de l'action de formation, tels que : les outils pédagogiques, ...etc.

Cette évaluation « à chaud » peut se faire oralement ou en groupe ou individuellement par écrit.

1.1. L'évaluation « à froid » de l'action

Cette évaluation est réalisée quelques semaines après le déroulement de la formation.

Les mêmes questions de l'évaluation « à chaud » peuvent être posées, et en plus on peut obtenir des informations sur la mise en pratique des enseignements reçus, sur la qualité du suivi assuré par les managers, sur les diverses retombées de la formation.

2. l'évaluation par objectifs

Cette évaluation permet, à la suite de l'action de formation, de déterminer si les objectifs ont été atteints ou non. Il s'agit d'évaluer trois types d'objectifs qui sont :

- a) Les objectifs pédagogiques ;
- b) Les objectifs de formation ;
- c) Les objectifs finals.

a. L'évaluation des objectifs pédagogiques

Cette évaluation est placée sous la responsabilité du formateur qui peut la réaliser avec différents moyens : questionnaires du contenu pour contrôler les acquis ; tests-retests pour déterminer l'évaluation des savoirs ; exercices pratiques pour les savoir-faire ...etc.

L'évaluation des objectifs pédagogiques permet de mesurer la qualité des choix pédagogiques : approche, attitude, techniques et outils.

b. L'évaluation des objectifs de formation

Elle est placée sous la responsabilité du manager. La formation n'est pas le seul élément en cause, il s'agit en fait de mesurer les résultats d'une coopération entre plusieurs acteurs : le(s) formateur (s), le(s) manager (s), voire même les formés.

En effet, l'atteinte des objectifs de formation ne peut être constatée que quelques mois après la fin de l'action, à la suite de la phase de suivi qui contribue avec la mise en application sur le terrain, pour un large part à la réussite ou à l'échec de la formation. L'évaluation porte donc sur la formation et son suivi.

La mesure porte sur les comportements au travail : le formé fait-il une chose qu'il ne faisait pas ou la fait-il différemment ? Fait-il mieux quelque chose qu'il faisait déjà ? Ne fait-il plus ce qu'il faisait avant, parce que c'est devenu inutile ou nuisible ?

L'objectif de formation peut être formulé comme suit: à l'issue de la formation et de la phase de suivi nous pourrions constater, chez le formé, les comportements suivants... . Il correspond à des effets directement observables chez le formé.

c. L'évaluation des objectifs finals

Elle est placée sous la responsabilité du prescripteur de l'action. Elle permet de mesurer les résultats de l'ensemble de l'action de changement.

Cette évaluation est pratiquée plusieurs mois après la fin de la formation lorsque toute la population a été formée et que la hiérarchie a pris le relais sur le terrain pour faire appliquer le contenu de la formation. Elle peut se réaliser par observation de certains critères de production (les quantités produites, le nombre d'erreurs ou de rebuts, le chiffre d'affaires...), ou d'indicateurs économiques (la mesure d'un gain, le calcul d'un retour d'investissement...). Elle peut également se faire par observation de certains indicateurs sociaux (le turn-over, le taux d'accidents du travail, l'absentéisme, ...).

4. les approches complémentaires

Pour certaines formations, il n'est pas toujours possible de leur fixer des objectifs quantifiables. De plus, il existe des formations pour les quelles aucune définition des objectifs n'est faite, tel que la formation « culture d'entreprise » pour apporter preuves de l'efficacité de la formation, le responsable formation peut être amené à utiliser d'autres approches.

On peut établir un coût comparé entre deux formules, l'une avec formation, l'autre sans formation. Par exemple : une entreprise qui doit affronter des problèmes d'inadaptation de sa main d'œuvre à de nouveaux emplois, a deux choix : d'une part, de licenciement des personnes inadaptées avec le recrutement d'un personnel qualifié, et d'autre part la mise en

œuvre d'une politique de formation visant le maintien du personnel actuel et sa requalification.

Conclusion

La formation est donc indispensable pour l'entreprise, mais elle est également une nécessité au niveau de chaque individu. Tout le monde sait, aujourd'hui, que chacun changera de métier, volontairement ou non, plusieurs fois dans sa vie professionnelle. Il faut donc se préparer a titre individuel. Et la seule façon de le faire est d'entretenir et d'acquérir des connaissances qui permettent ce changement de métier. Chacun doit être attentif à l'évolution du monde et préserver son employabilité tout au long de ses carrières successives. En vue de cette importance les entreprises doivent réfléchir à une véritable gestion d'une formation efficace.

Chapitre 02 : les concepts généraux de compétence

Chapitre2 : les concepts généraux de compétence**Introduction**

Depuis de nombreuses années, la compétence professionnelle prend une place de premier plan dans les préoccupations des organisations (entreprise, association, organisme public ou privé,...) et des individus. Tous considèrent que la compétence peut être une ressource-clé dans l'obtention de la performance et constitue un avantage compétitif. En effet pour faire face aux exigences croissantes de qualité, de réactivité et d'innovation, les procédures ne suffisent plus, elles peuvent même devenir improductives. Cela suppose que l'on puisse compter sur le professionnalisme des acteurs de l'organisation. En effet, face à des événements imprévus, face à l'inédit, ils devront élaborer et mettre en œuvre des réponses appropriées, prendre des initiatives pertinentes, construire des compétences adéquates.

Section 01 : la compétence

Les compétences évoluent aujourd'hui rapidement et pour se maintenir à niveau, les salariés ainsi que les entreprises ont intérêt à se responsabiliser dans le développement de leurs compétences et de leurs formations. Détenir une ou des compétences tend à devenir aujourd'hui le meilleur passeport pour l'emploi et représente donc un enjeu individuel et collectif. En vue de cette importance plusieurs chercheurs ont travaillé sur la notion de compétence et son processus qu'on va illustrer dans cette section.

2.1.1. Définition du concept de compétence

Compétence est un mot ancien qui signifie, dans son acception première, attributions et pouvoirs qui sont officiellement reconnus à une autorité publique. Par extension, la compétence est une connaissance approfondie, un savoir-faire reconnu qui confère le droit de juger, d'intervenir dans tel ou tel domaine : le domaine de compétences. On dit en langage commun que quelqu'un est compétent quand, sur le plan professionnel, on peut lui faire confiance, que l'on peut se fier à son jugement, à ses avis, qu'on peut le laisser agir. Avec d'autres mots, on dit à peu près la même chose lorsque l'on déclare que quelqu'un connaît bien son métier, qu'il est un bon professionnel.

Cette définition rend explicite la relation entre la compétence et l'action. Un salarié n'est compétent que pour quelque chose, que pour une tâche, une fonction. Il n'y a pas, bien entendu, de compétences universelles.

En outre, dans le contexte actuel au sein des organisations performantes, l'emploi n'est

pas relatif à une logique de poste mais relatif à l'individu qui l'occupe. En effet, dans un environnement complexe et qui change en permanence, il est plus facile pour l'entreprise de se baser sur les compétences de ses salariés afin de s'adapter avec les nouveaux emplois que d'essayer de prévoir l'évolution des postes, ce qui est vraiment difficile voire impossible dans un environnement instable et incertain. (D. Thierry et C. Sauret, 1993).

Cette notion de compétence occupe une place de plus en plus importante dans le management des ressources humaines, ces dernières années. Mais cette importance n'empêche pas qu'elle reste une notion floue, complexe et difficile à appréhender.

Cependant, il est indispensable de clarifier son contenu si l'on veut en faire un outil de gestion.

Très souvent, la compétence est définie comme un ensemble de savoirs, savoir-faire et de savoir-être.

Ainsi on peut présenter les deux définitions les plus connues pour les grands chercheurs qui sont Le Boterf et P. Zarifian :

- **La compétence selon Le BOTERF**

Selon l'auteur, la définition de la compétence dont les entreprises et organisations ont besoin est variable et dépendante des environnements et situations de travail. Elle évolue en fonction d'un curseur se déplaçant entre deux pôles:

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

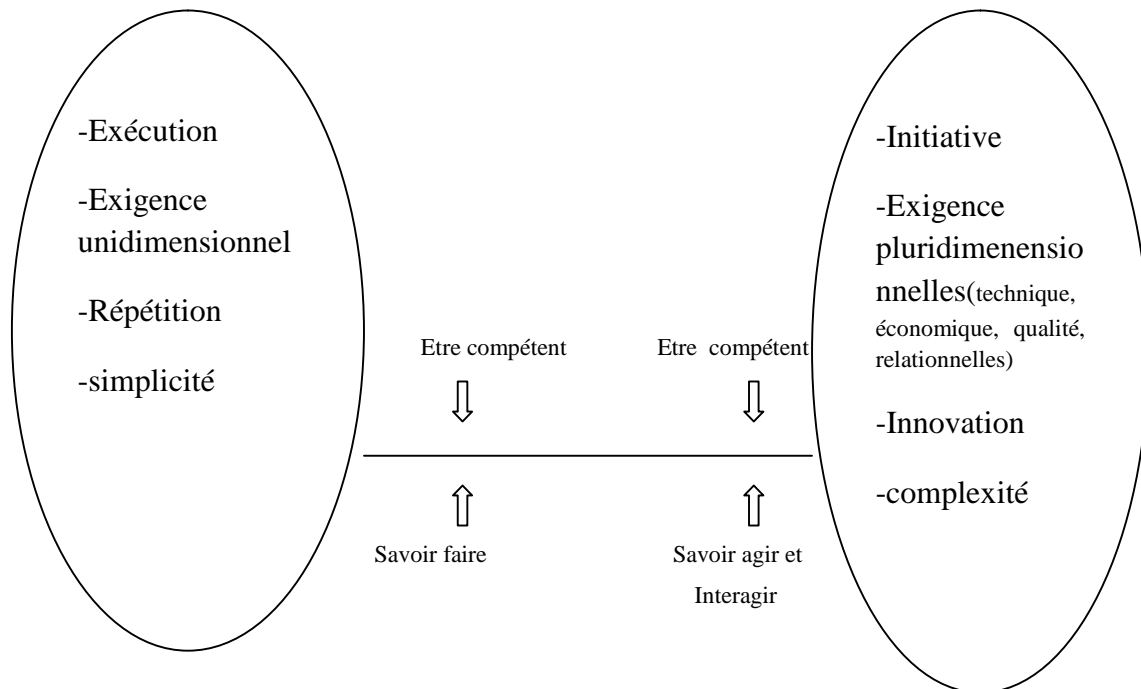
Prescription stricte

Organisation Taylorienne

prescription ouverte

organisation

« Métier complet »



Source : Le Boterf, 2003, P 65.

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

Il se trouve que la notion de compétence selon cet auteur n'a pas une seule définition, cette dernière est liée au type d'organisation et au type de structure, en d'autres termes, la

définition de la compétence peut varier selon les organisations et les situations de travail.

- **La compétence selon ZARIFIAN**

Zarifian (2001) définit la compétence comme « la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté... La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances,... la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité».

Pour lui, initiative et responsabilité, sont deux mots ayant un sens à la fois différent et complémentaire. Initiative : c'est à eux-mêmes d'initier, de commencer quelque chose, de prendre l'initiative face à une situation, de créer quelque chose de nouveau dans le monde, que ce soit dans une relation de service face à un client, ou dans un atelier, face à une machine qui tombe en panne. Autrement dit, la prise d'initiative vient d'une personne capable d'imagination et d'inventivité, en vue d'une réponse adaptée à un événement. Responsabilité : c'est d'assumer les conséquences des initiatives que l'on prend en termes d'effets, par rapport aux enjeux qui entourent et structurent la situation, qui sont souvent des enjeux de réussite de l'action, face à un client ou face à une panne par exemple. Ainsi elle signifie :

- aller jusqu'au bout des initiatives prises ;
- répondre de la portée de son action ;
- se soucier du destinataire dans la production du service ;
- exercer son activité professionnelle dans un champ de responsabilité.

La compétence peut être définie aussi comme l'intelligence pratique que les gens développent en situation de travail. Par « l'intelligence pratique », nous entendons certes la compréhension de la situation : ses constituants, ses enjeux, le système de relations avec les autres personnes, mais une compréhension orientée vers l'action, et c'est pourquoi nous parlons de l'intelligence pratique. Dans la compétence, il ya toujours quelque chose de plus et d'autre qu'une simple application de connaissance. Il ya toutes une expérience que l'on mobilise, et toutes une somme de connaissances, explicites et tacites, que l'on transforme, qui fait que l'on comprend une situation pour dégager sa transformation réussie possible.

Les définitions de la compétence de Le Boterf et Zarifian se réfèrent à des cadres de références strictement professionnels. Pour le Boterf, la définition est contingente des situations et des environnements de travail et pour Zarifian la compétence est la combinaison chez un individu en situation professionnelle de l'initiative, de l'autonomie et de la prise de responsabilités.

Les définitions de la compétence étant nombreuses, à partir de lesquelles on peut remarquer que cette dernière est caractérisée par les savoirs qui la constituent (savoir, savoir faire et le savoir être). Il s'agit plutôt des capacités intégrées, structurées, combinées et construites.

2.1.2. Les enjeux liés à la compétence

- **Enjeux pour l'entreprise**

La compétence présente des enjeux majeurs pour l'entreprise car elle participe à son développement et conforte sa capacité à s'adapter et à répondre efficacement aux attentes des clients. Ainsi la compétence dans l'entreprise permet de répondre à des impératifs de flexibilité et de réactivité grâce à : -De nouvelles formes d'organisation du travail ; -Une gestion des ressources humaines modernisée et outillée. Elle offre en outre la possibilité d'un nouveau dialogue social.

- **Enjeux pour l'individu**

La compétence, enjeu fort pour l'entreprise, présente également de réels attraits pour le salarié.

Elle représente d'abord pour lui un enjeu professionnel essentiel, avant d'être aussi un enjeu personnel et culturel : le renforcement de ses compétences constitue un atout dans la gestion de sa carrière, le développement de ses projets professionnels. Elle ouvre le champ des perspectives dans l'entreprise et en dehors. En cela, elle constitue un élément fort de motivation.

Enfin, la compétence constitue un facteur de reconnaissance sociale et pourrait ainsi participer à la dynamique collective si elle devient une référence partagée, susceptible d'engager l'ensemble des acteurs impliqués dans la compétence : entreprises et individus, partenaires sociaux, organismes de formation, Pouvoirs Publics et système scolaire.

2.1.3. Les éléments constitutifs de la compétence

- ◆ **Le savoir théorique**

Consiste à décrire ou à expliquer les composantes ou la structure de l'objet de l'étude, à en saisir le sens et les lois de fonctionnement. Ce savoir théorique porte sur des concepts, des liaisons entre les concepts et des connaissances sur des phénomènes propres à une discipline. Le savoir théorique sert de support à l'acquisition de nouveaux savoirs tout au long de la vie professionnelle. Ils sont disponibles dans les encyclopédies, manuels et ouvrages spécialisés du lieu et de l'époque considérée.

De manière générale il s'agit des connaissances théoriques généralement acquises dans le cadre de la formation initiale. On peut distinguer les savoirs généraux, les savoirs spécifiques, les savoirs socioprofessionnels, les savoirs procéduraux, les savoirs techniques.

◆ **Le savoir-faire**

Naît de la confrontation entre le savoir théorique et les situations de travail. La compétence se présente comme étant le processus d'ajustement pertinent et efficace de ce savoir aux situations problèmes. Le savoir pratique se caractérise par sa dépendance au contexte de l'action. Donc le savoir-faire (compétence pratique) constitue les capacités à mettre en œuvre, des habiletés gestuelles ou conceptuelles pour mener à bien une activité, les savoirs faire proviennent des apprentissages ou des expériences personnelles...

◆ **Le savoir-être (les comportements)**

Il constitue la troisième dimension de la compétence. Il permet de situer l'activité professionnelle dans son environnement organisationnel, il constitue un moyen d'adaptation à la contingence des situations et d'ajustement des décisions à prendre.

Selon Roy, Lemay et Paulino (2003, p.46) : « les entreprises découvrent l'importance de l'implication et de l'engagement personnel dans les organisations qui donnent de la responsabilité aux équipes de base, on constate une tendance forte à introduire du « savoir-être » et du comportement dans les référentiels d'évaluation ».

Le savoir-être désigne tous ce qui n'est pas en rapport avec la compétence technique, du savoir et du savoir-faire : «le savoir-être, c'est le reste, ce qu'on ne sait pas nommer, ce qui est en plus de ce qui s'apprend et qui fait qu'un tel réussit mieux qu'un autre après une formation et une expérience identique. C'est ce qui explique la partie de la performance qui n'est liée ni à la connaissance ni à l'expérience technique ».

Pour décrire le savoir être BELLIER (Paris 1998, p.99) perçoit cinq grandes catégories :

1. Les qualités morales : ambition, charisme, sens de responsabilité, honnêteté, assiduité...etc. ;
2. Le caractère : calme, serein, négociateur, autoritaire, diplomate...etc. ;
3. Les aptitudes et traits de personnalité : sociabilité, autonomie, confiance en soi, maîtrise de soi...etc. ;
4. Goût et intérêt : manuel, artistique, imaginaire...etc. ;
5. Les comportements : l'initiative, l'adaptabilité, capacité d'animation, compréhension interpersonnelle...etc.

Le tableau ci-dessous nous résume la différence entre ces trois concepts :

La compétence réunie ces 3 formes de savoir :	Savoir	Savoir Faire	Savoir Agir
	Quoi ?	Comment agir ?	Comment être ?
Définition	Contenu de ce que nous avons en mémoire. Relève de la connaissance des : <ul style="list-style-type: none"> - Théories - Modèles - Méthodes - Règles - Techniques 	Manière de faire, de se comporter, d'intervenir. Relève des : <ul style="list-style-type: none"> - Actions - Conduite - Démarches - Pratique - Exécution - Interventions - Comportements 	Manière d'être avec les autres. Relève des : <ul style="list-style-type: none"> - Attitudes mentale - Jugement, Opinions - Affects et émotions - Valeurs morales et spirituelles - Principes et philosophie de vie - Essence mêmes de qui nous sommes

Sources : Diane Borgia, PETIT DICTIONNAIRE DU BONHEUR- L'art d'être heureux, Éditions Nouvelle Lumière, 2012.

2.1.4. Les typologies de la compétence

Il existe trois types de compétences qui sont comme suit :

- **Les compétences individuelles**

La compétence individuelle est la capacité d'un individu à mobiliser ses propres ressources et celle de son environnement de travail pour atteindre des résultats prédéterminés en situation professionnelle, elle relève d'une responsabilité partagée entre l'individu et son

environnement. Ainsi elle est considérée comme une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et comportements. Elles se constituent lors de leur mise en œuvre en situation professionnelle, c'est donc à l'entreprise de les repérer, les évaluer, les valider et de les faire évoluer. Donc la compétence individuelle est un savoir faire opérationnel validé, c'est-à-dire mis en situation.

- **Les compétences collectives**

La notion de compétence collective rencontre un engouement croissant, pour mettre en valeur la capacité des équipes à identifier et à résoudre des problèmes liés au travail, à s'adapter à des aléas (opportunités de marchés, gestion de dysfonctionnements...), à traiter des situations complexes et à proposer des solutions innovantes.

- **Les compétences organisationnelles**

La compétence organisationnelle doit être soutenue par les services RH, par un investissement en termes de formation mais aussi en termes matériels (sécurité et état du matériel) et humains (effectif des salariés à la hauteur du travail effectué, encadrement cohérent, etc.)

Les compétences organisationnelles sont celles qui permettent de mobiliser les compétences techniques auprès du bon interlocuteur et au bon moment, d'assurer la circulation de l'information et les coopérations nécessaires à la réussite de l'action en temps réel. Il s'agit de la mobilisation des compétences techniques au bon niveau et au bon moment, l'assurance de la circulation de l'information et des flux matériels, la transmission des principes d'action et donc l'assurance de leur coordination et la gestion de l'espace, du temps, et des réseaux. Les compétences organisationnelles par conséquent dépassent largement une simple compétence administrative ou gestionnaire.

2.1.5. Le bilan de compétence

Le bilan de compétences est un outil permettant de faire le point sur une situation professionnelle et d'analyser à un moment donné les connaissances générales et professionnelles et le savoir-faire. Il aide à faire le point sur les objectifs de carrière et de développement tout en prenant conscience de la potentialité. Il s'agit d'une démarche personnelle initiée pour faire le point sur le parcours professionnel avec l'aide d'un consultant. Les résultats de ce bilan doivent permettre d'établir un plan d'action afin de valider ou réaliser un nouveau projet professionnel.

Le bilan dure 24 heures et s'étale sur 1 mois ½ à deux mois. Les entretiens et tests durent plusieurs demi-journées. Le bilan comprend trois grandes étapes : la première c'est une

étape préalable de présentation, lors de cette étape, les besoins sont analysés et définis. Ceci permet de valider les engagements des salariés et surtout de définir leurs attentes et leurs objectifs. La deuxième c'est l'étape d'étude et d'investigation, permet d'analyser les motivations et les intérêts, d'identifier les compétences et aptitudes professionnelles et personnelles. Finalement l'étape de synthèse, cette dernière étape est formalisée au moyen d'un document de synthèse qui sera délivré (ce document confidentiel et personnel ne peut être communiqué à des tiers qu'avec l'accord de la personne concernée). Le dernier entretien vise à échanger sur ce compte-rendu et à conclure le bilan.

Le bilan de compétence présente plusieurs objectifs tant pour le collaborateur ainsi que pour l'entreprise

❖ **Pour le collaborateur**

- Faire le point sur sa situation professionnelle et la valeur de son potentiel ;
- Construire son avenir professionnel sur la base de ce qu'il le motive vraiment ;
- Approfondir la connaissance de son environnement socioprofessionnel ;
- Identifier ses compétences techniques et comportementales ;
- Traduire les résultats des investigations en opportunités de professionnalisation ;
- Déceler les freins éventuels à la réalisation de son projet professionnel ;
- Développer son autonomie dans le champ professionnel ;
- Définir une stratégie de réalisation de son projet de développement professionnel.

❖ **Pour l'entreprise**

- Améliorer la performance individuelle et collective de ses Ressources humaines ;
- Accroître la mobilisation et l'implication dans le processus de changement;
- Détecter les talents pour mieux optimiser les actions de formation ;
- Rendre les collaborateurs créatifs et proactifs ;
- Développer les compétences pour restaurer l'initiative et relever les défis ;
- Développer la culture de succès et de reconnaissance ;
- Provoquer une évolution authentique et productive dans la communication ;
- Anticiper les parcours professionnels et détecter les forts potentiels ;
- Développer les capacités d'adaptation au changement des hommes et des organisations ;

- Réduire les états émotionnels générateurs de l'anxiété, de l'ennui et du stress au travail.

2.1.6. Le référentiel de la compétence

“ Les référentiels de compétences sont des nomenclatures qui constituent le fondement de la logique de la compétence. Elles décomposent le travail associé à chaque poste en une série d'éléments simples, censés décrire les différents versants de l'activité du salarié ”.

Autrement dit, le référentiel de compétences est une sorte d'inventaire de plusieurs domaines. Il identifie les différents éléments utiles à l'organisation dans chaque domaine et permet de déterminer précisément une carte individuelle des compétences pour une fonction ainsi que pour une personne.

Le référentiel découle d'une volonté de la direction générale de prendre en compte la totalité de la personne au travail et la totalité de ses aspirations fondamentales de progrès. Il représente l'ensemble des connaissances nécessaires à l'organisation, indispensables à chaque fonction et pour chaque salarié, ainsi que leur évolution prévisible, rapportée dans un référentiel auquel chacun a pu participer et coopère en permanence. Le référentiel est le support privilégié d'une gestion des ressources humaines par les compétences. Il exprime la norme des comportements attendus par l'entreprise.

2.1.7. L'évaluation de la compétence

L'évaluation est un processus de la gestion des ressources humaines, qui touche la plupart de ses sous systèmes (recrutement, formation,...etc.), afin de pouvoir porter un jugement sur les résultats obtenus et atteindre les buts fixés.

L'évaluation des compétences est un processus réglementé qui sert à mesurer et à suivre la productivité et la rentabilité de chaque acteur de l'entreprise dans le poste qu'il occupe, elle ne doit pas se limiter à des opérations ponctuelles, mais elle doit être permanente.

Cette façon d'évaluation permet à l'organisation une réussite qui l'aidera à déterminer les modifications nécessaires.

Trois domaines doivent être évalués, si l'on considère le développement des compétences comme un investissement :

*** La conformité de la prestation formation réalisée**

Pour cette évaluation, il convient d'évaluer la formation de manière continue et en temps réel, et cela pour pouvoir prévenir les dérapages budgétaires, l'allongement du temps de formation, et l'absentéisme des formés.

*** La qualité pédagogique de la formation mise en place**

L'évaluation de la qualité pédagogique des formations mises en place s'effectue à chaud, il s'agit d'évaluer la qualité de l'ensemble de la prestation et non pas uniquement celle des formateurs.

Ce type d'évaluation prend en compte la pédagogie mise en œuvre, la personnalité des formateurs, le profil et le comportement des formés.

✳ **Le transfert des compétences**

Il s'agit d'évaluer l'acquisition des compétences par le personnel sur son lieu de travail et cela à travers les résultats directs et concrets de la formation, pour connaître l'impact de la formation sur les compétences de ces derniers.

L'évaluation s'effectue en prenant l'analyse du besoin qui a permis d'identifier les compétences à acquérir, et vérifier que celles-ci sont bien mises en œuvre sur le lieu de travail.

Selon Philippe Eray (1993), il existe deux stratégies d'évaluation qui peuvent être adoptées :

- Une évaluation ponctuelle, liée à la mise en place d'un dispositif particulier.
- Une évaluation systématique de toutes les actions de formation de l'entreprise.

Enfin, il est indispensable de souligner que les objectifs de l'évaluation des compétences sont :

- ✳ Accroître la productivité ;
- ✳ Mesurer les résultats obtenus pour les comparer aux objectifs fixés ;
- ✳ Existence d'un outil de communication entre la hiérarchie et le personnel ;
- ✳ Adapter le personnel à sa fonction.

Section 02 : le développement de la compétence et formation

Une des caractéristiques de la notion de compétence est son caractère dynamique, en d'autres termes, ce n'est pas une notion rigide ou statique, mais par contre c'est une notion qui se développe et se construit en permanence.

En effet, on ne peut pas parler de compétence sans parler du processus qui pourra l'actualiser ou la développer.

D'ailleurs, le capital ou le patrimoine de compétence d'un individu est en construction permanente et ceci par l'acquisition de nouvelles compétences, et le développement des compétences existantes, sans oublier la perte de certaines compétences qui ne sont pas mise en œuvre. Pour se faire les entreprises privilègient la formation comme un dispositif de développement des compétences car cette dernière permet l'accès aux connaissances qui

offrent la possibilité aux salariés d'être plus compétents, plus impliqués, mieux informés. Elle peut aussi permettre de se réorienter professionnellement.

2.2.1. Pourquoi le développement des compétences ?

L'organisation compte tenu des mutations de l'environnement, des relations et des configurations des marchés des biens et services et de l'emploi, cherche à favoriser davantage de réactivité, de flexibilité et de mobilité des salariés tant interne qu'externe. L'entreprise vit actuellement dans un environnement instable et concurrentiel en face de grands défis économiques, organisationnels, technologiques, socioculturels et stratégiques.

L'entreprise dans le nouveau paradigme change de stratégie et de pratiques de gestion de ses ressources. La gestion des ressources humaines passe alors d'une gestion rigide des postes à la gestion des compétences ou par les compétences.

Elle doit impérativement s'adapter aux changements et aux mutations quelque soit sa nature par le développement des compétences disponibles ou de les acquérir de l'extérieur car, les compétences sont nécessaires pour augmenter la productivité de la firme et d'être plus flexible à ces changements.

Le développement des compétences est une démarche stratégique de long terme visant à réaliser une performance économique durable, de chercher des capacités nouvelles de réaction à des événements imprévus ou une adaptabilité à des situations de grande turbulence et d'incertitudes.

Afin de développer les compétences de leurs collaborateurs, les entreprises utilisent le dispositif « **formation** » comme moyen privilégié pour répondre à ces enjeux stratégiques, étant donné qu'elle permet d'assurer l'efficacité économique de l'entreprise en adaptant les compétences et les qualifications des salariés aux évolutions techniques et organisationnelles, mais aussi favoriser la promotion sociale et professionnelle, et promouvoir l'éducation permanente de ces mêmes salariés.

La formation est alors l'un des moyens les plus redoutables pour développer les compétences afin d'être à la hauteur des défis rencontrés et de gagner le pari d'une rude concurrence.

L'entreprise peut satisfaire ses besoins en compétences en développant les compétences existantes pour plusieurs raisons comme le faible coût, la connaissance de l'entreprise depuis plusieurs années, l'engagement organisationnel et l'adhésion à une certaine culture déjà enracinée depuis longtemps.

Le soutien organisationnel est nécessaire pour développer les compétences surtout au

niveau de la formation, la motivation, la responsabilisation, l'enrichissement des tâches et la mobilité interne.

Ainsi, le seul moyen crédible et accepté par tout le monde pour développer les compétences au sein d'un organisme est la formation.

Mais pour engager un plan de formation réussi et efficace afin de développer les compétences il y a lieu de bien connaître les vrais besoins de l'entreprise et à temps pour ne pas accumuler les retards d'ajustement et de financer inutilement des actions de formation inadaptées.

2.2.2. Les enjeux de développement des compétences

Le développement des compétences recouvre quatre (04) enjeux principaux :

- **L'articulation entre la formation et activité du travail :**

Pour élaborer une formation adaptée au contenu et aux conditions de réalisation du travail, il est nécessaire de faire une analyse des situations de travail existantes.

En effet, il s'agit de définir des objets et des outils pédagogiques qui correspondent à l'activité du travail et aux besoins réels. La compétence se construit efficacement lorsqu'il y a une confrontation entre le savoir et la pratique, c'est-à-dire entre connaissances théoriques et expériences professionnelles.

- **La connaissance des processus existants**

Pour cela, il s'agit d'étudier et analyser la façon dont les salariés construisent, échangent, consolident ou transmettent leurs connaissances et leurs compétences, ainsi l'analyse de la stratégie d'apprentissage existante constitue un moyen d'identification des variables qui structurent l'expérience professionnelle.

- **La formation et la capitalisation des savoirs et des compétences**

Les connaissances et les compétences ont un caractère informel qui est souvent inhérent à l'activité du travail elle-même, mais ce caractère ne permet pas à l'entreprise de capitaliser, il peut freiner certaines coopérations, limiter les salariés dans leur progression, et leur qualification.

Faire un diagnostic des différentes situations de travail facilite le repérage de ces savoirs et compétences non formalisés.

- **L'organisation du travail et les conditions de valorisation du savoir et de la compétence**

Les conditions socio organisationnelles contribuent au développement et à la reconnaissance des savoirs et des compétences.

Ces conditions sont relatives à l'organisation du travail, et s'intéressent aux relations sociales d'une part, et aux systèmes de classification et politique de gestion de l'emploi d'autre part.

La stratégie de l'entreprise apprenante définit le processus d'acquisition, de création, de traitement de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences par l'ensemble de l'entreprise.

La formation professionnelle permet d'acquérir des compétences mais elle ne se suffit pas à elle-même. Elle est couplée à d'autres modes d'enrichissement des hommes et de la vie de travail : culture et vie d'équipe, style de management, communication, etc.

2.2.3. La relation formation, compétence

2.2.3.1. L'ingénierie de formation

G. Le Botref (1990, p.31) définit l'ingénierie de formation comme : « un ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser et de synthétiser les informations nécessaires à la conception et à la réalisation d'un ouvrage (unité de production, bâtiment, système de formation, réseaux de télécommunication...) en vue d'optimiser l'investissement qu'il contient et d'assurer les conditions de sa viabilité ».

Ainsi selon Thierry Ardouin (2003, p.22) : « L'ingénierie de formation est une démarche socioprofessionnelle où l'ingénieur formation a, par des méthodologies appropriées, à analyser, concevoir, réaliser et évaluer des actions, dispositifs et/ou système de formation en tenant compte de l'environnement et des acteurs professionnels. L'ingénierie de formation (niveau organisationnel) se trouve à l'interface de l'ingénierie des politiques (niveau stratégique et décisionnel) et de l'ingénierie pédagogique (niveau pédagogique). »

◆ Méthodologie de l'ingénierie de formation

Le responsable de formation doit coordonner et piloter quatre étapes principales de la démarche de l'ingénierie de formation qui sont comme suit : analyser, concevoir, réaliser et évaluer.

• Analyser

Une première étape consiste à analyser les besoins de formation et leur contexte. Dans une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, les besoins de formations proviennent de l'écart entre un profil professionnel souhaité et les

compétences évaluées au sein de l'entreprise. L'un des enjeux consiste à faire émerger une demande parfois sous-jacente, de la faire préciser et de la transformer en objectifs opérationnels. Ainsi, l'analyse des besoins de formation prend appui sur des questionnements, des recueils d'informations, des confrontations d'opinions, des contrôles qui permettent de circonscrire le besoin et d'envisager des objectifs opérationnels. Ainsi, le responsable de formation peut à partir de son diagnostic des besoins établir un avant projet de formation.

- **Concevoir**

Cette seconde étape doit conduire à la sélection des dispositifs appropriés et à la création des actions de formation les plus adaptées. Le responsable de formation va concevoir et formaliser le projet de formation avant sa mise en œuvre. Cette phase établit la relation entre ce qui est souhaité et ce qui peut être réalisé. Pour parvenir à cette phase de l'ingénierie de formation, le responsable peut s'appuyer sur des outils précis notamment les référentiels des compétences et les cahiers des charges de projet.

- **Réaliser**

Le responsable de la formation doit pendant cette troisième étape assurer l'animation, et le pilotage du plan de formation. Les responsable de formation doit assurer le suivi des actions et des dispositifs de formation. Il veille au suivi des stagiaires, et principalement aux tutorats entre l'entreprise et les salariés en formation. Il est attentif à l'enchaînement des étapes du projet. Le responsable de formation est le médiateur entre l'organisme de formation, les salariés en formation et l'entreprise. En lien avec le service comptabilité, il pilote le budget du plan de formation, et contrôle les dépenses de formation.

- **Evaluer**

Les évaluations des actions de formation, et plus largement du plan et de la politique de formation sont une étape nécessaire notamment pour la valorisation de l'accompagnement socioprofessionnel de l'entreprise d'insertion.

L'évaluation est faite en direction des salariés, du groupe de stagiaires ou encore de l'organisation (service, entreprise). Elle peut être qualitative : « Le contenu de formation était il adapté aux salariés ? », quantitative : « combien d'heures de formation ont été réalisées? » financière : « Quel est le coût de cette formation pour l'entreprise ? ».

L'évaluation doit permettre la confrontation entre d'une part les objectifs escomptés et les résultats réellement obtenus. L'analyse des écarts doit conduire l'entreprise et le

responsable de formation à étudier les progrès à poursuivre notamment en termes de formation. L'évaluation de la formation devient alors une source d'informations venant compléter l'étape de l'analyse. L'ingénierie de formation est donc une démarche itérative, l'évaluation enrichit l'analyse des besoins (première étape).

2.2.3.2. L'ingénierie de compétence

L'ingénierie des compétences peut se définir comme l'ensemble des démarches et des modalités destinées à transformer les compétences mobilisées par les personnes pour agir dans leur travail. Il s'agit de prolonger les pratiques d'ingénierie de formation en agissant non seulement sur les situations de formation mais aussi sur les situations professionnelles pour rendre plus apprenantes.

Donc l'ingénierie des compétences est une ingénierie professionnalisation que cette dernière tend à devenir une ingénierie de contexte elle repose sur le principe qu'on ne peut professionnaliser les personnes mais que celle-ci peuvent se professionnaliser si en ont la motivation et les moyens, ce qui suppose l'organisation d'un contexte favorable. Il s'agit donc de concevoir et d'organiser un contexte (organisation de travail, règle de mobilité, dispositif de communication interne, ressources en formation...etc.) qui vont rendre possible et faciliter l'élaboration et la réalisation de parcours individualisé de professionnalisation.

Ainsi cette ingénierie prévoit une offre diversifiée de situations professionnalisantes pour qu'une population donnée progresse vers une cible de professionnalisation (référentiel de compétence, répertoires de situations professionnelles...etc.). Cette cartographie d'opportunités de professionnalisation comporte des situations de formation, des situations de travail organisées pour être professionnalisantes.

2.2.4. Les voies de développement des compétences et leur dynamique

2.2.4.1. Les cinq voies de développement de la compétence

De nombreuses typologies ont été élaborées. Nous avons choisi la suivante, proposée par Richard Wittorski, car elle permet de mieux comprendre comment se produisent et se transforment les compétences.

- **Première voie de développement** : il s'agit du modèle de formation sur le tas. Face à la nouveauté dans le travail, l'individu va produire, par tâtonnements, essais/erreurs de nouvelles compétences dans l'action. C'est la logique de l'action.
- **Seconde voie de développement** : C'est l'action de répéter la transmission de savoirs théoriques en les produisant sous forme de compétences en stage. C'est la logique de

la réflexion et de l'action.

- **Troisième voie de développement** : il s'agit de situations d'analyse de pratiques mises en œuvre en entreprise ou en formation. Le but sera de formaliser les compétences implicites produites dans l'action et de les transformer en savoirs d'action. C'est la logique de réflexion sur l'action.
- **Quatrième voie de développement** : elle correspond aux situations de définition anticipée de nouvelles pratiques par des salariés. Au sein de groupes de réflexion, les salariés définissent des pratiques à mettre en œuvre sur le terrain à partir de critères de qualité, de productivité,... C'est la logique de réflexion pour l'action.
- **Cinquième voie de développement** : dans celle-ci, les savoirs théoriques acquis en formation sont intégrés en connaissances par les individus et ils alimentent des capacités qui prendront la forme de compétences différentes selon les situations rencontrées. Nous retrouvons ici l'hypothèse - encore dominante – sur laquelle repose la formation initiale sans alternance (la formation transmet des savoirs qui sont supposés pouvoir s'investir plus tard dans des pratiques, notamment sous la forme de compétences lorsque les individus se retrouvent en situation professionnelle) : il s'agit d'une “ logique de l'intégration/assimilation ”.

2.2.4.2. La dynamique du développement

Ces cinq types peuvent être précisés, du point de vue de leur dynamique, de la façon suivante:

- **Par l'action seule**

Il s'agit de l'adaptation progressive des comportements sans réflexion à partir d'essais/erreurs, ajustements. Pour des situations qui présentent à chaque fois les mêmes caractéristiques, cela peut être efficace car elles réclament des compétences connues. Mais cela peut amener à produire des compétences individuelles, des routines figées et une résistance au changement de la part du travailleur qui peut se conforter dans des attitudes répétitives. “ Compétences incorporées ”.

- **Par la combinaison action et réflexion sur l'action**

Suite à la démarche d'essais/erreurs, l'acteur réfléchit et se remet en question par rapport à la situation et l'action produite. Ce sont les “ compétences maîtrisées ou intellectualisées ”.

- **Par la réflexion rétrospective sur l'action et par la réflexion anticipatrice de changement sur l'action**

Il s'agit d'un exercice de la pensée sur les actes, utile pour l'analyse et la réflexion des pratiques professionnelles notamment au sein de groupes de résolutions de problèmes, de groupes de progrès,... L'auteur parle de "compétences de processus" qui sont de nature collective.

- **Par l'acquisition de savoirs théoriques**

C'est l'intégration, l'assimilation de savoirs nouveaux. Elles sont appelées : "compétences méthodologiques".

2.2.5. La formation comme un levier de création de compétence

La formation permet de créer des compétences dans toutes leurs dimensions : savoirs, savoir faire et savoir-être. Ainsi, les salariés bénéficiant d'une formation accèdent à plus de connaissances dans les domaines, objet de la formation. Des savoirs nouveaux, actualisés et utiles sont souvent acquis via la formation. Il en est aussi de savoir-faire puisque les salariés, de retour d'une formation, parviennent toujours à avoir plus de maîtrise de leurs tâches respectives et à améliorer leurs prestations individuelles et collectives.

Il en résulte aussi une acquisition de savoir-être puisque les responsables de formation reconnaissent une baisse de nombre de conflits entre salariés et les concernés eux-mêmes parviennent à renforcer leurs compétences relationnelles en étant en contact, lors de la formation, avec des personnes nouvelles qu'elles appartiennent à la même entreprise ou à d'autres.

2.2.6. Un recentrage de la formation sur le savoir-faire et le savoir-être

2.2.6.1. La formation pour acquérir le savoir-faire

La formation, dans son contenu et ses objectifs, doit mener les entreprises qui la déploient au renforcement des savoir-faire de ses salariés les capacités et les aptitudes liés à leurs métiers.

La formation peut être le levier à travers lequel les salariés accroissent leurs stocks de compétences notamment les capacités de maîtrise des tâches et de leur exécution. À travers les différentes formes d'apprentissage, le salarié renforce ses aptitudes professionnelles et stimule sa polyvalence.

2.2.6.2. La formation pour acquérir le savoir-être

L'acquisition des savoir-être est fondamentale pour le renforcement

socioprofessionnel dans l'entreprise. La cohésion des équipes et la consolidation d'une culture d'entreprise tiennent au stock des savoir-être détenus par les salariés.

La formation, à travers ses contenus, doit viser l'amélioration des compétences sociales notamment les relations professionnelles et interprofessionnelles. Mais aussi, elle peut contribuer à l'amélioration des comportements des individus et des équipes.

Conclusion

Le développement des compétences par la formation est donc un vecteur de productivité très important et une source d'avantages concurrentiels pour l'entreprise. Il en est de même pour les actions en faveur de la mobilité ou du transfert de compétences. Toutes ces actions sont un atout pour les entreprises qui souhaitent investir sur « l'avenir » et fidéliser leurs salariés.

Chapitre03 : présentation de l'organisme d'accueil

Chapitre03 : présentation de l'organisme d'accueil**Introduction**

Après avoir présenté la formation et la compétence ainsi que la relation qui existe entre ces deux concepts sous un aspect théorique, on va les présenter sous un aspect pratique au sein de l'entreprise DRGB/SONATRACH.

Section01 : présentation générale de l'entreprise**3.1.1. Présentation de la SONATRACH**

SONATRACH est la compagnie algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle intervient également dans d'autres secteurs tels que la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer. Elle exerce ses métiers en Algérie et partout dans le monde où des opportunités se présentent.

Elle a pour mission fondamentale la valorisation optimale et sur le long terme des ressources en hydrocarbures en Algérie et à l'International pour contribuer au développement économique et social. Cette mission et tous les objectifs qui en découlent en termes de création de richesses, de réalisation de gains et de profits, elle va s'accomplir dans un environnement totalement ouvert à la concurrence dans notre pays comme à l'étranger.

Le siège social de SONATRACH est situé à Djenane El Malek à Hydra (Alger).

3.1.2. Historique, mission et objectif

La première exploitation des gisements en Algérie commence à la fin de l'année 1890, dans le bassin de Chlef, mais le premier gisement ne fut trouvé dans la région qu'en 1948 à Oued GHETRINI, à 150km d'Alger. Dans les années 50, les travaux d'exploitations s'en tendirent au Sahara ou furent découvertes d'importantes réserves de pétrole et de gaz naturel.

Entre 1953 et 1956 furent découverts les champs d'huiles d'EDJELEH de HASSI MESSAOUD, HASSI RMEL et D' AIN AMINAS

La société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures, connue sous le sigle « SONATRACH », a été créée le 31 décembre 1963 par le décret n° 63-491.

Elle était l'instrument qui permettait à l'Algérie de mettre en œuvre sa stratégie énergétique et de mettre fin au monopole des compagnies françaises sur le pétrole algérien.

Son rôle était la préparation et la mise au point des études préalables à la construction des moyens de transport terrestres et maritimes permettant de véhiculer les hydrocarbures liquides ou gazeux.

Le 22 septembre 1966, la SONATRACH a vu s'étendre son champ d'activité considérablement avec le décret n°66-292, stipulant que la mission de SONATRACH a été élargie à tous les domaines de l'industrie pétrolière, à savoir la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures.

Depuis le 24 février 1971, date de nationalisation des hydrocarbures, SONATRACH a pris la responsabilité de 77 % de la production du pétrole et de 100 % du gaz naturel, des pipes lignes et des raffineries.

Avec la réorganisation de l'économie nationale au début des années 80, la restructuration de la SONATRACH a été engagée et a abouti en 1984 à la création de 17 entreprises, dont quatre entre elles industrielles, trois de réalisation et dix de service, telles que :

- NAFTAL : entreprise nationale de distribution de produits pétroliers ;
- NAFTEC : entreprise nationale de raffinage ;
- ASMIDAL : entreprise nationale d'engrais et des produits pétroliers ;
- ENIP : entreprise nationale de pétrochimie ;
- ENPC : entreprise nationale des plastiques et caoutchouc ...

La promulgation de la loi 86-14 relative aux activités de prospection, de recherche, d'exploitation et de transport par canalisation, en introduisant des conditions plus attractives, avait pour objectif d'intensifier l'effort de prospection et de recherche de pétrole brut, en association avec des compagnies pétrolières étrangères, ayant des capacités techniques et financières avérées.

En juillet 1991, le projet de l'amendement à la loi 86-14 a été présenté à l'assemblée populaire nationale (APN) puis voté à la fin Novembre, ce projet d'amendement s'est avéré nécessaire pour améliorer le régime des associations en matière de recherche et production de gaz naturel.

SONATRACH est la première société du continent Africain. Elle est la 11^{ème} parmi les compagnies pétrolières mondiales, 2^{ème} explorateur de GPL et 3^{ème} explorateurs de Gaz naturel : sa production globale (tous produits confondus) est de 2002 million de tonnes, ses activités constituent environ 30% du PNB de l'Algérie, elle emploie 120000 travailleurs.

Aujourd'hui la SONATRACH assure les missions stratégiques centrées sur la recherche, et l'exploitation des gisements, la production, le transport par canalisation, le traitement et la liquéfaction du gaz naturel, l'approvisionnement du marché national, et enfin la

commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international, en exportant ses produits en France, Canada, l'Italie, ...etc.

- **Mission**

La SONATRACH a notamment pour mission :

- ❖ La prospection, la recherche et l'exploitation des hydrocarbures ;
- ❖ Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures ;
- ❖ La liquéfaction du gaz naturel, le traitement et la valorisation des hydrocarbures gazeux ;
- ❖ La transformation et le raffinage des hydrocarbures ;
- ❖ La commercialisation des hydrocarbures ;
- ❖ Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères ;
- ❖ La prise et la détention de tous portefeuilles d'actions, les prises de participation et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer en Algérie ou à l'étranger ;
- ❖ L'approvisionnement du pays en hydrocarbures à moyen et long terme ;
- ❖ L'étude, la promotion et la valorisation de toute autre forme et source d'énergie ;
- ❖ Le développement par tout moyen, de toute activité ayant un lien directe ou indirecte avec l'industrie des hydrocarbures et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour SONATRACH.

- **Objectif**

Ses objectifs s'étendent sur plusieurs périphériques :

- ❖ Le développement et la valorisation des ressources énergétiques nationales ;
- ❖ L'approvisionnement énergétique à moyen et à long terme ;
- ❖ La rénovation des techniques dans la gestion des ressources humaines ;
- ❖ L'exportation et la diversification de la matière première dans les marchés nationaux et internationaux.

Actuellement, l'un des objectifs de la SONATRACH est de développer ses activités et de les porter au-delà des frontières en s'affirmant en tant que groupe pétrolier international. Ceci lui permettra d'évoluer dans le cadre concurrentiel, s'assurer son développement à très long terme et de contribuer par l'apport en devises à son autofinancement et à celui de l'Algérie.

3.1.3. Organisation de SONATRACH

3.1.3.1. Description de l'organigramme

A. Système de direction générale :

La Direction Générale du Groupe est assurée par Monsieur Mohamed MEZIANE, Président Directeur Général, assisté du comité exécutif.

Le Secrétaire Général assiste le Président Directeur Général dans le suivi et la cohésion du management du groupe.

Un Comité d'Examen et d'Orientation, auprès du Président Directeur Général, apporte l'appui nécessaire aux travaux des organes sociaux du Groupe.

Le service Sûreté Interne de l'Etablissement (SIE) relève également de la Direction Générale.

B. Organisation des structures internes :

❖ Les structures opérationnelles :

Les structures opérationnelles sont organisées par activité (Amont, Transport par canalisation, Aval et Commercialisation), dont chacune est confiée à un vice président. Chaque activité exerce ses métiers et développe son portefeuille d'affaires en national et en international.

• L'activité Amont (AMT) :

Elle a principalement en charge l'exploitation et la production des hydrocarbures. Elle s'occupe également du développement des gisements découverts, de l'amélioration du taux de récupération et de la mise à jour des réserves.

Les activités de l'Amont pétrolier des hydrocarbures relèvent de la SONATRACH. Elle les réalise soit seul, soit en association avec des compagnes pétrolières internationales.

• L'activité transport par canalisation :

Elle a pour mission principale le transport des hydrocarbures dans des conditions optimales d'économie et de sécurité, tout en préservant l'environnement. Ses autres missions sont :

- Définir, réaliser, exploiter, maintenir et faire évoluer le réseau et les installations.
- Assurer la régulation entre la production et la commercialisation.

• L'activité Aval (AVL) :

Elle est chargée de l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de développement et d'exploitation de l'aval pétrolier et gazier. Ses principales missions sont :

- La liquéfaction du gaz naturel,

- La séparation de GPL,
- Le raffinage,
- La pétrochimie,
- Les gaz industriels (Hélium et Azote).

- **L'activité Commercialisation (COM) :**

Son rôle consiste à appliquer les politiques et les stratégies en matière de commercialisation extérieure et intérieure des hydrocarbures, notamment du pétrole brut, des produits raffinés, du gaz naturel et du condensat, elle est chargée également du transport maritime des hydrocarbures.

- **❖ Le Holding international :**

Les activités internationales sont organisées sous la forme d'un Holding international chargée de l'élaboration et de l'application de la politique et stratégie en matière de développement et d'expansion des activités internationales.

- **❖ Les structures fonctionnelles :**

Elles ont pour mission d'assurer l'élaboration et la bonne application des politiques et stratégies du groupe, planifier, fournir et coordonner la mise à disposition de l'expertise et l'appui aux différentes activités opérationnelles du groupe.

- **La direction coordination groupe ressources humaines (RHU) :**

Elle assure les fonctions centrales du développement des ressources humaines, leur formation et perfectionnement, elle contribue également à la gestion administrative du personnel.

- **La direction coordination groupe stratégie, planification et économie (DCG SPE) :**

Elle est chargée de l'élaboration des stratégies de développement moyen et long terme et de leur mise en œuvre.

- **La direction coordination groupe finance (FIN) :**

Son rôle consiste à élaborer des politiques et stratégies en matière de finances ainsi que de l'harmonisation des procédures financières et comptables.

- **La direction coordination groupe activités centrales (ACT) :**

Elle est chargée de l'élaboration de politiques cohérentes en matière de gestion rationnelle des moyens.

- **La direction audit groupe (ADG) :**

Elle assure les fonctions de gestion des audits du groupe, le contrôle de gestion stratégique et le contrôle des procédures et standards des appels d'offres.

- **La direction juridique (JUR) :**

Elle est chargée de l'élaboration et de l'harmonisation des instruments juridiques et du contrôle de leur application.

- **La direction santé, Sécurité et environnement (HSE) :**

Elle assure l'élaboration des procédures et des normes dans le domaine de l'environnement, de la sécurité et de la qualité de vie et la consolidation de l'information sur les nouvelles technologies.

- **La direction coordination groupe Activités internationales (INT) :**

Elle est chargée de l'élaboration des politiques, de la stratégie et du suivi de la mise en œuvre du développement de toutes les activités à l'étranger.

- **La direction centrale coordination technique et développement (TEC) :**

Elle est chargée de l'élaboration de la stratégie et des politiques du Groupe en matière d'études, d'engineering, de réalisation et de management des projets d'investissements.

Elle assurera également une mission de contrôle de l'application des procédures Groupe dans ces domaines et fournira l'assistance appropriée aux activités opérationnelles pour les projets complexes et de grande envergure notamment.

3.1.3.2. Organigramme de SONATRACH (voir l'annexe n°01)

3.1.4. Présentation de la Direction Régionale De Bejaia (DRGB)

3.1.4.1. Historique et mission

L'historique de la DRGB, remonte à 1959 lorsque la compagnie française de pétrole (CFP) et la société nationale de recherche et d'exploitation des pétroles en Algérie (SNREPAL), décidèrent le 12 août 1957, la création de la société pétrolière gérance (SOPEG), la DRGB est l'une des cinq régions de la branche de transport (RTC : région transport centre).

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. Ainsi elle est chargée de l'exploitation de deux oléoducs (pipe-line), d'un gazoduc, et d'un port pétrolier.

❖ Oléoduc Haoued el Hamra-Bejaia

C'est le premier pipe-line installé en Algérie, par la société pétrolière (SOPEG) en 1959, il est d'une longueur de 668 km, et d'un diamètre de 24 pouces, et d'une capacité de transport de 17MTA. De pétrole.

❖ Oléoduc Beni Mansour-Alger

Il est d'une longueur de 130 km, et de diamètre de 16 pouces, il est piqué sur l'oléoduc; Haoued el Hamra-Bejaia, est alimente depuis 1970, la raffinerie d'Alger située à Sidi Areine.

❖ Gazduc Hassi R'mel, Bordj Menail

Il est d'une longueur de 437 km et d'un diamètre de 42 pouces. Il approvisionne en gaz naturel dès le 01 octobre 1981, les villes et pôles industriels du centre de pays.

❖ Le port pétrolier de Bejaia

Il convient deux bacs d'une capacité de stockage annuelle de 8000 tonnes, il est équipé de 10 électropompes de 43000 CV, qui assure le changement des navires

3.1.4.2. Effectifs par catégorie socioprofessionnelle

SCP	CADRE	MAITRISE	EXECUTION
Nombre	235	392	61

Source : DRGB/ SONATRACH

3.1.4.3. Situation géographique

Le Siège de la DRGB est situé à 2 KM au Sud- Ouest de la ville de Bejaia. 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'entend sur une surface globale qui est déterminée ainsi :

- ◆ **Terminal « Sud et Nord »**
 - Terminal clôturé : 516.135 M²
 - Surface couverte : 7.832 M²
 - Surface occupée par les bacs : 43.688M²
 - Surface stockage : 3.800 M²
- ◆ **Foyer**
 - Surface couverte : 1 155 m²
- ◆ **Port pétrolier**
 - Surface clôturée : 1 984 m²

- Surface couverte : 300 m²
- Surface occupée par des bacs de déballastage : 1 600m²

3.1.4.4. Organisation de la DRGB

3.1.4.4.1. Description de l'organigramme

La DRGB est composée d'une sous direction technique, d'une sous direction administrative, et d'autre structure dépendant directement de la direction générale.

a. La sous direction technique

Elle se compose de quatre département, à savoir ;

- ⇒ **Département d'exploitation** : l'activité principale de la DRGB est l'exploitation. La mission de département est d'organiser les programmes de transport du pétrole brut et du gaz dans les meilleures conditions de sécurité et de coût.
- ⇒ **Département de maintenance** : la mission principale de ce département est de veiller au maintien en bon état des installations techniques de la région, c'est-à-dire d'assurer la maintenance des équipements des industriels tournants (pompes).
- ⇒ **Département protection des ouvrages** : la mission principale de ce département comme son nom l'indique est de protéger les ouvrages contre la corrosion (protection cathodique), les actions humaines vocabulaires et involontaires liées à des erreurs de manipulation (effet de marteau) et les actions de la nature (glissement de terrain).
- ⇒ **Département travaux neufs** : ce département est chargé de l'étude et du suivi des projets d'investissement de la DRGB dans les différents domaines.

b. La sous direction administrative

Elle est composée de trois départements

- ⇒ **Département ressources humaines** : il a pour rôle la recherche et l'acquisition du potentiel humain, sa présentation et son développement qualitatif.
- ⇒ **Département administratif et social** : ce département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail comme il gère le personnel de la DRGB.
- ⇒ **Département moyens généraux** : fournit le soutien logistique de l'entreprise.

c. Autres structures

Certains départements son directement liés à la direction générale, qui sont comme suit :

- ⇒ **Département approvisionnement et transport** : ce département alimente la DRGB, en matériels nécessaire à son fonctionnement, il doit faire face à tous les achats ; il assure le transport du personnel.

- ⇒ **Département finance** : il prend en charge la gestion comptable et financière de la DRGB.
- ⇒ **Département juridique** : il intervient à chaque fois que les intérêts de DRGB sont soumis en jeu pour veiller à la légalité des transactions.
- ⇒ **Département de sécurité** : cette structure doit assurer la protection du patrimoine humain et matériel de la DRGB et le bon acheminement des hydrocarbures.
- ⇒ **Centre d'informatique** : il représente le support de l'exploitation et de développement des applications informatiques pour le compte de la DRGB et des autres directions régionales.

3.1.4.4.2. Organigramme de la DRGB (voir l'annexe n°02)

Section02 : présentation de département Ressources Humaines et Communication(RHC)

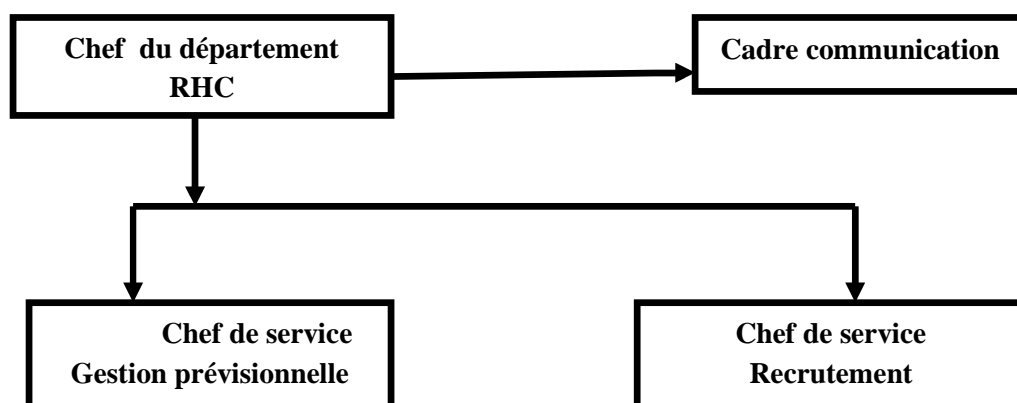
Nous allons présenter dans cette section le département des ressources humaines et communication au sein de la DRGB et cela à partir :

3.2.1. Effectifs par catégorie socioprofessionnelle

SCP	CADRE	MAITRISE	EXECUTION
Nombres	257	413	99

Source : DRGB/ SONATRACH

3.2.2. Structure de département RHC



Source : DRGB/ SONATRACH

3.2.3. Description du département RHC

◆ Service gestion prévisionnelle

Ce service est composé de cadres d'étude des RH et des gestionnaires administratifs, il a quatre missions principales qui sont les suivantes :

- Mettre à jour les informations relatives au personnel (promotion, mutation...) afin de préparer les rapports mensuels, trimestriels et enfin un bilan annuel présenté à la Direction Générale ; elle consiste aussi en le recensement de tous les mouvements des effectifs (promotion, mutation entrée ; sorties) rapportés dans chaque service et cela dans un rapport faisant état de la structure quantitative de ressources humaines ;
- Etablir des prévisions à moyen terme (05ans) afin de détecter les besoins de l'entreprise en termes de RH et préparer à la fin un plan de recrutement qu'il doit présenter à la hiérarchie pour approbation ;
- Aussi les structures de la direction dans la gestion des carrières et le suivi des mouvements (mutation, promotion, détachement) des agents de la DRGB afin d'aboutir à une fiche de synthèse ;
- Elaborer le plan de recrutement pour chaque année. (Recensement des besoins en personnel au niveau des départements).

◆ Service recrutement/formation

Ce service a pour rôle, l'acquisition du personnel selon les besoins de l'entreprise et suivant les missions qui sont assignées telle que :

- Exploitation de plan de recrutement ;
- Etablissement des demandes de vocations du personnel ;
- Il est à noter aussi que c'est sur cette section que repose la présélection des candidatures dans le cas d'un recrutement externe ;
- Planifier et élaborer des plans de formation émises par les divers structures ;
- Elle est chargée de suivre l'exécution de la formation.

◆ Cellule de communication

Le souci permanent d'une meilleure communication au sein de l'entreprise à amener les responsables à mettre à jours un nouveau service, qui est le service de communication nouvellement créé, il n'est pour l'instant assuré que par une seule personne en attendant son renforcement, en vue d'accomplir sa mission convenablement.

Enfin on note la disposition de certains services dans le nouvel organigramme tel que « service d'études et langues » dont la mission est devenue obsolète devant l'évolution constante de l'entreprise.

3.2.4. Les objectifs de départements RHC

L'objectif de département RHC est la prospection et le recrutement du potentiel humain, sa préservation et son développement qualitatif en vue de réaliser la meilleure performance possible, ses objectifs sont les suivants :

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

3.2.5. Les tâches de département RHC

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

- Gérer l'organigramme ;
- Traiter les apports mensuels, trimestriels pour les plans de formation et le recrutement ;
- Relever les indicateurs de RH et les consolider en vue d'un meilleur suivi des effectifs ;
- Préparer le plan de recrutement et celui de formation ;
- Recruter le personnel permanent et temporaire.

Mais la tâche principale de ce département c'est l'acquisition et la préservation de la ressource humaine.

Conclusion

La pluralité des missions, la diversité des activités et des objectifs et la sensibilité ainsi que l'importance des différents métiers représentent les principales contraintes poussant les responsables de la DRGB/SONATRACH à maintenir et/ou améliorer les ressources humaines existantes au sein de leur entreprise, Pour se faire, une action de formation est mise en place chaque année et le chapitre suivant nous permet de mieux comprendre ses différentes étapes et le déroulement de son processus.

Chapitre 04 : la formation au sein de DRGB/SONATRACH

Chapitre04 : la formation au sein de DRGB/SONATRACH**Introduction**

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

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

Section01 : la formation au sein de DRGB**4.1.1. La politique de formation à la DRGB**

Pour que la DRGB/SONATRACH atteigne ses objectifs et assure de façon concrète, continue et efficiente ses missions, elle doit s'appuyer sur un personnel qualifié et performant.

La politique de formation au sein de la DRGB a pour objectif le développement de ses ressources humaines en terme de compétences afin que cette entreprise puisse s'appuyer sur un personnel qualifié pour mieux s'adapter aux changements de l'environnement et assurer ainsi sa continuité.

- **Finalités de la politique de formation au sein DRGB/SONATRACH**

- ⇒ **Développement du professionnalisme**

La formation est considérée comme moyen destiné à atteindre un objectif. Elle constitue un investissement qui doit porter ses fruits en améliorant la qualification des agents en les rendant plus performants à leurs postes de travail et en les préparant à l'occupation de nouveau postes.

La formation est un outil, un service de développement des ressources humaines visant à concilier les aspirations des individus (évolution de carrière) et les besoins de l'entreprise.

Le développement de professionnalisme demeure l'objectif de la politique par une mise en adéquation continue entre les exigences de poste, le comportement et la qualification de l'agent.

Ces derniers qui sont détectés parmi les hauts potentiels doivent être formés dans les différents métiers de base de l'entreprise et dans les domaines stratégiques.

⇒ **Ouverture sur l'extérieure et veille technologique**

La formation est ouverte en permanence sur l'extérieur en étant à l'écoute de toutes les innovations et expériences diverses réalisées dans le pays et dans le monde.

Des relations privilégiées sont établies avec l'université, les établissements de formation et de recherche et avec les entreprises de même secteur d'activité.

⇒ **Transfert de technologie**

L'entreprise a développé des actions de formation favorisant un transfert de technologies, notamment par le biais du partenariat dans les domaines qui intéressent l'entreprise.

⇒ **Développement d'une culture d'entreprise**

Des actions de formation spécifiques sont développées en vue de permettre le renforcement de la culture de l'entreprise. L'accent est mis en particulier sur l'investissement d'une communauté de langages, de méthodes et de l'outil rationnels de travail.

La génération des règles, des normes, des pratiques et des comportements favorisent la constitution d'un patrimoine homogène de valeurs susceptible de renforcer la cohésion du groupe et le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

4.1.2. Types de formation au sein de la DRGB

Il existe plusieurs types de formation tel que :

▪ **Formation adaptation (induction)**

Il s'agit d'une formation pour les nouvelles recrues avant d'occuper les postes de travail afin de se familiariser et de s'intégrer dans l'organisation c'est-à-dire être mise en situation professionnelle sous l'appréciation d'un encadreur interne de la DRGB.

Cette formation est de 12 mois, elle s'effectue à partir de 03 étapes qui sont comme suit :

- ⇒ **Training** : elle se passe aux niveaux de différentes structures pour lui permettre de recueillir les informations pour connaître le fonctionnement des services.
- ⇒ **Les visites périodique de SONATRACH**: il s'agit d'une visite des sites relatifs a l'entreprise pour connaître les tâches de chaque direction.
- ⇒ **La formation** : il s'agit des formations basées sur la communication, langue anglaise et l'outil informatique etc.

- **Formation de perfectionnement**

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

- **Formation reconversion**

Concerne la formation des agents changeant de poste suite à une mise à l'égard de leurs premiers métiers pour les réorienter vers un autre domaine.

- **Formation fournisseurs**

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

Ainsi cette formation est entré dans le cadre da la réalisation des projets de la SONATRACH.

Selon la durée, les formations sont classées en deux grandes catégories : formations courtes durées et formations longues durées.

- a) **Les formations courtes durées :**

Est considérée comme une formation de courte durée, toute action dont la durée globale est inférieure à 3 mois en continu tel que : les séminaires, perfectionnement de plusieurs semaines en discontinue...

Les formations de courte durée ont pour objectif l'amélioration du niveau professionnel des agents en adéquation avec les exigences des postes occupés ou à occuper et les besoins déterminés pour atteindre les objectifs opérationnels assignés.

- b) **Les formations longues durées :**

Est considérée comme formation de longue durée toute action dont la durée globale est égale ou supérieure à 3 mois en continu tel que : la formation interne qualifiante et la formation externe diplomate.

Les formations longues durées ont pour objectifs de produire des compétences nouvelles ou d'acquérir des savoirs nouveaux sanctionnés par des diplômes.

Elles constituent un investissement important de la part de l'entreprise, qui s'attend à un retour sur investissement.

4.1.3. Réalisation du processus de formation à la DRGB

- ❖ **Elaboration de plan de formation au sein de la DRGB**

Afin de développer ces ressources humaines en termes de compétence et pour faire face aux différentes mutations de son environnement (interne, externe) la direction générale

(DG) et plus particulièrement le département « formation » de la SONATRACH élabore pour chaque année un plan de formation par une recommandation de son DRH pour satisfaire ses besoins et cela avec la participation des divers acteurs (Expert M ou panel, Chargé de formation, Responsable du domaine et les Managers) et cela à partir de trois phases à savoir:

A - Identification et analyse des besoins individuels (voir l'annexe n°03) : qui consiste à :

- Recueillir les besoins individuels et à les regrouper par domaines de formation (fiche d'identification des besoins);
- Etablir les listes de participants par groupes ;
- Renseigner la fiche de synthèse des besoins individuels ;

B - Identification et analyse des besoins collectifs (voir l'annexe n°04) : qui comprend ;

- L'identification de l'axe stratégique et désignation des intervenants (panel d'expert) par le biais des entretiens ou par les réunions en panel d'experts ;
- Détermination des écarts entre la situation actuelle et la situation cible ;
- Détermination des résultats opérationnels et les résultats en termes de compétence ;

Après la validation des résultats d'identification des besoins, le chargé de formation passe à l'identification des thèmes de formation ainsi que les axes de son programme tel que :

- Décliner les objectifs opérationnels et pédagogiques ;
- Identifier les caractéristiques de la population concernée et détection des écarts par rapport aux sujet de formation ;
- Choisir les moyens souhaités pour la mise en marche de la formation (outils, méthodes et les exercices.....) et détermination des indicateurs de performance pour cette action ;
- Arrêter les modalités d'évaluation (à chaud, à froid), la liste des organismes d'accueil et la liste des participants ;

C - Le budget de formation :

Après avoir terminé le recensement des besoins (individuels et collectifs) et la validation du cahier des charges de la demande de formation, le chargé de formation dresse les différentes fiches de synthèses des différentes actions de formation pour les traduire en suite en chiffres afin d'établir le cout total de la formation et le communiquer aux différents responsables.

Une fois les besoins sont identifiés, le budget est fixé, le plan sera validé pour être mis en œuvre.

4.1.4. Le suivi de la formation

Après l'élaboration de plan de formation, la DRGB scinde des prévisions annuelles, en objectifs mensuels, trimestriels et semestriels, en suite elle procède à l'exécution du plan de formation, le suivi est nécessaire durant tout l'exercice et se fait comme suite :

- Rapports et bilan mensuels : le service formation fait les réalisations physiques et financières d'actions de formation en ressortissant les écarts par rapport aux objectifs mensuels ;
- Le bilan trimestriel : il regroupe l'ensemble des réalisations physiques et financières de (03) mois en ressortissant les écarts par rapport aux objectifs trimestriels ;
- Le bilan semestriel : c'est le cumul de (02) trimestres, en ressortissant les écarts par rapports aux objectifs semestriels.
- Le bilan annuel : il englobe les réalisations physiques et financières de l'exercice, en ressortissant et justifiant les écarts par rapport aux objectifs annuels.
- Une fois le bilan est finalisé, il sera transmis à la direction des ressources humaines de la branche pour validation par un contrôle et consolidation.

4.1.5. L'évaluation de la formation

A. Il s'agit de faire un bilan de réalisations physiques et financières, et de faire une lecture et une analyse en ressortissant des écarts entre les prévisions et les réalisations physiques et financières.

On fait évaluer l'aspect qualitatif qui concerne les budgets attribués à la formation et l'effectif concerné, l'aspect quantitatif est la nature de la formation réalisée par l'agent ciblé.

Pour évaluer les bilans de formation, on utilise les ratios suivants ;

Unité physique :

- ✓ Effort de formation = effectif formé / effectif permanent *100

Unité financière :

- ✓ Cout réalisé / masse salariale *100

Il s'agit donc de situer les domaines d'activités touchés par la formation et comparer les réalisations de l'exercice en cours par rapport aux exercices précédents.

B. Evaluation des actions de formation : c'est de ressortir l'écart entre le résultat obtenu à l'issue de la formation et les objectifs fixés au préalable.

Cette évaluation se fait en quelques étapes :

L'évaluation avant la formation : elle se fait dans le but d'avoir des groupes homogènes pour connaître le niveau de leur savoir.

L'évaluation à chaud : afin de mesurer le degré d'acquisition des objectifs pédagogiques et d'assimilation des agents leurs connaissances acquises, elle s'effectue par des testes et des contrôles.

L'évaluation à froid : elle se fait à l'issue de la formation, elle répond aux objectifs prévus, ce type d'évaluation est qualitatif et se traduit par le degré de l'influence de la formation sur les comportements des agents lors de l'exécution de la tâche.

Section02 : analyse et l'interprétation des résultats de questionnaire

Pour atteindre notre objectif, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau de la DRGB de SONATRACH, que nous allons présenter dans cette section.

4.2.1. Présentation de l'enquête

Notre objectif consiste à montrer l'importance de la formation et ses apports au sein de l'entreprise DRGB/SONATRACH. Et pour cela nous avons mené une enquête au niveau de cette dernière, en utilisant un questionnaire (voir annexe).

Pour réaliser ce travail on a posé quelques hypothèses permettant de soumettre à une interrogation systématique, les aspects de la réalité mis en fonction par les questions posées. Ces hypothèses constituent en effet, les objectifs de l'enquête que nous escomptons par le biais du questionnaire :

- la façon dont les besoins en formation sont identifiés ;
- la durée de la formation ;
- le niveau d'application du système d'évaluation ;
- ce que les employés attendent de la formation ;
- Appréciation sur la formation par les employés formés;
- les apports de la formation.

4.2.2. La population de l'enquête

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de la DRGB/SONATRACH.

Etant donné le nombre élevé des travailleurs au sein de la DRGB/SONATRACH, la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable. Pour construire notre échantillon, nous avons choisi la méthode des quotas, qui consiste à répartir les quotas, en fonction des caractéristiques suivantes: les catégories socioprofessionnelles (cadre, maîtrise et exécution).

Nous avons retenu un échantillon de 50 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire. Sur les 50 distribués, nous avons reçu 45 questionnaires : soit 05 personnes qui n'ont pas répondu (02 personnes n'ont pas bénéficié de la formation). Ce qui rend notre échantillon quelque peu biaisé, mais cela n'influencera pas sur l'objectif de notre enquête.

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

- Questions fermées : réponses par oui ou non ;
- Questions semi-ouvertes : réponses au choix multiples ;
- Une question ouverte.

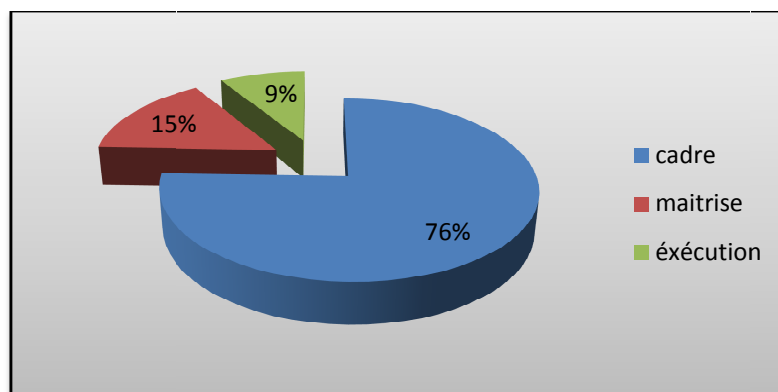
Pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi les étapes suivantes :

- ⇒ La distribution des questionnaires ;
- ⇒ La récupération des questionnaires ;
- ⇒ Et enfin, le dépouillement.

4.2.3. Interprétation des résultats du questionnaire

AXE 01 : questions relatives à l'entreprise

Figure n°1 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle du personnel.



Sur un échantillon de 50 personnes nous avons 76% de cadres, 15% des agents de maitrises et 9% d'agents d'exécutions. Nous remarquons que les cadres présentent la majorité (plus que la moitié).

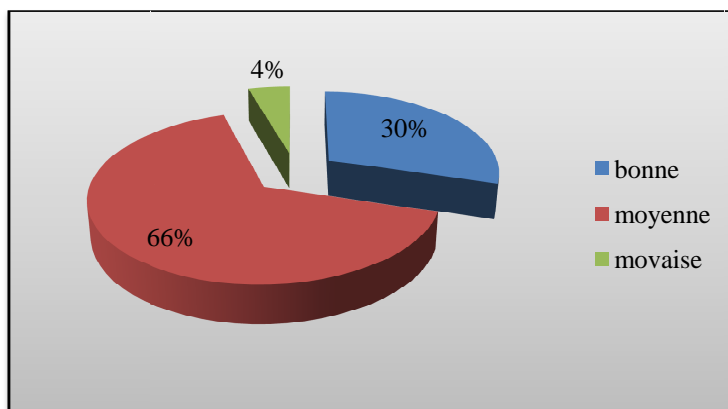
Question n°02 : Comment trouvez vous les conditions de travail au niveau de votre entreprise ?

Tableau n°1 : les conditions de travail au niveau de l'entreprise

	cadres	%	Maitrise	%	Exécution	%	Nombre réponses	%
Bonnes	12	92.30%	01	07.92%	00	00%	13	29.54%
Moyennes	21	72.41%	05	17.24	03	10.34%	29	65.90%
mauvaises	01	50%	01	50%	00	00%	02	4.54%
Total	34	77.27%	07	15.90%	03	6.81%	44	100%

Source : nous même

Figure n°2 : les conditions de travail au niveau de l'entreprise



Dans le graphique n°02 on remarque que 66% du personnel trouvent les conditions de travail de leur entreprise moyennes, 30% les trouvent bonnes et 4% estiment qu'elles sont mauvaises.

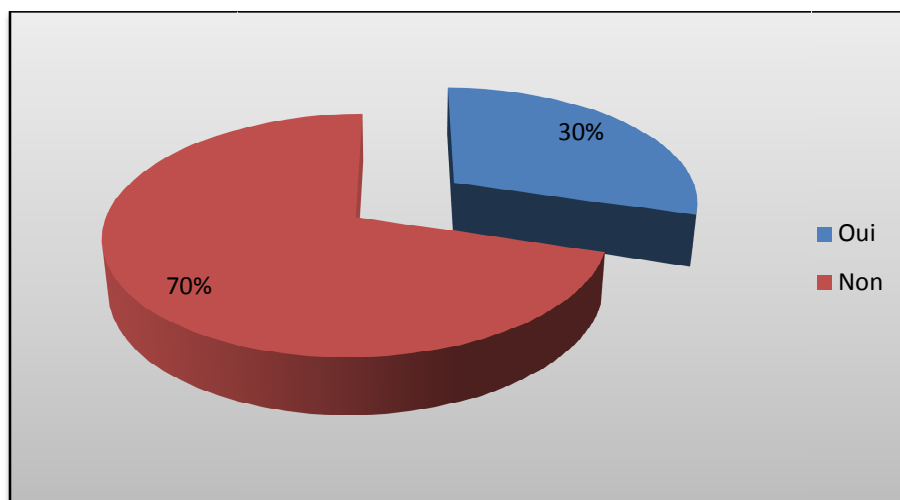
Question n°03 : Etes-vous évalué périodiquement pendant le travail ?

Tableau n°2 : l'évaluation périodique

	Cadres	%	Maitrise	%	Exécution	%	Nombres repenses	%
Oui	07	53.84%	04	30.76%	02	15.38%	13	29.54%
Non	27	87.09%	03	9.67%	01	3.22%	31	70.45%
total	34	77.27%	07	15.90%	03	6.81	44	100%

Source : nous même

Figure n°3 : l'évaluation périodique



D'après le graphique n°3, nous constatons que 70% des personnes interrogées n'ont jamais été évaluées d'une façon périodique pendant leur travail. Mais seulement 30% d'entre eux.

AXE 02 : questions relatives à l'identification des besoins de formation

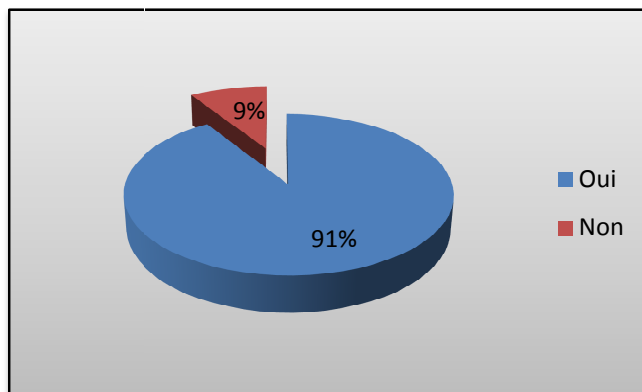
Question n°01 : Avez-vous ressenti le besoin d'être formé ?

Tableau n°3 : sensation de besoin de formation

	Cadres	%	Maitrise	%	Exécution	%	Nombre réponses	%
Oui	31	91.18%	06	85.71	03	100%	40	90.90%
Non	03	08.82%	01	14.29%	00	00%	04	9.09%
Total	34	100%	07	100%	03	100%	44	100%

Source : nous même

Figure n°4 : sensation de besoin de formation



Ce graphe nous montre que la majorité (91%) des personnes de la DRGB éprouve un besoin en formation, contre 09% qui ne l'éprouvent pas.

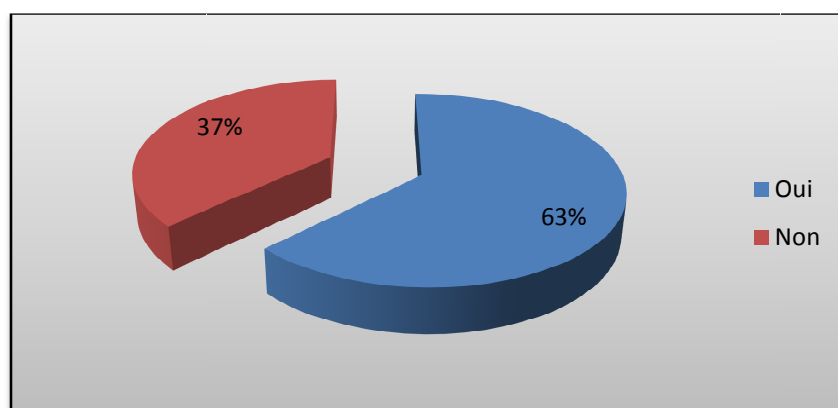
* Si « oui » l'avez-vous communiqué à vos supérieurs ?

Tableau n°4 : la communication des besoins

	cadres	%	Maitrise	%	Exécutions	%	Nombre réponses	%
Oui	23	67.65%	03	50.00%	01	33.33%	27	62.79%
Non	11	32.35%	03	50.00%	02	66.67%	16	37.20%
Total	34	100%	06	100%	03	100%	43	100%

Source : nous même

Figure n°5 : la communication des besoins



Le graphe n°5 montre que 63% de l'effectif ont communiqué leur besoin en formation à leur supérieur, bien que 37% non.

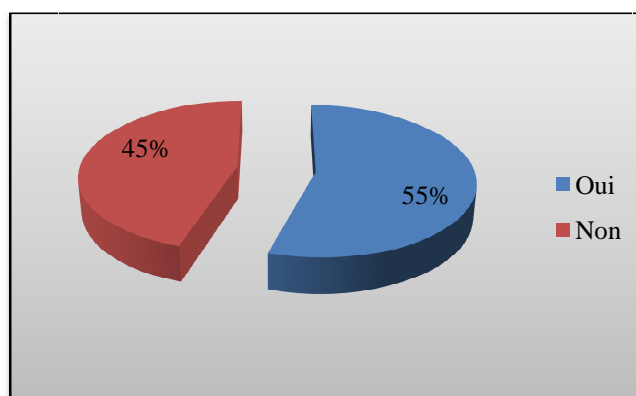
Question n°02 : L'entreprise, a-t-elle fait un recensement des besoins ?

Tableau n°6 : le recensement des besoins

	cadres	%	Maitrise	%	Exécution	%	Nombre réponses	%
Oui	19	57.58%	03	50.00%	01	33.33%	23	54.76%
Non	14	42.42%	03	50.00%	02	66.67%	19	45.23%
Total	33	100%	06	100%	03	100%	42	100%

Source : nous même

Figure n°6 : le recensement des besoins



D'après ce graphe 55% des agents interrogés affirment que leurs organisme fait un recensement des besoins en formation et 45% infirme cette action.

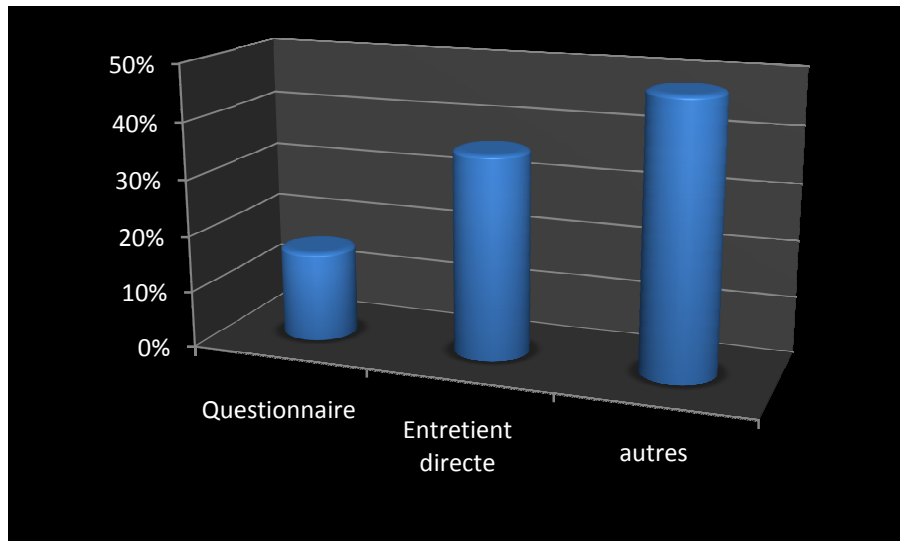
* Si « oui », quels moyens a-t-elle utilisé ?

Tableau n°7 : les moyens de recensement

	Cadres	%	Maitrise	%	Exécution	%	Nombre réponses	%
Questionnaire	04	21.05%	00	00%	00	00%	04	16%
Entretien direct	05	26.32%	03	75.00%	01	50.00%	09	36%
Autres	10	52.63%	01	25.00%	01	50.00%	12	48%
Total	19	100%	04	100%	02	100%	25	100%

Source : nous même

Graphique n°7 : les moyens de recensement



Le graphe ci-dessus montre qu’au niveau de la DRGB, la direction utilise d’autres moyens pour le recensement de ses besoins (48%) tel que : le cahier de charge (c’est le plus utilisé), le constat au chef et une demande écrite par l’employé.

On constate aussi deux autres moyens : l’entretien direct qui se présente avec un taux de 36% et le questionnaire avec un taux de 16%.

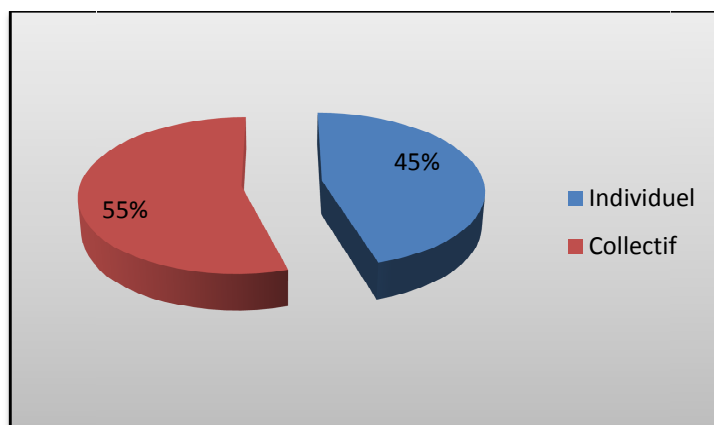
Question n°03 : ce recensement est il :

Tableau n°8 : types de recensement

	Cadres	%	Maitrise	%	Exécutions	%	Nombre réponses	%
Individuel	13	48.15%	01	52.00%	01	50.00%	15	45.46%
collectif	14	51.85%	03	75.00%	01	50.00%	18	54.54%
total	27	100%	04	100%	02	100%	33	100%

Source : nous même

Figure n°8 : types de recensement



A partir de ce graphe on constate que 55% de recensement des besoins se fait de manière collective et 45% est individuelle.

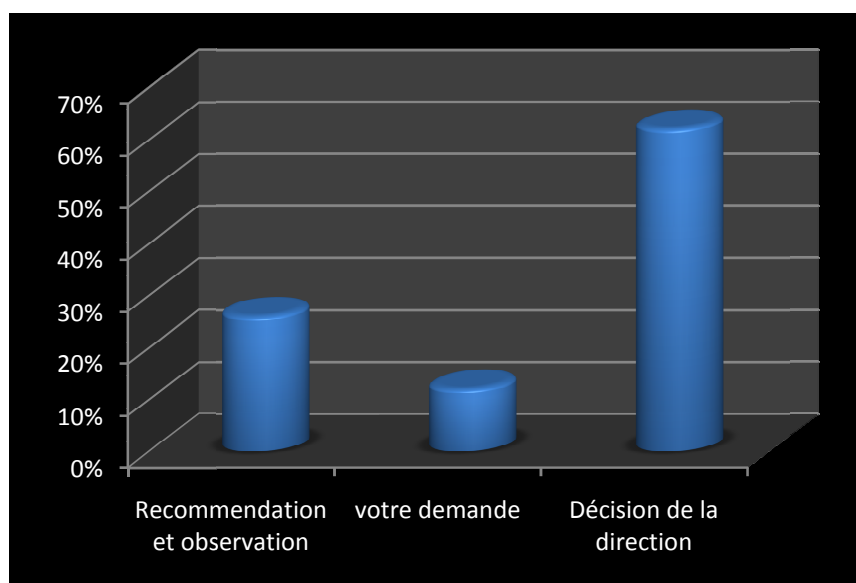
Question n°04 : Sur quel critère êtes-vous envoyés en formation ?

Tableau n°9 : critère d'envoi en formation

	Cadres	%	Maitrise	%	Exécution	%	Nombre réponses	%
Recommandation et observation votre responsable direct	11	26.83%	01	16.67%	01	33.33%	13	26%
Votre demande	06	14.63%	00	00%	00	00%	06	12%
Décision de la direction	24	58.54%	05	83.33%	02	66.67%	31	62%
Total	41	100%	06	100%	03	100%	50	100%

Source : nous même

Figure n°9 : critère d'envoi en formation



Le graphique ci-dessus nous permet de constater qu'à SONATRACH, le personnel est souvent envoyé en formation par décision de la direction ou bien sur les recommandions et observations de leur responsable direct, dont les taux sont successivement 62% et 26%.

Tandis que 12 % seulement des personnes interrogées sont envoyées en acceptant sa demande individuelle.

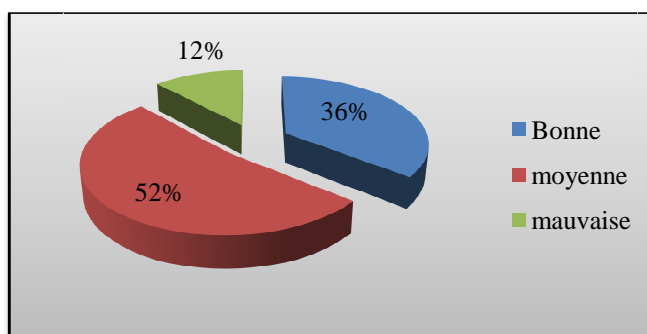
Question n°05 : Quelle est votre appréciation sur le choix du thème de votre formation ?

Tableau n° 10 : appréciation sur le choix du thème de formation

	Cadre	%	Maitrise	%	Exécutions	%	Nombre réponses	%
bonne	14	43.75%	01	14.28%	00	00%	15	35.72%
Moyenne	15	46.87%	04	57.15%	03	100%	22	52.38%
mauvaise	03	09.38%	02	28.57%	00	00%	05	11.90%
Total	32	100%	06	100%	03	100%	42	100%

Source : nous même

Figure n°10 : appréciation sur le choix du thème de formation



Le graphe ci-dessus nous montre que 52% des personnes interrogées trouvent que les thèmes de formation proposée par l'entreprise sont au niveau moyen, 36% les trouve bons et 12% les considère comme mauvais.

AXE 03 : questions relatives aux moyens de formation

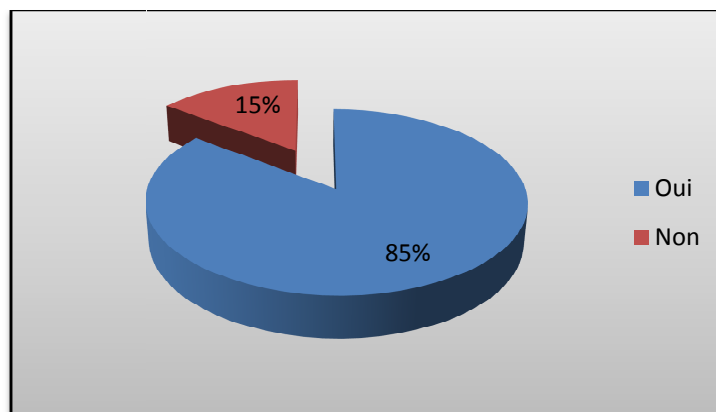
Question n°01 : Votre entreprise dispose-t-elle de son propre centre de formation ou partage-t-elle un centre de formation avec d'autres entreprises ou organismes en vue de vous offrir des activités de formation?

Tableau n°11 : les centres de formation

	Cadres	%	Maitrise	%	Exécutions	%	Nombre réponses	%
Oui	28	87.5%	06	100%	01	33.33%	35	85.37%
Non	04	12.5%	00	00%	02	66.67%	06	14.63%
Total	32	100%	06	100%	03	100%	41	100%

Source : nous même

Figure n°11 : les centres de formation



Le graphique ci-dessus nous informe que SONATRACH dispose des centres de formation propres à elle et que 85% des personnes interrogées l’affirme.

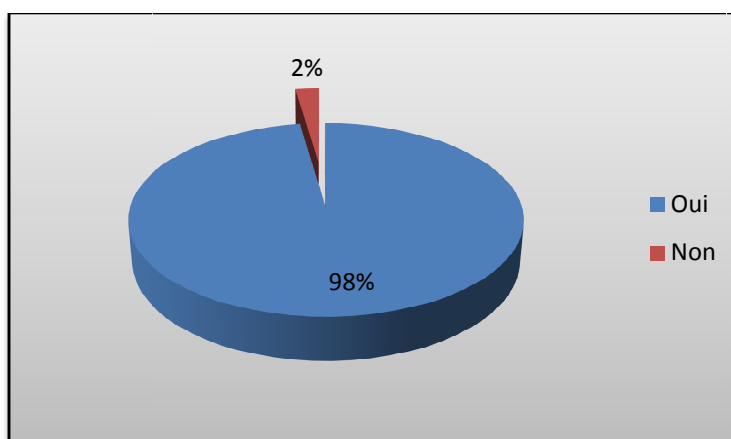
Question n°02 : votre entreprise prévoit-elle habituellement un budget annuel consacré aux formations ?

Tableau n°12 : Budget de formation

	Cadres	%	Maitrise	%	Exécutions	%	Nombre réponses	%
Oui	33	100%	07	100%	02	66.67%	42	97.67%
Non	00	00%	00	00%	01	3333.	01	02.33%
Total	33	100%	07	100%	03	100%	43	100%

Source : nous même

Figure n°12: Budget de formation



Suivant ce graphe, La SONATRACH prévoit annuellement un budget pour ses actions de formation et ceci par l’avis de la majorité du personnel interrogé.

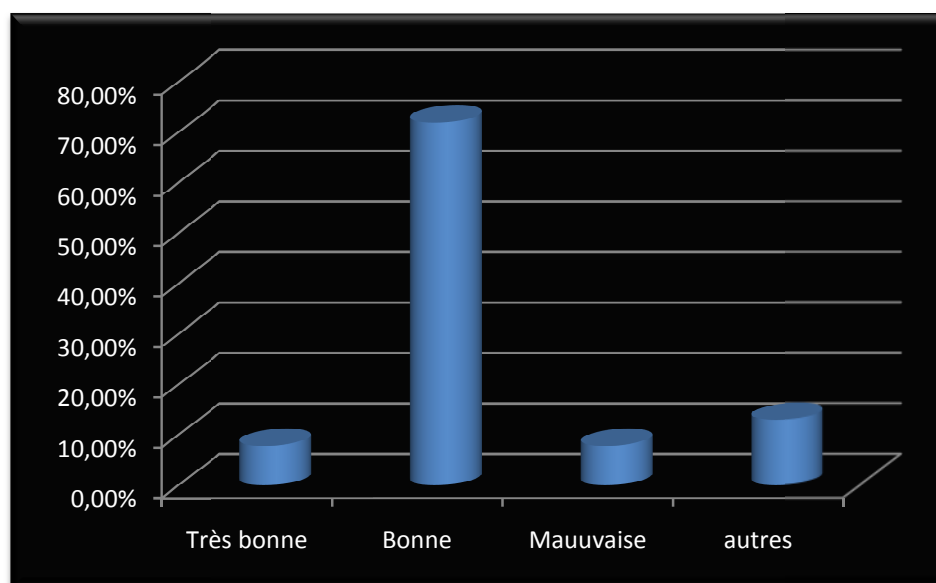
Question n°03 : Quelles appréciations faites-vous sur les méthodes pédagogiques utilisées ?

Tableau n°13 : Appréciation des méthodes pédagogiques utilisées.

	Cadres	%	Maitrise	%	Exécutions	%	Nombre réponses	%
Très bonnes	03	09.38%	00	00%	00	00%	03	07.70%
Bonnes	22	68.74%	04	80%	02	100%	28	71.80%
Mauvaises	03	09.38	00	00%	00	00%	03	07.70%
Autres	04	12.50%	01	20%	00	00%	05	12.80%
Total	32	100%	05	100%	02	100%	39	100%

Source : nous même

Figure n°13 : Appréciation des méthodes pédagogiques utilisées.



Les résultats collectés dans le graphe ci-dessus font ressortir que 72% de l'échantillon étudié trouve que les méthodes pédagogiques utilisées sont adéquates et d'autre part nous constatons un équilibre d'avis entre les agents qui estiment que les méthodes pédagogiques sont très bonne et d'autres qui pensent tout a fait le contraire (mauvaises).

D'autre réponses ont été retenues (13%) des agents interrogés de cet échantillon estiment que la qualité des méthodes change en fonction des types de moyen utilisés, et que ces méthodes étaient moyennes dans l'ensemble.

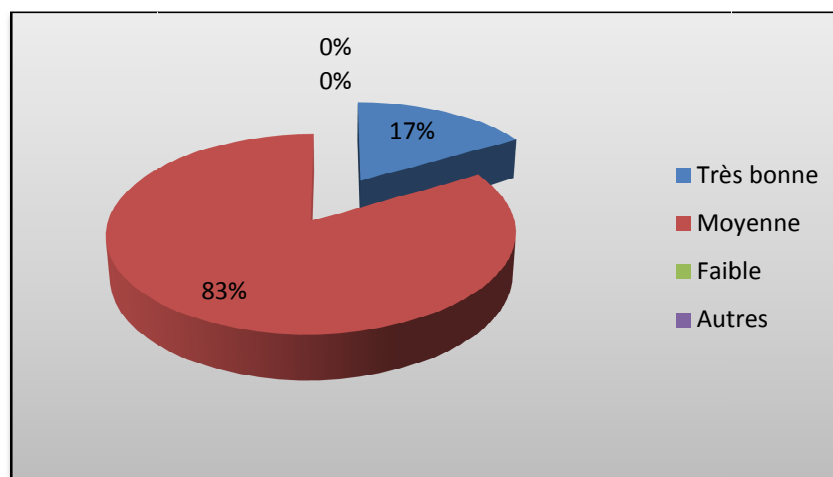
Question n°04 : En ce qui concerne la qualité de prestation de la formation, comment avez-vous trouvé le niveau des formateurs ?

Tableau n°14 : Qualité de prestation de formation

	Cadres	%	Maitrise	%	Exécutions	%	Nombre réponses	%
Très bon	07	21.21%	00	00%	00	00	07	16.67%
Moyen	26	78.79%	06	100%	03	100%	35	83.33%
Faible	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
Autre	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
Total	33	100%	06	100%	03	100%	42	100%

Source : nous même

Figure n°14 : Qualité de prestation de formation

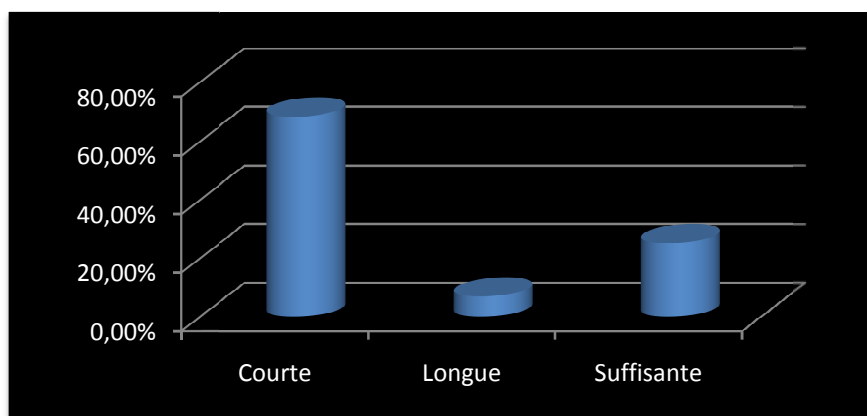


En analysant les réponses des interrogés, nous constatons que la plupart de la population dans la DRGB (83%) jugent que le niveau des formateurs est assez bon (moyen), ainsi (17%) le considère comme très bon.

AXE 04 : questions relatives à la durée de formation**Question n°01 : Pour vous la durée de formation est-elle ?****Tableau n°15 : La durée de la formation**

	Cadres	%	Maitrise	%	Exécutions	%	Nombre réponses	%
Courte	23	65.71%	05	83.33	02	66.67%	30	68.19%
Longue	02	05.71%	01	16.76%	00	00%	03	06.81%
Suffisante	10	28.58%	00	00%	01	33.33%	11	25%
Total	35	100%	06	100%	03	100%	44	100%

Source : nous même

Figure n°15 : La durée de la formation

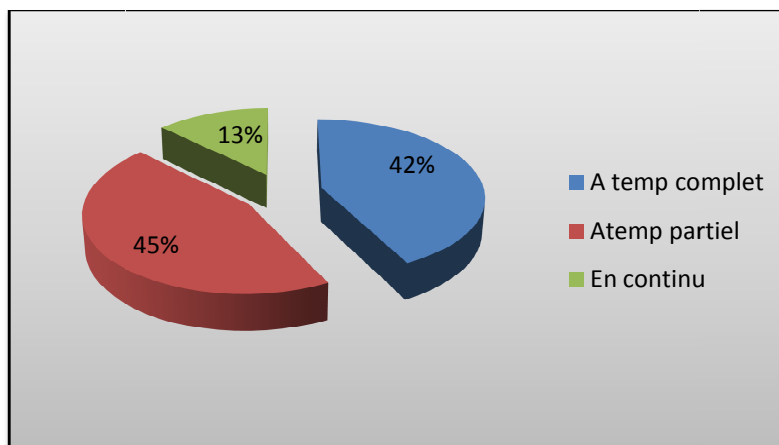
Ce graphe nous montre que la majorité des formés (68%) perçoit que la durée de la formation est courte, alors que 25% la trouve suffisante contre 07% qui la trouve longue.

Question n°02 : Comment se déroule-t-elle ?**Tableau n°16 : Déroulement de la formation**

	Cadres	%	Maitrise	%	Exécutions	%	Nombre réponses	%
A temps complet	17	44.74%	02	33.33%	01	33.33%	20	42.55%
A temps partiel	15	39.47%	04	66.67%	02	66.67%	21	44.68%
En continu	06	15.79%	00	00%	00	00%	06	12.77%
Total	38	100%	06	100%	03	100%	47	100%

Source : nous même

Figure n°16 : Déroulement de la formation



Le schéma ci-dessus nous illustre que la formation au niveau de la DRGB se déroule habituellement soit à temps complet soit à temps partiel (45% et 42% successivement) et rarement en continue (13%).

AXE 05 : questions relatives aux objectifs de formation

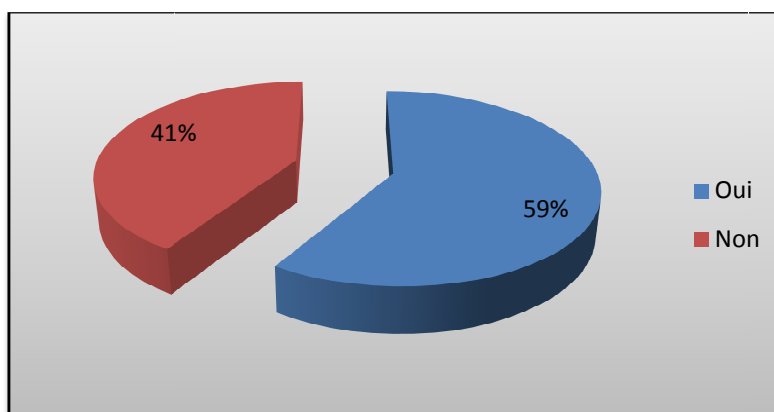
Question n°01 : l'entreprise vous a-t-elle communiqué l'objectif de cette formation ?

Tableau n°17 : communication des objectifs de la formation

	Cadre	%	Maitrise	%	Exécutions	%	Nombre réponses	%
Oui	18	58.06%	03	60%	02	66.67%	23	58.97%
Non	13	41.94%	02	40%	01	33.33%	16	41.03%
Total	31	100%	05	100%	03	100%	39	100%

Source : nous même

Figure n°17 : communication des objectifs de la formation



Ce graphe montre bien que 59% du personnel formé de la DRGB est au courant des objectifs attendus par l'entreprise de cette formation et 41% ne l'est pas.

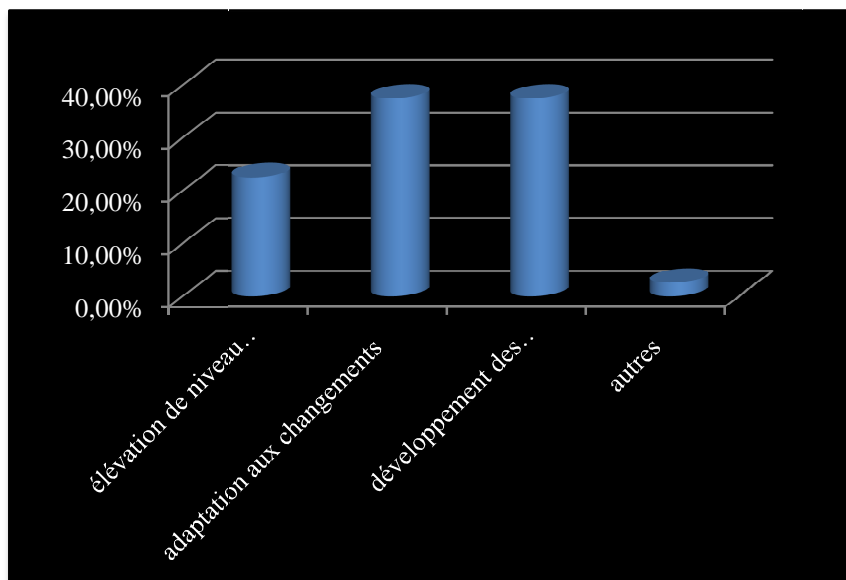
Question n°02 : D'après vous, la formation est-elle nécessaire pour :

Tableau n°18 : Nécessité de la formation

	Cadre	%	Maitrise	%	Exécutions	%	Nombre réponses	%
Elévation niveau d'instruction	16	24.62%	01	08.33%	01	33.33%	18	22.50%
Adaptation aux changements	24	36.92%	05	41.67%	01	33.33%	30	37.50%
Développement des compétences	24	36.92%	05	41.67%	01	33.33%	30	37.50%
Autres	01	01.54%	01	08.33%	00	00%	02	02.50%
Total	66	100%	12	100%	03	100%	80	100%

Source : nous même

Figure n°18: Nécessité de la formation



D'après les résultats du tableau ci-dessus nous distinguons que l'effectif questionné affirme que la formation est un moyen d'adaptation aux changements et aux développements des compétences avec un taux de 37.50% pour chacun, 22.50% le considère comme un

moyen d'élévation de niveau d'instruction et 02.50% voient la formation utile pour approfondir les connaissances. (Ceci renvoi à la confirmation de la première hypothèse citée en introduction).

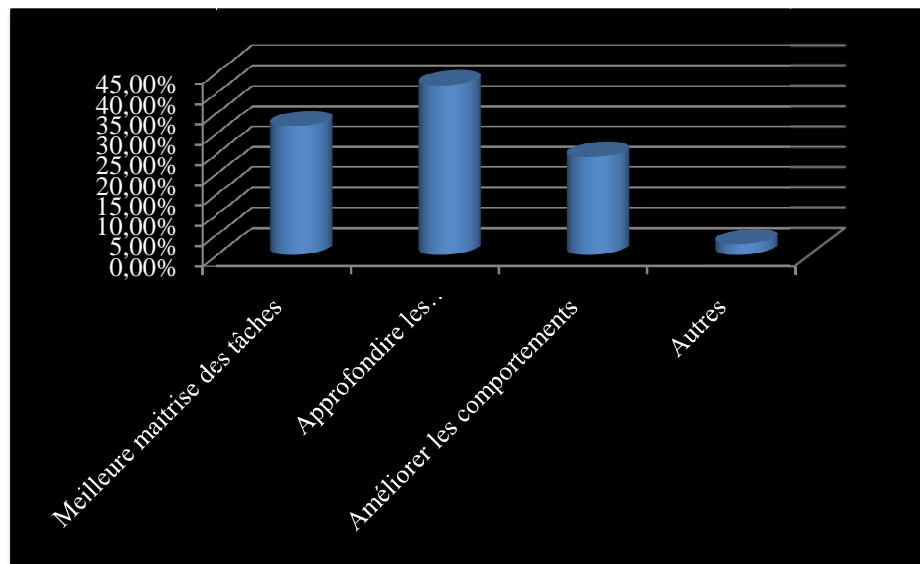
Question n°03 : Quelles étaient vos attentes de cette formation ?

Tableau n° 19 : Attentes de la formation

	Cadres	%	Maitrise	%	Exécutions	%	Nombre réponses	%
Meilleur maitrise taches	17	27.87%	06	40.00%	02	66.67%	25	31.65%
Approfondir les connaissances	27	44.26%	05	33.33%	01	33.33%	33	41.77%
Améliorer comportements	15	24.59%	04	26.67%	00	00%	19	24.05%
Autres	02	03.28%	00	26.67%	00	00%	02	02.53%
Total	61	100%	15	100%	03	100%	79	100%

Source : nous même

Figure n°19 : Attentes de la formation

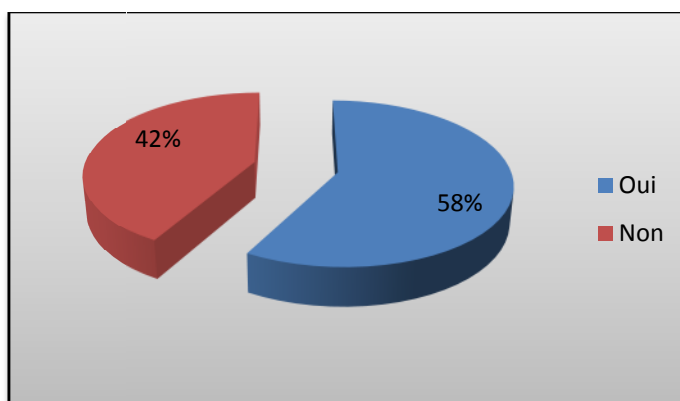


Ce graphe montre que 42% du personnel souhaite un approfondissement des connaissances, 32% une meilleure maitrise des tâches, 24% pour améliorer leurs comportements et 02% s'articule au tour des autres attentes tel que (l'amélioration des compétences...etc.).

AXE 06 : questions relatives aux résultats de formation**Question n°01 : Etes-vous évalué après votre stage de formation ?****Tableau n°20 : l'évaluation après le stage de formation**

	Cadres	%	Maitrise	%	Exécutions	%	Nombre réponses	%
Oui	20	58.82%	03	50%	02	66.67%	25	58.14%
Non	14	41.18%	03	50%	01	33.33%	18	41.86%
Total	34	100%	06	100%	03	100%	43	100%

Source : nous même

Figure n°20 : l'évaluation après le stage de formation

Parmi les effectifs formé, le graphe ci-dessus nous renseigne que 58% sont évalué après leur stage de formation et 42% ne sont pas évalué d'où la confirmation de la dernière hypothèse.

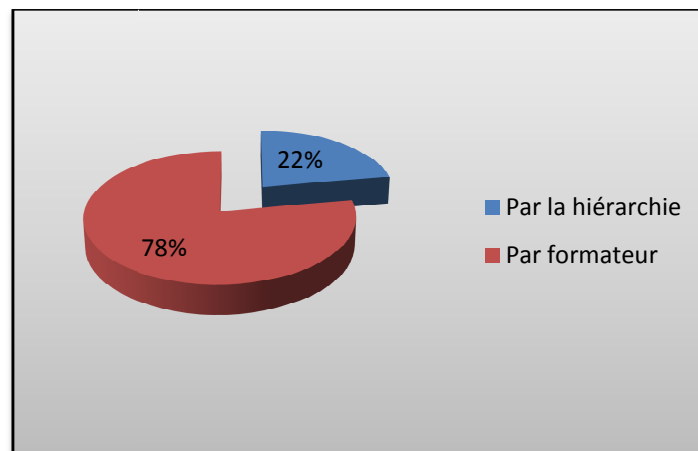
*** Si oui, par qui êtes vous évalués ?**

Tableau n°21 : l'auteur de l'évaluation

	Cadres	%	Maitrise	%	Exécutions	%	Nombre réponses	%
Par hiérarchie	03	20.00%	00	00%	01	100%	04	22.22%
Par formateur	12	80.00%	02	100%	00	00%	14	77.78%
Total	15	100%	02	100%	01	100%	18	100%

Source : nous même

Figure n°21 : l'auteur de l'évaluation



D'après le graphique n°16, nous constatons que 78% des formés sont évalués, après leur stage de formation, par les formateurs.

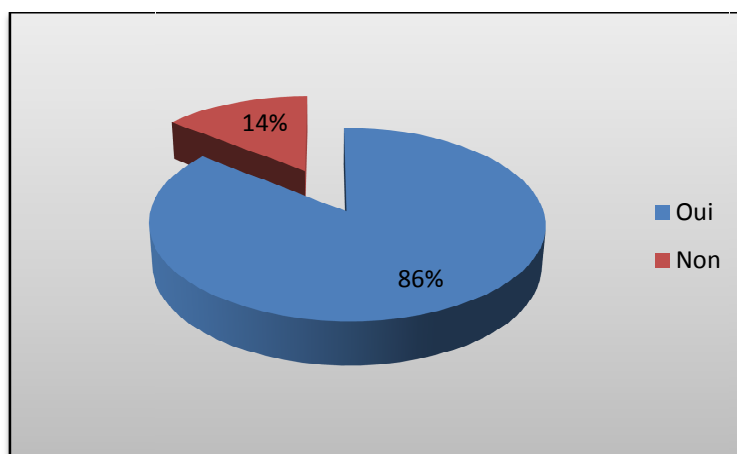
*** Si non, pensez vous que l'évaluation est nécessaire ?**

Tableau n°22 : la nécessité de l'évaluation

	Cadres	%	Maitrise	%	Exécutions	%	Nombre réponses	%
Oui	24	82.76%	04	100%	02	100%	30	85.71%
Non	05	17.24%	00	00%	00	00%	05	14.29%
Total	29	100%	04	100%	02	100%	35	100%

Source : nous même

Figure n°22 : la nécessité de l'évaluation



Concernant les personnes non évaluées après leur stage de formation, 86% pensent que l'évaluation est nécessaire.

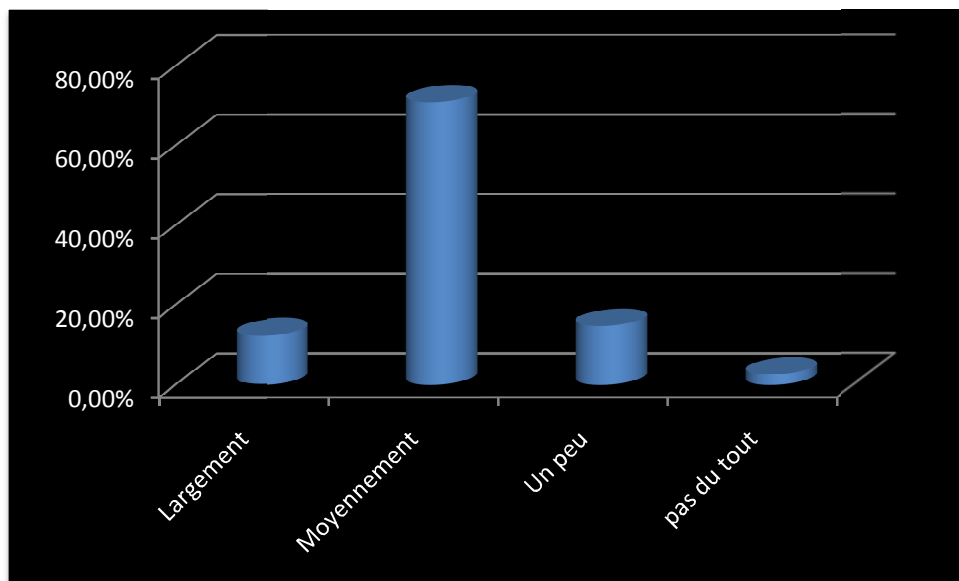
Question n°02 : Selon vous les objectifs de cette formation ont-ils été atteints ?

Tableau n°23 : l'atteinte des objectifs

	Cadres	%	Maitrise	%	Exécutions	%	Nombre réponses	%
Largement	04	12.50%	00	00%	01	33.33%	05	12.20%
Moyennement	25	78.13%	04	66.76%	00	00%	29	70.73%
Un peu	03	09.37%	02	33.33%	01	33.33%	06	14.63%
Pas du tout	00	00%	00	00%	01	33.33%	01	02.44%
Total	32	100%	06	100%	03	100%	41	100%

Source : nous même

Figure n°23 : l'atteinte des objectifs



Le graphe ci-dessus nous manifeste que 71% des personnes de notre échantillon trouvent que les objectifs de formation sont moyennement atteints, 15% d'entre eux jugent qu'ils sont légèrement atteints, 12% considère qu'ils sont largement atteints et 02% jugent qu'ils ne le sont pas du tout.

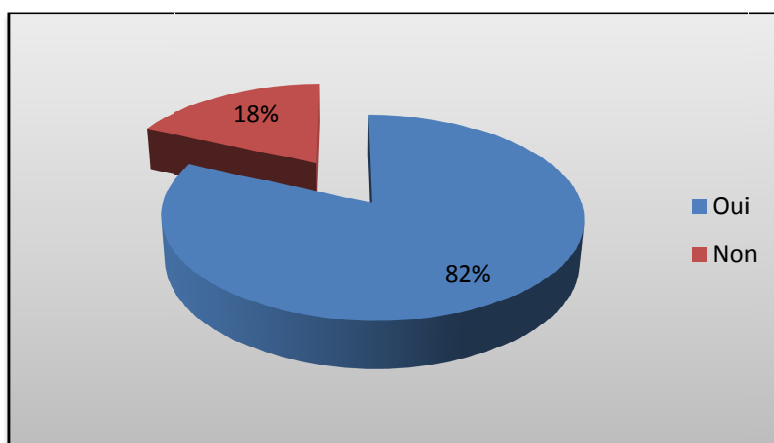
Question n°03 : Avez-vous pu appliquer les connaissances que vous avez acquises lors de cette formation dans votre travail ?

Tableau n°24 : application des connaissances acquises

	Cadre	%	Maitrise	%	Exécutions	%	Nombre réponses	%
Oui	24	80%	04	80%	03	100%	31	81.58%
Non	06	20%	01	20%	00	00%	07	18.42%
Total	30	100%	05	100%	03	100%	38	100%

Source : nous même

Figure n°24 : application des connaissances acquises



Les résultats de ce graphe permettent de saisir que 82% (la majorité) de l'effectif formé a pu appliquer les connaissances qu'il a acquises lors de la formation.

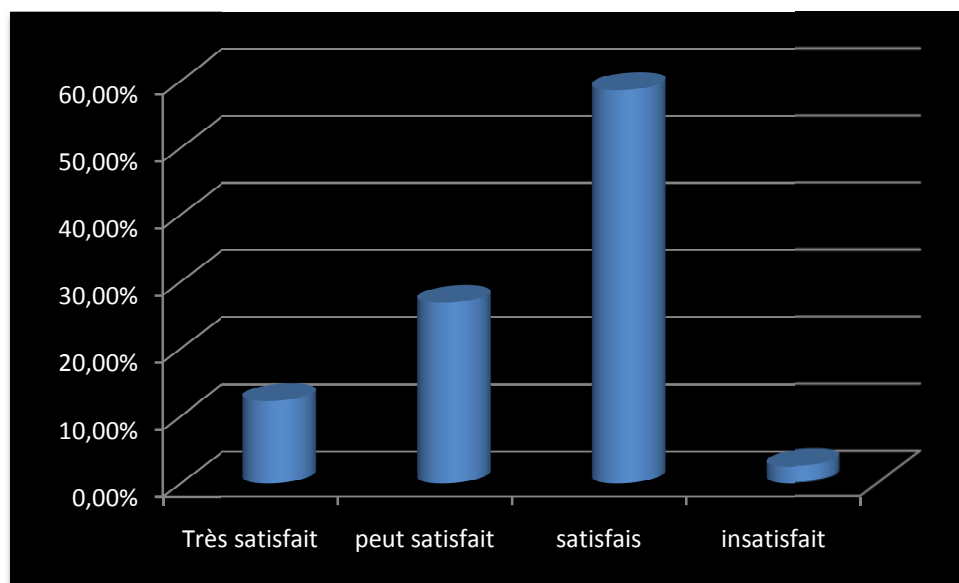
Question n°04 : À l'issue de cette formation, êtes-vous dans l'ensemble :

Tableau n°25 : Le degré de satisfaction de la formation

	Cadres	%	Maitrise	%	Exécutions	%	Nombre réponses	%
Très satis	05	15.63%	00	00%	00	00	05	12.20%
Peu satis	08	25%	02	33.33%	01	33.33%	11	26.83%
Satisfait	18	56.25%	04	66.67	02	66.67%	24	58.54%
Insatisfait	01	03.12%	00	00%	00	00%	01	02.43%
Total	32	100%	06	100%	03	100%	41	100%

Source : nous même

Figure n°25 : Le degré de satisfaction de la formation



Ce graphe montre bien que 59% de l'effectif formé sont satisfait de la formation suivie, 27% sont assez satisfait, 12% sont très satisfait contre 03% d'entre eux ne le sont pas. Donc ceci affirme la deuxième hypothèse de notre recherche.

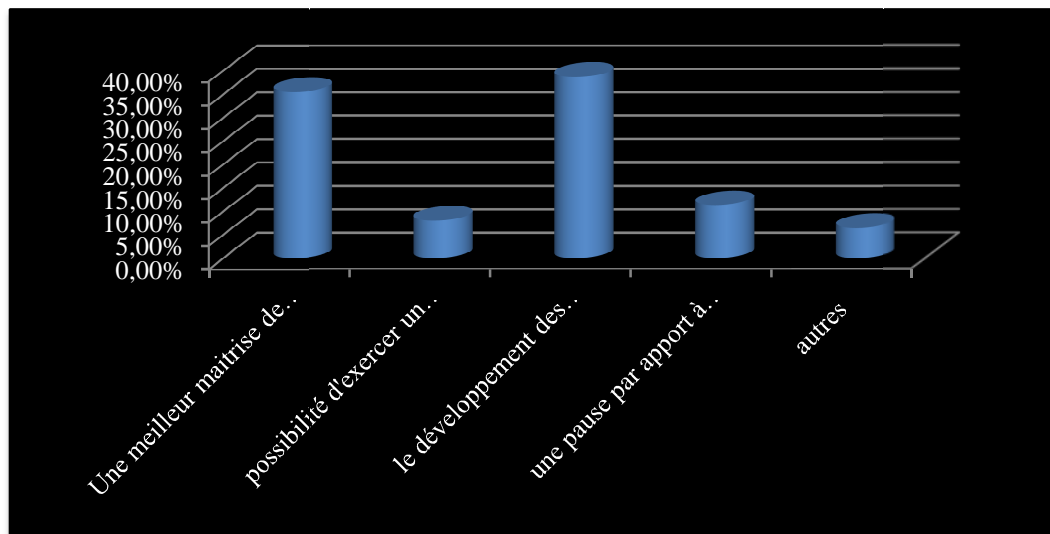
*** Si vous êtes satisfait, c'est que la formation vous a permis :**

Tableau n°26 : les apports de la formation

	Cadres	%	Maitrise	%	Exécutions	%	Nombre réponses	%
Meilleur maitrise des tâches	16	33.33%	04	36.36	02	66.67%	22	35.48%
Possibilité exercer autre métiers	03	06.25%	01	09.09%	01	33.33%	05	08.06%
Le développement des compétences	20	41.67%	04	36.36%	00	00%	24	38.71%
Pause par rapport au W	06	12.50	01	09.09%	00	00%	07	11.30%
Autres	03	06.25%	01	09.09%	00	00%	04	06.45%
Total	48	100%	11	100%	03	100%	62	100%

Source : nous même

Figure n°26 : les apports de la formation



D'après ces résultats nous remarquons que le personnel de la DRGB est conscient que la formation est un moyen pour développer ses compétences avec un taux de 39%, et un moyen d'une meilleure maitrise des tâches (35%), 11% considère que l'action de formation est une pause par rapport au travail, comme il peut être un moyen permettant d'exercer un autre métier 08% et 07% considère la formation comme un moyen d'approfondir et de développer les connaissances...etc.

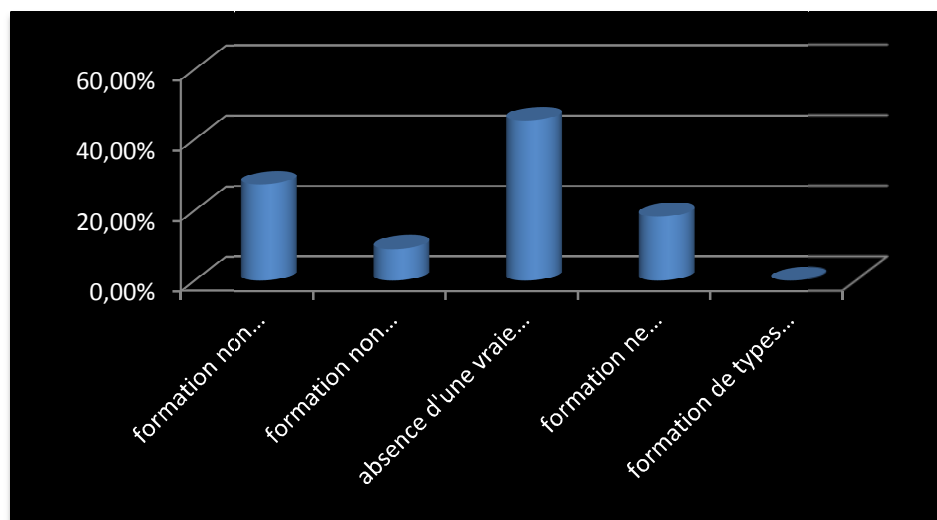
* Si non, indiquer : Les causes ? (Choisissez une modalité) :

Tableau n°27 : degré de non satisfaction

	Cadres	%	Maitrise	%	Exécutions	%	Nombre réponses	%
Formation non adapté au contexte de W	03	33.33%	00	00%	00	00%	03	27.27%
Formation non enrichissante	01	11.11%	00	00%	00	00%	01	09.10%
Abs d'une vraie évaluation	03	33.33%	01	100%	01	100%	05	45.45%
Formation ne reprend pas aux besoins réel sal	02	22.22%	00	00%	00	00%	02	18.18%
Form de type promo social	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
Total	08	100%	00	100%	01	100%	11	100%

Source : nous même

Figure n°27 : degré de non satisfaction



Le graphe ci-dessus nous montre que parmi les personnes qui jugent que leurs compétences ne sont pas vraiment développées incombent ceci à:

- ✓ l'absence d'une vraie évaluation avec un taux de 45.45% ;
- ✓ la formation suivie ne correspond pas aux contextes de travail avec un taux 27.27% ;
- ✓ formation ne répond pas aux besoins réels des salariés avec un taux de 18.18% ;
- ✓ une formation non enrichissante 09.10% ;

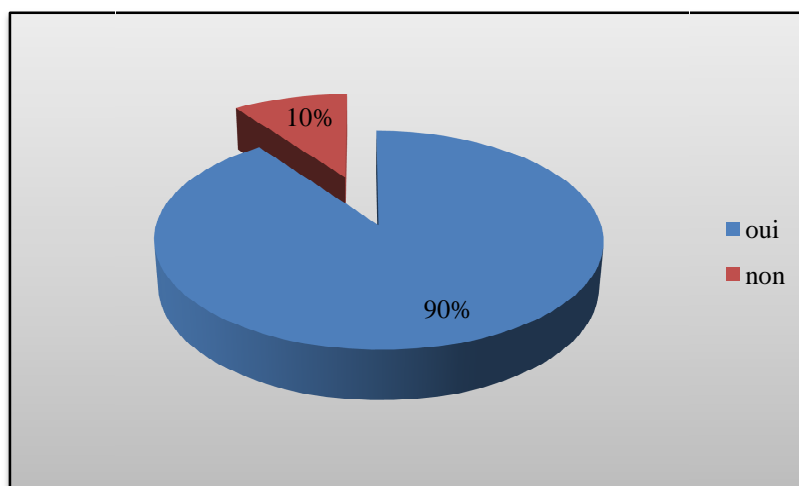
Question n°05 : Si vous avez bénéficié d'actions de formation, pensez-vous qu'elles développent vraiment vos compétences ?

Tableau n°28 : le développement des compétences par la formation

	Cadres	%	Maitrise	%	Exécutions	%	Nombre réponses	%
Oui	30	93.75%	04	80%	02	66.67%	36	90.00%
Non	02	06.25%	01	20%	01	33.33%	04	10.00%
Total	32	100%	05	100%	03	100%	40	100%

Source : nous même

Figure n°28 : le développement des compétences par la formation



Le graphe n°20 indique que 90% des formés (la majorité) trouvent que la formation suivie développe vraiment leurs compétences contre 10% qui estiment le contraire.

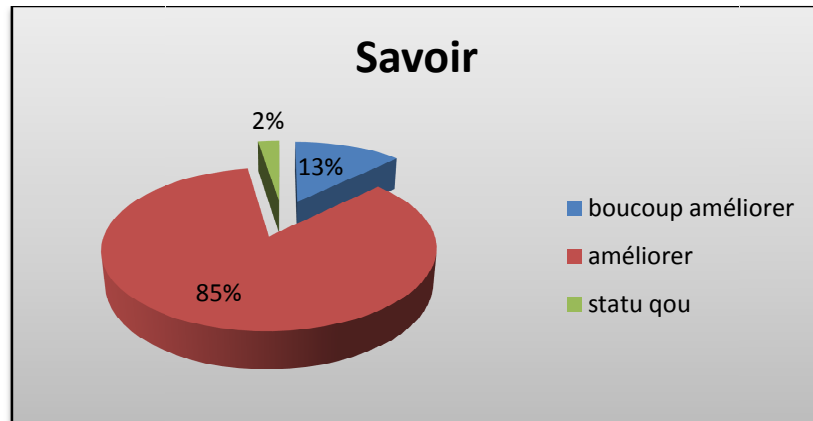
Question n°06 : après avoir reçu une formation, considérez-vous que :

Tableau n°29 : la contribution de formation pour les savoirs

		Cadres	%	Maitrise	%	Exécutions	%	Nombre réponses	%
Savoir	Beaucoup améliorer	05	16,13%	00	00%	00	00%	05	12,82%
	Améliorer	25	80,64%	05	100%	03	100%	33	84,62%
	Statu quo	01	03,23%	00	00%	00	00%	01	02,56%
Total		31	100%	05	100%	03	100%	39	100%
Savoir faire	Beaucoup améliorer	04	13,33%	00	00%	01	33,33%	05	13,16%
	Améliorer	24	80,00%	05	100%	02	66,67%	31	81,58%
	Statu quo	02	06,67%	00	00%	00	00%	02	05,26%
Total		30	100%	05	100%	03	100%	38	100%
Savoir être	Beaucoup améliorer	04	12,90%	00	00%	00	00%	04	10,26%
	Améliorer	24	77,42%	04	80,00 %	03	100%	31	79,48%
	Statu quo	03	09,68%	01	20,00 %	00	00%	04	10,26%
Total		31	100%	05	100%	03	100%	39	100%

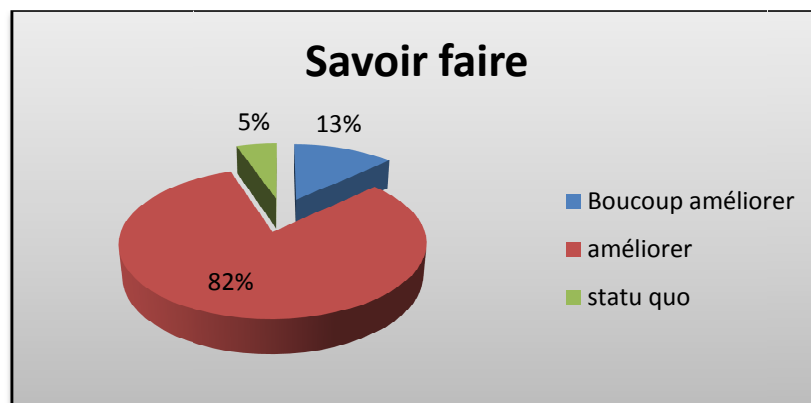
Source : nous même

Figure n°29 : savoir



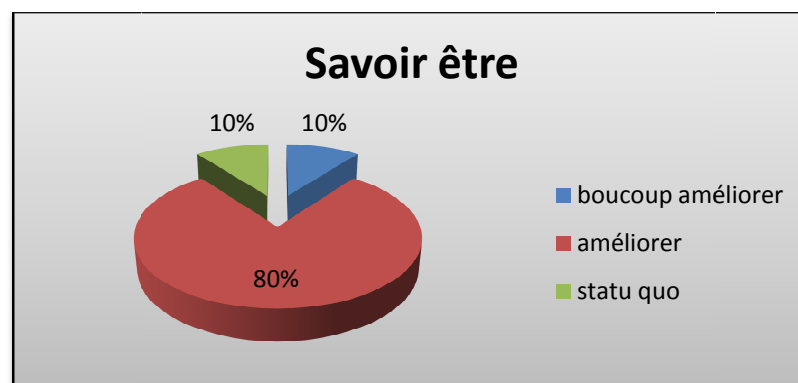
Les résultats retenus de ce graphe montre que 85% des formés estiment que leur savoir s'est amélioré, 13% le trouvent qu'il est beaucoup amélioré et uniquement 2% d'eux pensent que leur savoir après avoir bénéficié d'une action de formation qu'il est statu quo.

Figure n°30 : savoir faire



Conformément à ce graphe, 82% des personnes formés sentent que leur savoir faire est amélioré, 13% le considère beaucoup amélioré et seulement 5% d'entre eux trouve qu'il n'a pas changé (statu quo).

Figure n°31: Savoir être



D'après les statistiques qu'on a fait, 80% des agents qui ont bénéficié d'une formation trouve que leur savoir être est amélioré.

*** Analyse des résultats :**

➤ **Identification des besoins :**

Les conditions favorables du travail et l'évaluation périodique du personnel permettent de situer et de caractériser le niveau de compétence actuel du personnel et le niveau de compétence ciblé tel que défini par le profil du poste occupé ou à pourvoir.

D'après les résultats du questionnaire, nous remarquons que 70% des personnes formées n'ont jamais été évalués pendant leur travail et ceci est valable pour l'ensemble du personnel.

Les informations collectées nous permettent de noter que la DRGB possède un système d'évaluation du personnel mais qui n'est pas généralisé car il ne touche que 30% de la population formée et interrogée par notre questionnaire ce qui influence négativement la procédure d'identification des besoins réels en formation.

Pour les critères d'envoi en formation les résultats nous révèlent que la décision de la direction est la plus dominante par 62% suivie par la recommandation et l'observation du responsable direct avec 26% et en fin la demande personnelle de l'ouvrier avec un taux de 12%.

Ceci permet de déduire que les besoins en formation exprimés par la direction ne reflètent pas les véritables besoins de l'entreprise en termes de compétences car ces derniers ne sont pas exprimés par les responsables directs, ce qui rend aussi le choix des thèmes en inadéquation avec les objectifs souhaités, ceci nous permet l'infirmer de la deuxième hypothèse de notre recherche.

➤ **Les moyens de formation**

Voyant le domaine de son activité et son poids dans l'économie nationale, la DRGB met à disposition de son personnel 03 centres de formation et un budget important chaque année que les résultats collectés de notre questionnaire les affirment par les différentes catégories socioprofessionnelles.

Les actions de formation se déroulent dans des bonnes conditions tout en offrant les équipements nécessaires et les méthodes adéquates pour une meilleure collecte qualitative et quantitative de nouvelles connaissances jugées par le personnel formé qui témoigne avec un taux de 72%, assurées par des spécialistes qui détiennent des capacités manifestées assez bonnes par 83% des interrogés.

L'analyse de ces informations nous montre que l'entreprise SONATRACH accorde une immense importance à la formation de son personnel par la fourniture des divers moyens matériels et immatériels afin d'assurer une action bénéfique pour les participants, affirmé par la satisfaction du plus que la moitié de l'effectif interrogé (59%)

D'après cette analyse on tient à confirmer la troisième hypothèse de notre travail.

➤ **La durée de formation**

D'après les résultats, plus de la moitié des agents de l'entreprise (68.19%) estiment que la durée de la formation est courte, alors que 06.81% estiment le contraire. D'autres réponses ont été retenues (25%) qui considèrent cette durée comme suffisante.

Cette situation peut être expliquée par les coûts de la formation par rapport à la durée, et d'autres part il s'agit de tenir compte des contraintes des horaires de travail, c'est-à-dire si la durée n'est pas adéquate elle peut perturber le fonctionnement de l'activité de l'entreprise.

On peut dire aussi, que la durée de la formation constitue un élément important qui contribue à la bonne réalisation de l'action de formation et avec efficacité.

Et là, nous pouvons dire qu'il s'agit de faire un équilibre entre le volume du programme de formation, et la durée nécessaire pour sa réalisation d'une façon objective, ainsi la durée de formation chez SONATRACH est liée aux types de formation.

➤ **Les objectifs de formation**

L'analyse des résultats obtenus nous révèle que la majorité d'effectif interrogé soit 59% est au courant des objectifs visés par l'entreprise avec cette action de formation.

L'analyse de ces résultats par les différentes catégories socioprofessionnelles fait ressortir que la majorité des cadres (58%), les agents de maîtrise (60%) et les agents d'exécution (67%) étaient au courant des objectifs de leur formation, chose qui contribue à atteindre efficacement ces objectifs, et qui aura un impact positif sur le développement de l'entreprise d'où l'idée partagée par l'ensemble du personnel que la formation est un moyen de développement des compétences (37%) et d'adaptation aux multi changements (37%) internes et externes auxquels l'entreprise est soumise ce qui confirme la première hypothèse de notre recherche.

Donc la nécessité de la formation pour le développement des compétences est fondamentale car elle manifeste un approfondissement des connaissances pour une meilleure maîtrise des tâches d'où une amélioration des comportements.

➤ **Les résultats de formation**

Les résultats obtenus du dernier axe illustrent l'importance et la nécessité de l'évaluation dans la détection des apports de formation soit pour les personnes formées d'une manière spécifique soit pour toute l'entreprise d'une manière générale et cela en s'appuyant sur les réponses recueillies suite à notre questionnaire.

Concernant l'évaluation après le stage de formation, les participants affirment sa nécessité avec un taux de 86%, sachant que 58% d'entre eux sont évalués, cette action d'évaluation est assurée par les formateurs eux même ce qui est confirmé par l'avis de 78% contre 22% uniquement évalués par la hiérarchie de la SONATRACH ce qui engendre une difficulté au niveau de l'analyse des effets de l'action (objectifs réalisés ou non), (affirmation de la dernière hypothèse).

A l'instar de la question n° 02 les informations collectées nous renseignent que les objectifs de formation à 71% sont moyennement atteints, alors que 15% voient que ces derniers sont peu atteints.

D'autre part, 58% sont satisfaits de la formation suivie, contre 27% qui la considère peu satisfaite car elle leur permet de développer leurs compétences et de mieux maîtriser leurs différentes tâches, les raisons qui ont contribué à améliorer leurs connaissances (savoir), à faciliter leur transmission sur le terrain de travail (savoir faire) et à améliorer leurs comportements.

Ce résultat nous permet de déduire que le personnel de SONATRACH est conscient que la formation est un outil efficace pour le développement des compétences, ceci aura certainement des répercussions positives sur la motivation du personnel et sur le développement de l'entreprise.

Conclusion

La formation se trouve au cœur des enjeux de la productivité, de l'innovation technologique, de la valorisation du travail humain et de l'intégration professionnelle des individus, rend indispensable l'aménagement des performances des systèmes et impose le renforcement significatif de la capacité d'intégration des systèmes de formation.

Suggestions (recommandations)

Les résultats obtenus de l'enquête que nous avons mené nous permettent de formuler quelques suggestions qui pourraient faire l'objet de réflexion à l'effet d'apporter un

plus en matière de formation de la ressource humaine. Ces suggestions peuvent se présenter comme suit :

- Généraliser le système d'appréciation annuel pour une meilleure identification des besoins en formation.
- Mettre en place un système d'évaluation pendant et après la formation en vue de connaître l'impact de la formation sur l'entreprise et le personnel.
- Implication davantage du personnel dans le processus de formation (identification des besoins, choix des thèmes...)
- Revoir éventuellement la durée de formation estimée courte par un nombre important de personnel formé.
- S'assurer de l'utilisation efficace du savoir et savoir faire acquis par le personnel après la formation.
- Implication davantage des responsables hiérarchiques dans l'identification des besoins en formation.

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans une économie de plus en plus ouverte sur le monde, les entreprises sont confrontées en permanence à la nécessité d'anticiper et de s'adapter à leur environnement.

Le renouvellement accéléré des techniques de production et de distribution des biens et des services sollicite toujours davantage l'initiative et la compétence de chacun des salariés.

Leurs aspirations à une meilleure maîtrise de leur évolution professionnelle et le besoin d'apporter des réponses adaptées aux évolutions économiques nécessitent de renouveler les objectifs de la formation et de préciser les domaines de responsabilité de chacun des acteurs au vu des enjeux individuels et collectifs.

Donc pour ces entreprises la ressource humaine est la richesse et le capital le plus précieux et le plus important des entreprises. La formation étant l'un des moyens de son développement et de sa promotion pour prendre en charge l'ensemble des défis qui permettront aux entreprises de se placer au niveau requis par le contexte d'internationalisation des marchés et de compétitivité à tous les niveaux.

La formation est bien une fonction structurelle du département Ressources Humaines dont disposera l'entreprise à moyen et long terme, sa fonction première est de faire acquérir des connaissances, des compétences et des comportements pertinents. C'est à travers ces éléments qu'elle contribue à rendre l'entreprise plus compétitive et performante.

Donc la formation est un investissement qui permet d'améliorer la compétitivité des entreprises, leur productivité ; elle est une partie intégrante de leur politique de gestion des ressources humaines. Elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement, dans la mesure où elle permet d'adapter et de développer les compétences des travailleurs en fonction des évolutions des emplois, du contexte et des connaissances dans les différents domaines.

Tout au long de la préparation de notre travail de recherche au niveau de la DRGB/SONATRACH nous avons pu constater que cette dernière évolue avec l'évolution technologique de l'environnement et que la formation présente une grande utilité et un impact positif sur le personnel ainsi sur l'entreprise.

La formation au sein de la DRGB/SONATRACH reste un outil d'ajustement et de mise à niveau qui consiste à acquérir de nouvelles connaissances et habileté que les dirigeants souhaitent voir s'introduire d'une façon impérative dans les grandes orientations de leur organisation.

En effet, la formation n'est pas une fin en soi, elle se justifie par sa contribution à un processus d'ensemble de gestion et de développement des ressources humaines. Elle permet de développer les compétences, et constitue un moyen de communication, de motivation et d'implication des hommes aux changements.

Donc à l'issue de notre enquête dans la DRGB/SONATRACH, la formation est considérée comme un levier de développement des compétences de ces salariés.

Bibliographie

Ouvrages

1. **Belanger L., Petit A. Lbergeron S.** « gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée » Gaétan Morin éditeur, Montréal Canada, 1981, pp.137-170.
2. **Bellier, Sandra**, « le savoir être dans les entreprises », Vuibert, Paris 1998.
3. **Eray Philippe**, « Précis de développement des compétences », éditions Liaison, Paris, 1993.
4. **Jacque Soyer**, "Fonction formation", Edition d'Organisation, Paris, 2002.
5. **Lakhdar Sekiou et Blondin Louis** « Gestion de Personnel » les éditions d'organisation, (collection gestion), Paris 1986, (chap.11-« La Formation », pp. 289-321.
6. **Le Botref G**, « construire les compétences individuelles et collectives », édition d'organisation, Paris 2003.
7. **Le Botref G**, « l'ingénierie et l'évaluation de la formation », Edition d'organisation, Paris, 1990.
8. **Leplat, J.** A propos des compétences incorporées. In : Education permanente (1995).
9. **Meigant. A**, « Manager la formation », Paris, édition Liaison, 2003.
10. **Noe A, R**, « employee training and development », 2^{ème} Ed, MCGRAW-HILL Companies, New York, 2002.
11. **Raymond Vatier** « développement de l'entreprise et promotion des hommes » entreprises moderne (EMI), 4^{ème} édition 1985 Paris.
12. **Thierry D ; Sauret C.** « La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences », Edition L'Harmattan (1993), Paris.
13. **Weiss Dimitri.** « les ressources humaines », édition d'organisation, Paris, 1999.
14. **Werther W.B - Davis K. - Lee Gosselin H** « la gestion des ressources humaines » 2^{ème} édition MEGRAW- HILL éditeurs Montréal 1992, ch.10.
15. **Zarifian P**, « le modèle de la compétence », édition Liaison, paris 2001.

Revues

1. **Destré. G. et C. Nordman** « Les effets de la formation informelle sur les gains: une comparaison sur données appariées françaises, marocaines et tunisiennes», L'actualité économique, Revue d'analyse économique, vol. 78, no 2, 179-205. (2002).

Rapports

1. **Amélie Bernier**, « évaluation de rendement de la formation au sein des entreprises : une comparaison entre Québec et l'Ontario ». document n°01 « notions, cadre théorique et portrait des systèmes nationaux de formation : Canada, France, Etats Uni et Royaume Uni ». Rapport soumis au Programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA) Emploi-Québec - Projet no 2813-7923
2. **Hart, S.A., M. Gamache et M. Lejeune**, sous la direction de F. Lesemann « La formalisation des pratiques de formation dans les PME manufacturières québécoises », Rapport présenté dans le cadre du programme de subvention à la recherche appliquée (PSRA) du Fonds national de formation de la main-d'œuvre (FNFMO), Culture et Société, 218 pages. (2005).

Séminaire

1. **Wittorski R**, séminaire sur « les voies de la professionnalisation », le CREAS, faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de Mons, participation le 4 octobre 2007.

[http:// creas.umh.ac.be](http://creas.umh.ac.be)

Autres

1. **Patrick Gilbert**, « La notion de compétences et ses usages en gestion des ressources humaines », professeur des universités, IAE, université Paris I.
2. **Roy, Olivier, Lemay, Jean, Paulino, Christophe**, « la gestion par les compétences », expériences d'entreprises et enseignements, Lyon, ANACT, 2003.
3. **Vandewattyne, J. et E. Van Assche** « L'effort de formation des entreprises en Belgique », Étude réalisée par la Fondation Industrie-Université, 140 pages. (1990).

Liste des tableaux

Tableau n°1 : les conditions de travail au niveau de l'entreprise	59
Tableau n°2 : l'évaluation périodique	59
Tableau n°3 : sensation de besoin de formation	60
Tableau n°4 : la communication des besoins.....	61
Tableau n°6 : le recensement des besoins	62
Tableau n°7 : les moyens de recensement	62
Tableau n°8 : types de recensement.....	63
Tableau n°9 : critère d'envoi en formation	64
Tableau n° 10 : appréciation sur le choix du thème de formation	65
Tableau n°11 : les centres de formation.....	65
Tableau n°12 : Budget de formation.....	66
Tableau n°13 : Appréciation des méthodes pédagogiques utilisées.	67
Tableau n°14 : Qualité de prestation de formation	68
Tableau n°15 : La durée de la formation	69
Tableau n°16 : Déroulement de la formation	69
Tableau n°17 : communication des objectifs de la formation.....	70
Tableau n°18 : Nécessité de la formation	71
Tableau n° 19 : Attentes de la formation	72
Tableau n°20 : l'évaluation après le stage de formation	73
Tableau n°21 : l'auteur de l'évaluation	73
Tableau n°22 : la nécessité de l'évaluation.....	74
Tableau n°23 : l'atteinte des objectifs.....	75
Tableau n°24 : application des connaissances acquises	76
Tableau n°25 : Le degré de satisfaction de la formation.....	76
Tableau n°26 : les apports de la formation	77
Tableau n°27 : degré de non satisfaction	79
Tableau n°28 : le développement des compétences par la formation.....	80
Tableau n°29 : la contribution de formation pour les savoirs	81

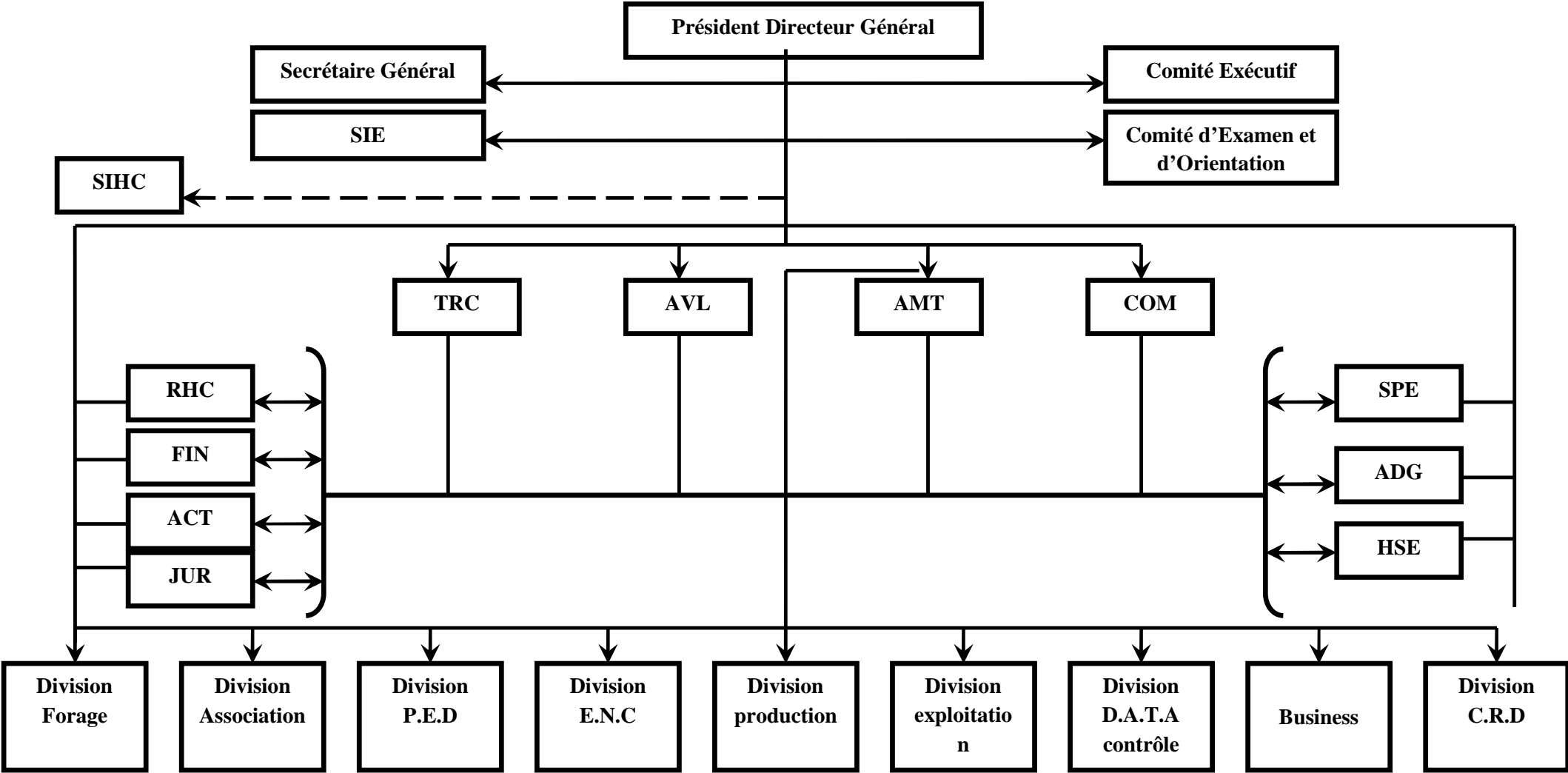
Liste des figures

Figure n°1 : Répartition par catégorie socioprofessionnelle	58
Figure n°2 : les conditions de travail au niveau de l'entreprise.....	59
Figure n°3 : l'évaluation périodique	60
Figure n°4 : sensation de besoin de formation	61
Figure n°5 : la communication des besoins	61
Figure n°6 : le recensement des besoins	62
Figure n°7 : les moyens de recensement	63
Figure n°8 : types de recensement	63
Figure n°9 : critère d'envoi en formation.....	64
Figure n°10 : appréciation sur le choix du thème de formation	65
Figure n°11 : les centres de formation	66
Figure n°12 : Budget de formation	66
Figure n°13 : Appréciation des méthodes pédagogiques utilisées.	67
Figure n°14 : Qualité de prestation de formation.....	68
Figure n°15 : La durée de la formation	69
Figure n°16 : Déroulement de la formation	70
Figure n°17 : communication des objectifs de la formation	70
Figure n°18: Nécessité de la formation	71
Figure n°19: Attentes de la formation	72
Figure n°20 : l'évaluation après le stage de formation	73
Figure n°21: l'auteur de l'évaluation.....	74
Figure n°22 : la nécessité de l'évaluation	74
Figure n°23 : l'atteinte des objectifs	75
Figure n°24 : application des connaissances acquises.	76
Figure n°25 : Le degré de satisfaction de la formation.	77
Figure n°26 : les apports de la formation.....	78
Figure n°27 : degré de non satisfaction.....	79
Figure n°28 : le développement des compétences par la formation	80
Figure n°29 : Le savoir	82

Figure n°30 : le savoir faire.....	82
Figure n°31: le savoir être.....	83

Annexe n°01 : Organigramme de SONATRACH

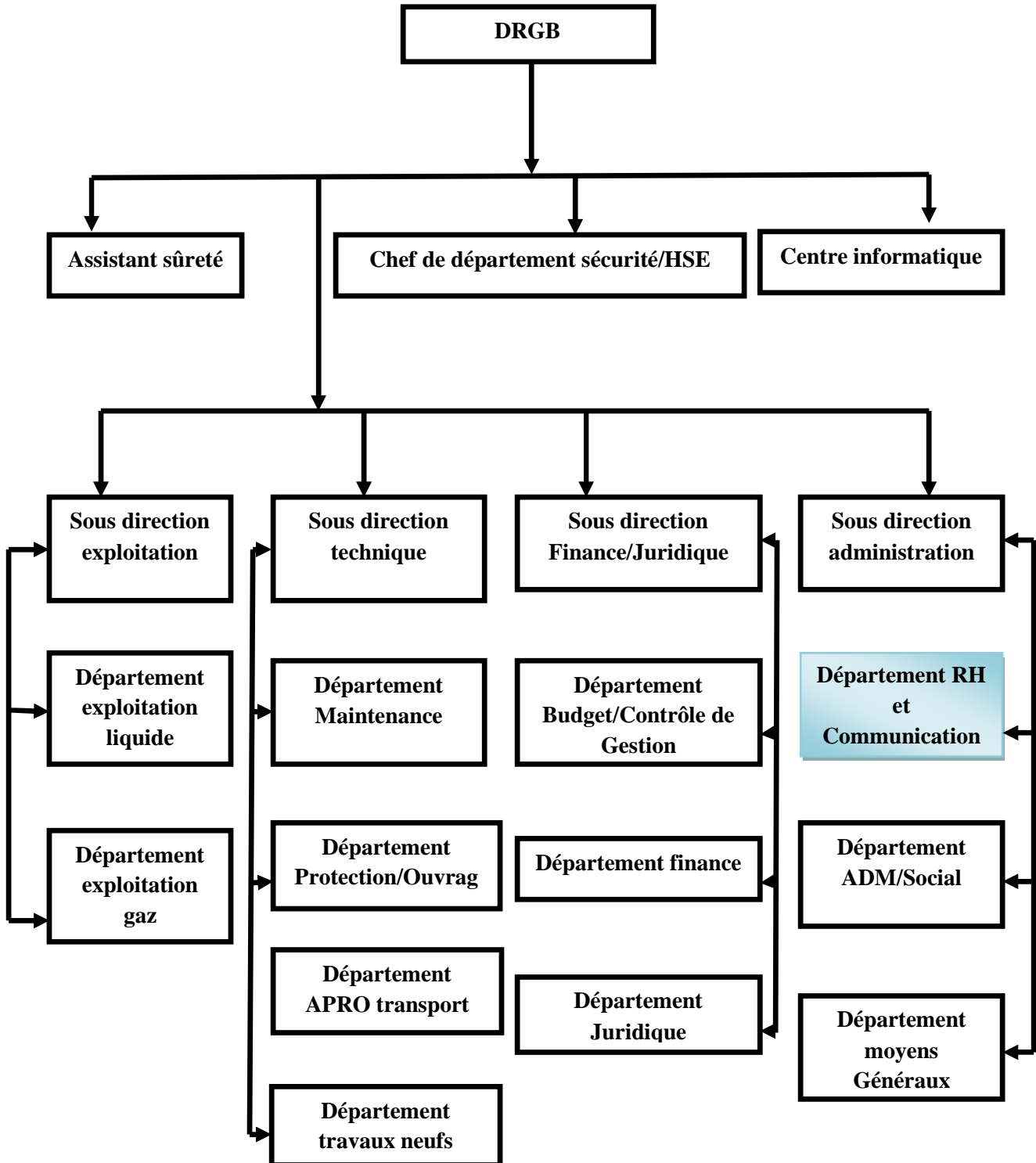
Organigramme de l'ensemble de la SONATRACH



Source : document interne à SONATRACH

Annexe n°02 : Organigramme de la DRGB

Organigramme de la DRGB



Source : DRGB/ SONATRACH

Fiche de besoin en formation Individuel

Responsable hierarchique:

Nom & prénom de l'agent:

Matricule:

Fonction:

N°	Besoin	Objectif
1		
2		
...		

*« Faites nous part de votre projet de formation...
Nous sommes là pour vous aider à en faire une réalité. »*



CAHIER DES CHARGES FORMATION

DEMANDEUR

Nom: _____
Prénom: _____
Fonction: _____
Structure: _____

DATE

Le : _____

THEME

CAHIER DES CHARGES FORMATION





PARTIE I

Quelle problématique souhaitez-vous traiter ?

Ce point nous aidera à déterminer si la formation peut, seule, être une réponse pertinente et efficace à votre problématique.

Quel est votre diagnostic de la situation actuelle ?

Quelle est la situation cible ?

Que constate t'on aujourd'hui ?

Quels écarts constate t'on . Quelles insuffisances majeures.

QUELLE PROBLEMATIQUE ?



PARTIE 2

Pour quels résultats (opérationnels et compétences) ?

Ce point nous aidera à définir à la fois les objectifs visés, le contenu de la formation (quels thèmes et avec quel niveau d'approfondissement) et le type d'exercices à proposer.

LES RESULTATS OPERATIONNELS

Quels résultats opérationnels, quantitatifs et qualitatifs, attendez-vous de cette formation ? (Ex : nombre de puits forés; nombre de déclenchement, etc...)

Indicateurs de résultats:

(critère de performance à atteindre par son action)

(comment évaluez-vous l'atteinte de ces résultats)

(Ex : Croissance de 10% du nombre de puits forés

LES RESULTATS EN TERME DE COMPETENCES

Qu'est-ce que les participants devront être capables de faire, concrètement, à l'issue de la formation ?

Indicateurs de résultats:

(critère de performance à atteindre par son action)

(comment évaluez-vous l'atteinte de ces résultats)

POUR QUELS RESULTATS ?



PARTIE 3

Pour quelle population ?

Ces informations nous permettront d'adapter le contenu aux personnes à former mais aussi de mieux cerner leurs attentes et leurs réticences

CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION

Fonction, Nombre, Age, ancienneté, niveau de formation, expérience professionnelle.

Pensez à toutes les populations concernées par ce projet. Indiquez si vous envisagez une mixité des populations au sein d'un même groupe.

NIVEAU PAR RAPPORT AU SUJET DE LA FORMATION

Qu'est-ce que cette population connaît déjà sur ce sujet ? Que pratique-t-elle déjà ?

A-t-elle déjà suivi une formation à ce sujet ? Quand et laquelle ?

Principaux freins
(état d'esprit, obstacles, matériel, expériences négatives préalables, dysfonctionnements...)

Contraintes et habitudes de travail

Nos leviers de motivation
(état d'esprit, attentes, expériences positives préalables, synergie, intérêts pour le sujet...)

QUELLE POPULATION ?

PARTIE 3

Avec quelle action de formation ? (facultatif)

De ces informations va découler le déroulement général de la formation : contenus et méthodes d'animation.

LES PRINCIPAUX CONTENUS

Quels thèmes souhaiteriez-vous voir aborder dans cette formation ?

.....

.....

.....

ANIMATION

Quels outils, quelles méthodes, quels exercices en priorité souhaiteriez-vous que nous utilisions dans cette action de formation ?

.....

.....

.....

DUREE

CARACTERISTIQUES DE LA FORMATION

Envisagez-vous d'autres actions, en amont ou en aval de cette formation, pour garantir le succès de votre projet et faciliter la pérennité des compétences acquises ?



ACTIONS DE COMMUNICATION

*Des actions de communication sont-elles envisagées ?
Lesquelles ? Sous quelle forme ? Par qui ?*

.....

.....

.....

.....

ACTIONS DE MANAGEMENT

Le management est-il associé à cette formation ? Qui et sous quelle forme ?

.....

.....

Quel suivi managérial envisagez-vous ? Quand et sous quelle forme ?

.....

.....

IMPACTS SUR L'ORGANISATION

Des aménagements ou modifications sont-ils envisagés au niveau de l'organisation ou des méthodes de travail pour permettre ou faciliter la mise en oeuvre des nouvelles compétences ? Lesquels ?

.....

.....

Des formations complémentaires sont-elles envisagées ? Lesquelles ?

.....

.....

.....

QUELLE FORMATION - ACCOMPAGNEMENT ?



PARTIE 4

Sur la base de quelles ressources compétentes ? (facultatif)

L'expérience, concrète, d'une entité peut nous aider à rendre la formation plus vivante et plus opérationnelle.

LES EXPERIENCES REUSSIES

Type d'expériences	Où ?

Les hommes qui ont contribué à la réussite de ces expériences

Compétences internes / externes disponibles	

Résultats constatés	Où ?

Autres personnes compétentes sur le sujet

--

AVEC QUELLES RESSOURCES ?

Annexe n°05 : Questionnaire

QUESTIONNAIRE

Mesdames, mesdemoiselles, messieurs ;

*Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention de diplôme « MASTER 02 » en science de gestion option gestion des ressources humaines, au sein de l'université Abderrahmane mira de Bejaïa ayant pour thème : « **L'impact de la formation sur le développement des compétences** », nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.*

Par ailleurs, ce questionnaire est anonyme, nous vous assurerons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

Les intéressés

**AIS SAMIA
AFROUNE FAHIM**

AXE 01 : questions relatives à l'entreprise

Question n°01 : Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle?

- Cadre
- Maîtrise
- Exécution

Question n°02 : Comment trouvez vous les conditions de travail au niveau de votre entreprise ?

- Bonnes
- Moyennes
- Mauvaises

Question n°03 : Etes-vous évalué périodiquement pendant le travail ?

- Oui
- Non

AXE 02 : questions relatives à l'identification des besoins de formation

Question n°01 : Avez-vous ressenti le besoin d'être formé ?

- Oui
- Non

*** Si « oui » l'avez-vous communiqué à vos supérieurs ?**

- Oui
- Non

Question n°02 : L'entreprise, a-t-elle fait un recensement des besoins ?

- Oui
- Non

*** Si « oui », quels moyens a-t-elle utilisé ?**

- Questionnaire
- Entretien direct
- Autre

Précisez.....

Question n°03 : ce recensement est il :

- Individuel
- Collectif

Question n°04 : Sur quel critère êtes-vous envoyés en formation ?

- Sur des recommandations et observations de votre responsable direct.
- Sur votre demande
- Sur décision de la direction

Question n°05 : Quelle est votre appréciation sur le choix du thème de votre formation ?

- Bonne
- Moyenne
- Mauvaise

AXE 03 : questions relatives aux moyens de formation

Question n°01 : Votre entreprise dispose-t-elle de son propre centre de formation ou partage-t-elle un centre de formation avec d'autres entreprises ou organismes en vue de vous offrir des activités de formation?

- Oui
- Non

Question n°02 : votre entreprise prévoit-elle habituellement un budget annuel consacré aux formations ?

- Oui
- Non

Question n°03 : Quelles appréciations faites-vous sur les méthodes pédagogiques utilisées ?

- Très bonne
- Bonne
- Mauvaise
- Autres

Question n°04 : En ce qui concerne la qualité de prestation de la formation, comment avez-vous trouvé le niveau des formateurs ?

- Très bon
- Moyen
- Faible
- Autres

AXE 04 : questions relatives à la durée de formation

Question n°01 : Pour vous la durée de formation est-elle ?

- Court
- Longue
- suffisante

Question n°02 : Comment se déroule-t-elle ?

- À temps complet ;
- À temps partiel ;
- En continu.

AXE 05 : questions relatives aux objectifs de formation

Question n°01 : l'entreprise vous a-t-elle communiqué l'objectif de cette formation ?

- Oui
- Non

Question n°02 : D'après vous, la formation est-elle nécessaire pour :

- L'élévation du niveau d'instruction ;
- L'adaptation aux changements ;
- Le développement des compétences ;
- Autres

(Précisez).....

Question n°03 : Quelles étaient vos attentes de cette formation ?

- Meilleure maîtrise des tâches
- Approfondir les connaissances
- Améliorer les comportements
- Autre

Précisez.....

AXE 06 : questions relatives aux résultats de formation

Question n°01 : Etes-vous évalué après votre stage de formation ?

- Oui
- Non

*** Si oui, par qui êtes vous évalués ?**

- Par la hiérarchie
- Par les formateurs

*** Si non, pensez vous que l'évaluation est nécessaire ?**

- Oui
- Non

Question n°02 : Selon vous les objectifs de cette formation ont-ils été atteints ?

- Largement
- Moyennement
- Un peu
- Pas du tout

Question n°03 : Avez-vous pu appliquer les connaissances que vous avez acquises lors de cette formation dans votre travail ?

- Oui
- Non

Question n°04 : À l'issue de cette formation, êtes-vous dans l'ensemble :

- Très satisfait
- Peu satisfait
- Satisfait
- Insatisfait

*** Si vous êtes satisfait, c'est que la formation vous a permis :**

- Une meilleure maîtrise de votre poste de travail ;
- La possibilité d'exercer un autre métier ;
- Le développement de vos compétences ;
- Une pause par rapport à l'intensité du travail ;
- Autres (précisez).....

*** Si vous n'êtes pas satisfait, quelles sont vos raisons ?**

1.
2.
3.

Question n°05 : Si vous avez bénéficié d'actions de formation, pensez-vous qu'elles développent vraiment vos compétences ?

- Oui
- Non

*** Si non, indiquer : Les causes ? (Choisissez une modalité) :**

- Formation non adaptée au contexte de travail ;
- Formation non enrichissante ;
- Absence d'une vraie évaluation ;
- Formation ne répond pas aux besoins réels des salariés ;
- Formation de type promotion sociale.

Question n°06 : après avoir reçu une formation, considérez-vous que :

*** votre niveau de connaissance (savoir) s'est :**

- Beaucoup amélioré
- Amélioré
- Statut quo

*** votre habileté (savoir-faire) s'est :**

- Beaucoup amélioré
- Amélioré
- Statut quo

*** votre comportement (savoir être) s'est :**

- Beaucoup amélioré
- Amélioré
- Statut quo

Question n°07 : Que suggérez-vous ?

.....
.....
.....
.....

Nous vous remercions d'avoir passé du temps à remplir ce questionnaire, qui nous aidera à mieux réaliser notre travail.

Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre1 : les concepts de base de la formation	4
Introduction	4
Section 01 : Définition, objectifs et types de formation	4
1.1.1 Définition de la formation et ses enjeux	4
• Définition.....	4
• les enjeux	6
1.1.2. Objectifs et avantages	6
❖ Les objectifs de la formation.....	6
❖ les avantages de la formation	7
• pour l'organisation	7
• pour l'individu.....	8
1.1.3. Politique de formation	9
1.1.4. Les types de la formation	10
Section 02 : processus de la formation.....	13
1.2.1. Les besoins de la formation dans l'entreprise	13
▪ Les moyens d'identification des besoins	14
1. Observation et écoute	14
2. Entretien individuelle	14
3. Groupe de discussion.....	14
4. Evaluation du rendement	14
▪ Les types de besoins.....	14
1. Les besoins personnels :	15
2. Les besoins individuels :	15
3. Les besoins collectifs :	15
1.2.2. Élaboration d'un plan de formation.....	15
1.2.3. La mise en œuvre de la formation	16
1.2.4. Le suivi de la formation	17
1.2.5. L'évaluation de la formation.....	18

Conclusion.....	21
Chapitre2 : les concepts généraux de la compétence.....	22
Introduction.....	22
Section 01 : la compétence.....	22
2.1.1. Définition du concept de compétence	22
2.1.2. Les enjeux liés à la compétence	26
• Enjeux pour l'entreprise.....	26
• Enjeux pour l'individu	26
2.1.3. Les éléments constitutifs de la compétence	26
♦ Le savoir théorique.....	26
♦ Le savoir-faire	27
♦ Le savoir-être (les comportements)	27
2.1.4. Les typologies de la compétence.....	28
▪ Les compétences individuelles.....	28
▪ Les compétences collectives	29
▪ Les compétences organisationnelles	29
2.1.5. Le bilan de compétence.....	29
2.1.6. Le référentiel de la compétence.....	31
2.1.7. L'évaluation de la compétence	31
Section 02 : le développement la compétence et formation.....	32
2.2.1. Pourquoi le développement des compétences ?	33
2.2.2. Les enjeux de développement des compétences	34
2.2.3. La relation formation, compétence	35
2.2.3.1. L'ingénierie de formation	35
♦ Méthodologie de l'ingénierie de formation	35
2.2.3.2. L'ingénierie de compétence.....	37
2.2.4. Les voies de développement des compétences et leur dynamique	37
2.2.4.1. Les cinq voies de développement de la compétence.....	37
2.2.4.2. La dynamique du développement.....	38
2.2.5. La formation comme un levier de création de compétence.....	39
2.2.6. Un recentrage de la formation sur le savoir-faire et le savoir-être	39
2.2.6.1. La formation pour acquérir le savoir-faire.....	39

2.2.6.2. La formation pour acquérir le savoir-être	40
Conclusion.....	40
Chapitre03 : présentation de l'organisme d'accueil	41
Introduction.....	41
Section01 : présentation générale de l'entreprise.....	41
3.1.1. Présentation de la SONATRACH	41
3.2.1. Historique, mission et objectif	41
• Mission.....	43
• Objectif	43
3.3. Organisation de SONATRACH	44
1.3.1. Description de l'organigramme	44
1.3.2. Organigramme de SONATRACH	46
1.2. Présentation de la Direction Régionale De Bejaia (DRGB)	46
.....	46
1.2.1. Historique et mission	46
1.2.2. Effectifs par catégorie socioprofessionnels	47
1.2.3. Situation géographique	47
1.2.4. Organisation de la DRGB.....	48
1.2.4.1. Description de l'organigramme	48
1.2.4.2. Organigramme de la DRGB	49
Section02 : présentation de département Ressources Humaines et	
Communication(RHC)	49
2.1. Effectifs par catégorie socioprofessionnels.....	49
2.2. Structure de département RHC.....	49
2.3. Description du département RHC.....	50
2.4. Les objectifs de départements RHC	51
2.5. Les tâches de département RHC.....	51
Chapitre04 : la formation au sein de la DRGB/SONATRACH.....	52
Introduction.....	52
Section01 : Le processus de formation au sein de DRGB.....	52
4.1.1. La politique de formation à la DRGB	52

• Finalités de la politique de formation au sein DRGB/SONATRACH	52
4.1.2. Types de formation au sein de la DRGB	53
4.1.3. Réalisation de processus de formation à la DRGB	54
❖ Elaboration de plan de formation au sein de la DRGB	54
4.1.4. Le suivi de la formation	56
4.1.5. L'évaluation de la formation.....	56
Section02 : analyse et l'interprétation des résultats de questionnaire...	57
4.2.1. Présentation de l'enquête.....	57
4.2.2. La population de l'enquête.....	57
4.2.3. Interprétation des résultats du questionnaire.....	58
Conclusion générale.....	87
Bibliographie.....	89
Liste des tableaux.....	91
Liste des figures.....	92
Annexes.....	94
Table des matières.....	95

Résumé

La formation permet l'accès aux connaissances qui offrent la possibilité aux salariés d'être plus compétents, plus impliqués, mieux informés. Elle permet aussi de se réorienter professionnellement.

Toutefois, pour développer des compétences clés qui soient une source déterminante d'avantages concurrentiels, l'entreprise a tout intérêt à mettre en place une politique d'investissement en formation. Il s'agira de développer les compétences individuelles de façon à pouvoir forger des compétences collectives solides.

Cet investissement en formation doit permettre aux salariés d'être plus compétents, plus impliqués, plus performants, plus fidèles.

Donc Former, développer les compétences: un levier clé pour les entreprises en ce qu'il renforce l'engagement et l'employabilité de leurs salariés et par là la capacité de l'entreprise à changer / à se transformer.

Mots clés

La formation, développer les compétences, performances.